

165  
2el.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CREACION Y ADMINISTRACION DE UNA MICROEMPRESA  
DE CONSULTORIA BAJO LA PERSPECTIVA DEL  
PSICOLOGO DEL TRABAJO

REPORTE LABORAL  
Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P r e s e n t a:

MARIA DEL CARMEN MAYA PALOMAR

ASESOR:  
Maestro Angel Jaime Grados Espinosa



México, D. F.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

---

## AGRADECIMIENTOS

### A MI MAMÁ

Por tu ejemplo de esfuerzo permanente, fortaleza inquebrantable y tu valor para salir adelante en la adversidad; pero sobre todo, por tu amor infinito que está presente en cada instante de mi vida.

### A MIS HERMANOS

Porque cada uno de ustedes me ha enseñado cosas muy importantes de la vida. Porque los quiero.

### A MI PAPÁ

Porque siempre vivirás en mí.

### A JUAN CARLOS G.

Por la generosidad con que compartes tus sueños, conocimientos y experiencias. Por las tantas horas de escucha paciente y lo mucho que me has enseñado. Por tu amistad plena.

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A JAIME A. GRADOS E.**

Por tu apoyo, estímulo y generosidad para compartir tu tiempo y experiencias. Por el respeto y agradecimiento indescriptibles que inspiras.

### **A LOS MIEMBROS DE EXCELL**

Por el esfuerzo, disposición y entrega que han hecho posible la existencia de la empresa. Por la lealtad y el cariño que nos une. Especialmente a Luzma y a Leonel.

### **A MIS AMIGOS**

Por el apoyo y afecto de tantos años, por los momentos imborrables que pasamos juntos.

### **A CARLOS M.**

Por tu entusiasmo y entrega, por la oportunidad de crecer juntos.

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A ARTURO**

Por tu apoyo y amistad en éste como en muchos otros momentos.

### **A LA DIVISI3N DE EDUCACI3N CONTINUA**

Por facilitar el logro de una meta profesional. Por su asesoría y preocupaci3n durante el desarrollo de este trabajo.

### **A LOS MIEMBROS DEL JURADO**

Por sus observaciones enriquecedoras y el tiempo dedicado a ellas.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

Por la oportunidad de forjarme como profesional.  
Por el orgullo de ser universitaria.

---

## *JUSTIFICACIÓN*

El presente reporte laboral, aborda el caso de una microempresa orientada a la Consultoría en Recursos Humanos.

Durante el desarrollo de éste se realiza una revisión de la historia de la Psicología en México, se analiza la consultoría como una oportunidad laboral para los Psicólogos y se consideran aspectos sobre la empresa en general.

A partir de los aspectos planteados en estos temas, se describirá la manera en la que fue creada la empresa en cuestión, a partir de ser concebida como empresa y no como negocio, así como algunos de los resultados logrados durante su existencia.

La experiencia obtenida en la microempresa se ha fundamentado en apoyar el desarrollo de las organizaciones a través de la aplicación de principios psicológicos. Al respecto podemos mencionar las aplicaciones de principios de dinámica de grupos, atribución, retroalimentación, liderazgo y comunicación.

Los elementos mencionados han sido aplicados tanto al interno de la empresa, desde su creación y durante su desarrollo; como al externo de ella en procesos de consultoría y capacitación realizados en diversas organizaciones.

La experiencia adquirida mediante el ejercicio profesional de esta actividad ha constituido un amplio campo de oportunidades tanto a nivel personal como empresarial. De dichas oportunidades se han obtenido vivencias particulares que han contribuido a mejorar las intervenciones realizadas, sin perder de vista la aplicación de herramientas y modelos psicológicos.

Crear una microempresa de consultoría ha sido una experiencia enriquecedora en lo personal tanto para la comprensión de la problemática de las organizaciones en el campo real de trabajo, así como una experiencia en intervenciones que afectan directamente al factor humano de las empresas.

INDICE

**JUSTIFICACIÓN.**

<b>1.</b>	<b>PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.</b>	
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	1
1.2	LA PSICOLOGÍA EN MÉXICO.	7
1.3	PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN MÉXICO.	11
<b>2.</b>	<b>LA CONSULTORÍA COMO CAMPO DE ACCIÓN DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO.</b>	
2.1	CONSULTORÍA.	17
2.2	DIFERENCIAS ENTRE ASESOR Y CONSULTOR.	20
2.3	FUNCIONES DEL CONSULTOR.	23
2.4	ROLES Y CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR.	25
2.5	PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA.	26
2.6	CONSIDERACIONES SOBRE EL TRABAJO DEL CONSULTOR.	45
2.7	RIESGOS EN EL TRABAJO DEL CONSULTOR.	48
<b>3.</b>	<b>CONSIDERACIONES SOBRE LA EMPRESA.</b>	
3.1	DEFINICIÓN DE EMPRESA.	51
3.2	DIVERSIDAD DE EMPRESAS EN GIROS Y TAMAÑOS.	54
3.3	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICROEMPRESA.	56
3.4	LA EMPRESA VISTA COMO UNIDAD.	57
3.5	IMPORTANCIA DEL SUBSISTEMA HUMANO.	59
3.6	FACTORES QUE POSIBILITAN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA.	65
3.7	CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA.	68



**PROCEDIMIENTO.**

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	68
PLANEACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA.	70
INTERVENCIÓN.	80
EVALUACIÓN.	101
ANÁLISIS.	108
CONTRIBUCIONES.	112

**BIBLIOGRAFÍA.**

116

## **1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

Durante la revolución industrial surgió la inquietud de lograr un mejoramiento potencial de los trabajadores (Davis, 1989). Los excedentes producidos por la industria propiciaron que los trabajadores recibieran salarios un poco más elevados, jornadas más reducidas y mayor satisfacción en su empleo.

En 1800 Robert Owen, industrial, fue uno de los precursores en la preocupación sobre las necesidades humanas de los trabajadores. Se negaba a contratar niños, enseñaba a los trabajadores aspectos sobre limpieza. Owen ha sido llamado "El verdadero padre de la dirección de personal" por algunos investigadores del tema.

Años más tarde en su obra "The philosophy of manufactures" publicada en 1835, Andrew Ure incorpora a los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, el factor humano. Sin embargo, las ideas de Owen y Ure fueron rechazadas constantemente, restando con ello valor al papel de las personas dentro del ambiente laboral.

Henry. L. Gantt recalcó la importancia de la psicología del trabajador y el espíritu de trabajo en la producción. También planteó una propuesta sobre la selección científica del personal. Este proceso se realizaba a través de la aplicación de pruebas de habilidad y de un proceso que constaba de una serie de pasos ordenados para realizar la selección (Caballero 1995). Gantt ideó un sistema de incentivos por jornales y un sistema de programación de la producción que fue utilizado por diversas organizaciones.

Otra contribución importante de la época correspondió a las aportaciones de Frederick W Taylor, quien fue llamado el "Padre de la Administración Científica".

Taylor plantea que existen formas particulares a partir de las cuales las personas pueden desempeñarse con mayor eficiencia. Este planteamiento lleva al autor a realizar una serie de investigaciones que le permiten proponer como bases de la administración científica los cuatro aspectos siguientes (Desler, 1979):

- La creación de una ciencia para cada puesto. Es decir determinar tiempos para fijar el nivel óptimo de producción en cada puesto.
- Selección cuidadosa de las personas que tienen las capacidades para el desempeño de cada puesto y adiestramiento para que se sigan los procedimientos establecidos.
- Pago diferencial en función del trabajo realizado e incentivos.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad entre gerentes y trabajadores. Los gerentes tienen la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

La propuesta de Taylor tuvo buena aceptación debido a los resultados logrados. Su principal aportación al campo de la psicología radica en el énfasis que da a la selección y entrenamiento del personal (Caballero 1995).

El movimiento de la administración científica tiene otras importantes contribuciones entre las que se encuentran los trabajos realizados por Frank y Lillian Gilbreth quienes desarrollaron y aplicaron algunos de los principios de estudios de movimientos y contribuyeron con algunos escritos sobre el campo de la psicología industrial y su aplicación al campo de la administración.

Henry Fayol, francés que durante treinta años se desempeñó como gerente general de una empresa de acero y carbón, desarrolló un sistema de administración desde el punto de vista ejecutivo, mismo que posteriormente aplicó a otros componentes de la organización.

Fayol identificó seis grupos de actividades en la industria:

1. Técnicas (producción).
2. Comerciales (compra, venta, intercambio).
3. Financieras (banca y utilización óptima del capital).
4. Seguridad (protección a propiedades y personas).
5. Contables (incluye estadísticas).
6. Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

Dichas actividades, de acuerdo a Fayol, existen en cualquier tipo de organización sin importar el tamaño o giro, se dedicó principalmente al estudio de las actividades administrativas (Davis y Newstrom , 1988).

Durante su experiencia como gerente, reconoció la existencia de una serie de principios mismos que se dedicó a comprobar. Él declaró los siguientes principios:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés personal al interés general.
7. Remuneración de personal.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad de los empleos.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

Los trabajos de Fayol se consideraron como las bases para el surgimiento del proceso administrativo.

Lyndall Urwick y Luther Gulick (1920-1930), autores ingleses, continuaron las investigaciones sobre el desarrollo de los principios. En 1937 dichos autores publican "Papers on the Science of Administration" libro en el que dan a conocer principios como:

1. Unidad de mando.
2. Uso del estado mayor.
3. Departamentalización por propósito.
4. Autoridad y responsabilidad.
5. Alcance del control.
6. Adecuación de las personas a la estructura de la organización.

Por su parte durante la misma época en los Estados Unidos, James Mooney y Alan Reilly a partir de sus experiencias y del estudio de organizaciones militares, gubernamentales y religiosas proponen cuatro principios: (Dessler, 1979).

1. Coordinación: permite la acción unificada.
2. Escalar: enfatiza la forma jerárquica.
3. Funcional: organiza las tareas en unidades departamentales.
4. Estado mayor: busca asesoría e información.

Max Weber (1921), intelectual alemán orientado a la sociología, la religión, la economía y las ciencias políticas, propone que "la tarea administrativa requiere realizarse con precisión, sin ambigüedad de forma continua y tan rápido como sea posible" (Newstrom, 1988). A esta forma de ejecutar la administración Weber le denominó Burocracia. Para Weber la Burocracia era la forma mas eficiente en la que una organización compleja debe funcionar, ésta se caracterizaba por:

- Una jerarquía de autoridad bien definida.
- Una división del trabajo basada en especialización funcional.
- Un reglamento que abarca derechos y deberes de las personas que ocupan los puestos.
- Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral.
- Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
- Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica.

Durante la primera guerra mundial se incrementa el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Se funda la National Personnel Association, misma que posteriormente, en 1923, se convierte en la American Management Association cuyo lema de trabajo era: "Dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y la industria" (Davis, 1988).

En la década de los años 20's, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger elevaron a grado académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Los autores realizaron estudios en la Western Electric Company en la planta de Hawthorne. Los estudios realizados buscaban una correlación entre las condiciones de trabajo y el rendimiento de los trabajadores. No encontraron una correlación alta entre estos factores, sin embargo, dichos estudios les permitieron concluir que las organizaciones son como un sistema social dentro del cual el trabajador es el elemento más importante.

Mientras que para Taylor lo importante eran los problemas humanos y su relación con la producción, para Mayo los problemas humanos eran un enorme campo de estudio y una gran oportunidad de lograr resultados. Se conoce a Mayo como el padre de lo que se llamó "Relaciones Humanas" y que posteriormente se denominaría Comportamiento Organizacional.

A partir de los resultados de investigaciones realizadas durante la época, surge un gran interés por el comportamiento humano en el trabajo, lo que genera el surgimiento de nuevos planteamientos.

Kurt Lewin, planteó la Teoría de Campo, la cual tiene como objeto de estudio el comportamiento individual dentro de un grupo. Lewin propone la existencia de una serie de fuerzas en tensión que generan cambios en el sistema a partir del equilibrio o desequilibrio que existe entre dichas fuerzas. Lewin visualiza al grupo como unidad, como un sistema en el que los individuos reaccionan de acuerdo a la interacción que se da con otros miembros del grupo y a las fuerzas derivadas de este proceso (Marx y Hillix, 1985).

Lewin distingue diferentes tipos de fuerzas: las impuestas y las propias, así como las fuerzas impulsoras y las restrictivas. De acuerdo al autor, el cambio de las fuerzas debe orientarse a un nivel de grupo más que en a un nivel individual (citado en Gómez Balderas, 1989).

En la década de los 40's, se realizaron estudios sobre liderazgo y motivación, en instituciones como la Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan y la Personnel Research Board de la Universidad de Ohio, así como sobre Dinámica de grupos en la National Training Laboratories en Bethel (Davis y Newstrom, 1988).

## 1.2 LA PSICOLOGÍA EN MÉXICO.

En México, el desarrollo de la Psicología está ligado directamente a la Universidad Nacional Autónoma de México. Los inicios de esta disciplina en nuestro país se remontan a 1910.

Inicialmente la Psicología era una emulación de la Filosofía, la Psiquiatría y el Psicoanálisis. La licenciatura se impartía en la Facultad de Filosofía y Letras (Grados, 1976).

En 1910 Baldwin, fundador de la Asociación Americana de Psicología, fue invitado a México por la Escuela de Altos Estudios, hoy Facultad de Filosofía, para impartir una cátedra. Posteriormente, bajo la influencia de este investigador, se funda en México un laboratorio de Psicología experimental.

En 1912, el plan de estudios, se modifica incluyendo en él un curso de Psicología.

En 1916, Enrique O. Aragón funda en México el primer laboratorio de Psicología en la Universidad Nacional. Para la misma época, el plan de estudio considera la asignación de los grados académicos de: Profesor Universitario, Maestro Universitario y Doctor Universitario.

En 1920 se publica "principios de Psicología" de Bernardo Gastelum, en la obra se vierten diversas corrientes psicológicas de la época.

Entre 1920 y 1930, la Psicología de la Adolescencia es impulsada por el Dr. Ezequiel Chávez (Hernández, 1983).

En 1939, se crea la Maestría en Psicología a nivel de posgrado dentro de la Facultad de Filosofía.



En 1945, se crea el Colegio Independiente de Psicología dentro de la Facultad mencionada. El plan de estudios de esta época consideraba primordialmente materias relacionadas con filosofía y algunas sobre psicología experimental y del desarrollo.

A fines de los años 40's, disminuye la orientación filosófica dentro de la carrera de Psicología, tomando fuerza la corriente psicoanalítica.

En 1954, el Dr. Jorge Derbez crea el departamento de Psicopedagogía a fin de resolver problemas relacionados con orientación vocacional.

Entre 1957 y 1965 ocurren una serie de hechos que determinan en gran medida la fuerza que tomaría la Psicología, entre éstos se puede mencionar: el crecimiento acelerado de los estudiantes de la carrera, la inauguración de un local destinado a laboratorio Psicológico, la realización de estudios en el extranjero por estudiantes de la carrera y la organización del Primer Congreso Latinoamericano de Psicología Organizacional, por citar algunos ejemplos.

El plan de estudios se modifica considerándose en éste materias sobre aspectos relacionados con la realidad laboral de los egresados de la facultad.

Entre 1966 y 1969 con orientación conductista, se funda en Veracruz la Escuela de Psicología, teniendo como titulares de la cátedra a Psicólogos.

Para 1973 la Psicología logra su independencia de la Facultad de Filosofía, el 17 de febrero del año citado se toma posesión del edificio en el que se ejercería la cátedra.

El Dr. Luis Lara Tapia fue designado como Director de la nueva Facultad tomando posesión del cargo el 26 de marzo del mismo año. Durante la administración del Dr. Lara se logró la expedición de la cédula profesional el 17 de enero de 1974.

Durante 1966 y 1969 el Dr. Santiago Ramírez se desempeñó como coordinador de la licenciatura, administrando un nuevo programa que plantea la duración de cuatro años y medio para la carrera, así como la creación de áreas específicas dentro de la misma.

José Cueli García, en su gestión como Coordinador de la carrera reestructura el plan de estudios y se crean las maestrías en Psicología Social y Clínica. Al mismo tiempo se formalizan las áreas de Psicología Industrial, Educativa, Psicofisiología, Social y Clínica.

Para ese entonces, empiezan a crearse despachos fuera del Distrito Federal que dan a conocer la Psicología del trabajo a través de conferencias y cursos.

Cabe señalar que el auge de este tipo de organismos se da en 1976 a raíz del entrenamiento y adiestramiento rápido a la mano de obra que se proporciona en ARMO.

Este proceso de entrenamiento plantea los antecedentes para la modificación a la Ley Federal del Trabajo en abril de 1978, misma que impondrá la capacitación como una obligación patronal.

A raíz de este hecho empiezan a aparecer despachos de Psicología del Trabajo que poseen gran fuerza empresarial, mismos que se desarrollan con firmeza debido a que hay pocos profesionistas que saben trabajar la capacitación.

Los cursos sobre Formación de Instructores empiezan a cobrar gran auge y los capacitadores se convierten en agentes multiplicadores de las técnicas de instrucción, mismas que son aplicadas a diferentes ramas de la industria.

Durante la época de los 70's se inicia el desarrollo de la capacitación, los eventos que existían hasta entonces se desarrollaban bajo el modelo de la exposición y simulación del modelo de la cátedra, estos eventos eran auspiciados por la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

Para esa época el nivel de Licenciatura de la Facultad, ya era reconocido por otras instituciones como la Universidad Iberoamericana donde se creaba apenas la Facultad de Psicología. Dicha escuela fundamenta sus programas de estudio casi totalmente en los de la Universidad Nacional. Sin embargo en la Universidad Iberoamericana no se contaba con maestros para impartir las materias de Psicología, por lo que se apoyaron en los profesores de la Escuela de Relaciones Industriales.

Otras escuelas en las que se impartía la licenciatura se orientaban principalmente a las áreas Clínica, Social y Experimental. Sin embargo, la Facultad de Psicología en Ciudad Universitaria continuaba como líder en esta disciplina.

A medida que egresan profesionistas formados bajo el nuevo plan de estudios, se presentan para ellos nuevas oportunidades de trabajo, entre las que figura el área de capacitación que en 1978 había empezado a cobrar fuerza.

Las actividades que ahora podía realizar un psicólogo eran múltiples, empiezan a aparecer anuncios en los periódicos solicitando psicólogos para colaborar con organizaciones de todos los giros y tamaños (Grados, 1996).

### 1.3 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN MÉXICO.

Esta etapa del capítulo, pretende describir de manera general el desarrollo que la Psicología Industrial ha tenido en México. Antes de iniciar con esta descripción, señalaremos la definición de Milton Bloom sobre esta disciplina.

Psicología Industrial: "Especialidad que se basa en los datos, las generalizaciones y principios de la Psicología. Utiliza los métodos prescritos por esta disciplina y aplica las técnicas de la Psicología al campo industrial y los problemas propios de éste. La Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas más que en el laboratorio".

#### 1.3.1 DESARROLLO CRONOLÓGICO.

A inicios de este siglo en México ocurren una serie de sucesos entre los que se encuentran: la construcción de la red de ferrocarril, la extracción de petróleo y el desarrollo de Industrias manufactureras como la Fábrica de Papel San Rafael y la Fundidora Monterrey.

Estos acontecimientos obligan a buscar nuevos métodos de trabajo que permitan responder adecuadamente a las necesidades existentes.

Se abre así un campo de acción lleno de oportunidades para la Psicología. En 1923 se funda el primer Laboratorio Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal. Una de sus principales tareas era la selección de los candidatos a oficiales a quienes se les aplicaba un test adaptado por el personal del departamento.

En los talleres Gráficos de la Nación se publica la segunda edición del test de Binet.

En 1938 en Teléfonos de México se crea la "Escuela Tecnológica", organismo en el que se capacita a los trabajadores en aspectos técnicos relacionados con telefonía.

En la década de los 40's en los bancos se empieza a generar la cultura de selección de personal.

Los trabajos pioneros en este ámbito se realizaron en el Banco de México donde el Dr. José Gómez Robleda y Alfonso Quiroz Cuaron forman un equipo de trabajo para realizar la selección del personal de este organismo. El trabajo del equipo se orientaba principalmente a evitar robos en el banco.

Para tratar de combatir este problema se apoyan en la propuesta de Cesare Lombroso, quien propone que existen una serie de características relacionadas con la potencialidad criminal de las personas. Entre éstas se pueden señalar: mentón pronunciado, frente cerrada, tiene mucho pelo, ojos hundidos. A partir de la propuesta de este autor, en el proceso de selección utilizado por el banco, se realizaba una ficha antropométrica de los candidatos.

Cabe señalar que la principal aportación de los trabajos realizados en el Banco de México, es que constituyen la base para que posteriormente José Gómez Robleda empiece a diseñar sus propias pruebas, mismas que fueron aplicadas con éxito al proceso de selección de dicha institución. Durante esta época (1943) Santiago Ramírez, famoso psicoanalista, estuvo trabajando aproximadamente dos años como seleccionador de personal en el Banco de México.

En 1947, Germán Herrera es responsable de la selección de personal en el Banco de Comercio. Herrera al observar la reducción en los hurtos en el Banco de México decide incorporar el modelo al proceso de Selección de Personal que Gómez Robleda aplicara en el Banco de Comercio. Posteriormente, el modelo es aplicado también en el Banco Nacional de México.

En el ámbito industrial mexicano, General Electric es de las empresas precursoras en lo referente a selección de personal. La empresa utilizaba pruebas diseñadas en los Estados Unidos, mismas que se aplicaban en su planta ubicada en la carretera México Querétaro.

Sears Roebuck es otra de las empresas que recurren a la aplicación de pruebas para llevar a cabo la selección de personal.

Estas y otras empresas de la época, marcaron los modelos a seguir en lo concerniente a selección de personal. Dado que las empresas referidas eran exitosas, el modelo de Selección utilizado empezó a ser incorporado por sus proveedores y competidores.

En el sector público en 1959 se inicia el desarrollo de la Psicología Industrial, esta se hace presente mediante la aplicación de exámenes para selección y promoción de empleados en la Comisión Federal de Electricidad.

En los años 50's, en la industria prolifera la aplicación de pruebas psicológicas para selección de personal. También en la misma época empiezan a surgir innumerables despachos orientados a la actividad en el campo de los recursos humanos (Grados, 1976).

En 1949 surge el Instituto de Personal, primer despacho en el área de Recursos Humanos. En este organismo participan Gabriel Cañas, Mario Cicero, Arturo Muñoz Ledo y Carlos Gómez Robleda.

Entre los servicios que ofrecía el despacho estaban la selección de personal, análisis de puestos e investigaciones especiales por mencionar algunos.

En esta época la evaluación de personal es aplicada por el Ing. David Mehel a la promoción de empleados en Teléfonos de México.

Para 1951 en el Hospital Colonia, dependiente de Ferrocarriles Nacionales, (hoy oficinas administrativas del IMSS), el Dr. Alfonso Millán funda el Departamento de Servicio de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, a través del que se brindan servicios de Selección de Personal y Asesoría en Capacitación.

Durante la misma época y bajo la coordinación de Honorato Carrasco, en el Centro Patronal se impartieron cursos de Psicología del Trabajo y otros dirigidos a empresas del giro metalmeccánico.

A fines de los años 50's se crea Consultores en Relaciones Industriales (CRI) bajo el mando de Carlos Gómez Robleda.

En la época de los 60's surgen otros despachos que buscan satisfacer las necesidades de consultoría y capacitación de pequeñas y medianas empresas. Entre éstos se encuentran: Dando, Aron Shore Asociados A.P., Aranda López y Asociados, Psicología Aplicada y Psicólogos Industriales Asociados con, Mario Valdés al frente de este último despacho, colaboraban con él, Miguel Jusidman, Ángel San Roman y Gildardo Martínez Vallejo, entre otros.

De las anteriores sólo Dando y Aron Shore existen todavía, pero es importante destacar que de los mencionados, el único que puede considerarse como microempresa es Dando quien desde sus inicios tuvo una visión empresarial y no de despacho.

En 1965 se crea Psicólogos Asociados bajo la dirección de Jaime Grados. Por la misma época aparecen Consultores en Dirección de Jaime García Méndez, Ingeniería Humana de Álvaro Jiménez y a fines de los 60's aparece Castaño, Jusidman y Asociados.

De acuerdo a Hernández Lara, la aparición de despachos dedicados a Psicología del trabajo, entre 1964 y 1982, fue la siguiente:

**DESPACHOS DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA  
REGISTRADOS EN LA SECCIÓN AMARILLA DEL  
DIRECTORIO TELEFÓNICO DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

<b>AÑO</b>	<b>NUMERO DE DESPACHOS</b>
1964	1
1965	2
1966	3
1967	5
1968	5
1969	20
1971	41
1972	42

<b>AÑO</b>	<b>NUMERO DE DESPACHOS</b>
1974	44
1975	42
1976	53
1977	52
1978	57
1979	64
1980	75
1981	79
1982	79

Nota: no se localizó la sección amarilla correspondiente a los años 1970 y 1973. (Hernández, 1983)

Para la misma época el campo de trabajo del psicólogo se amplía. Las organizaciones empiezan a interesarse por considerar al psicólogo dentro de su plantilla de personal.

De acuerdo a una investigación realizada en 1979 por Guadalupe Evangelina Cortés (Hernández, 1983), respecto al nivel de empleos que en esa época existían en diferentes sectores se encontró lo siguiente:

<b>EMPLEADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SECTOR PRIVADO	43	58.10
SECTOR PÚBLICO	23	31.08
INSTITUCIONES DE CRÉDITO	6	8.10
DESCENTRALIZADAS	2	2.70
TOTAL	74	100



Empiezan a crearse plazas no sólo en lo relacionado con selección de personal sino también con capacitación, función que empezaba a cobrar fuerza dentro de las organizaciones. Entre otros resultados de la investigación citada, del total de muestra investigada (74 sujetos), 42% se dedicaban a Reclutamiento y Selección, 29% a Capacitación y el resto a otras actividades entre las que se encuentran Recursos Humanos, Sueldos y Salarios, Mercadotecnia y Orientación Vocacional.

En México los psicólogos además de incursionar en las actividades mencionadas, están participando activamente en la investigación y publicación de materiales relacionados con la Psicología del Trabajo. Algunas investigaciones han sido realizadas por dirigentes de varios despachos de consultoría. Por citar algunos ejemplos se pueden mencionar los trabajos realizados por Jaime Grados en "Selección de Personal", Fernando Arias con "Administración de Recursos Humanos", Álvaro Jiménez Osomio en "Conducta Operante en la Industria" y Jaime García con "Entrenamiento Dosificado".

También existen una serie de organismos como la Asociación de Psicólogos Industriales A.C., cuyos objetivos generales son impulsar y desarrollar el trabajo del psicólogo laboral dentro del marco ético de la profesión y facilitar la interacción con profesionales de otras escuelas y disciplinas.

Los resultados de las investigaciones y recopilaciones mencionadas, han colaborado a reforzar las áreas de oportunidad de desarrollo para el Psicólogo Mexicano, una de éstas la constituye el área de consultoría.

## 2. LA CONSULTORÍA COMO CAMPO DE ACCIÓN DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO.

La consultoría como campo de acción representa al mismo tiempo una gran oportunidad y un reto que puede enfrentarse exitosamente. Para ello es importante considerar una serie de aspectos, algunos de éstos se describen en el presente capítulo sin pretender que la revisión realizada sea suficiente para abordar totalmente el tema.

### 2.1 CONSULTORÍA

La palabra consultoría se deriva de:

*Consultar* : proviene del latín *consultare*. Significa tomar aviso o consejo. Someter una duda al parecer de otra persona. Pedir consejo o parecer a alguien.

Según Edgar Schein: "La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

Por su parte Gómez (1996), plantea que la consultoría "Es un proceso de cambio en el cual el consultor facilita que el cliente, descubra, acepte, entienda y resuelva los problemas relacionados con su organización".

Para De la Cerda Gastelum (1995), "La consultoría es un proceso mediante el cual el consultor aporta su conocimiento 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".

Profesionalmente la asesoría se ha brindado de manera tradicional en algunas áreas entre las que se encuentran:

**Legal.** Toda empresa desde el momento en que se constituye, busca el apoyo de un abogado, para que tramite su existencia formal le asesore sobre la resolución de problemas relacionados con esta materia, etc.

**Contable.** Otra de las áreas donde la asesoría ha existido tradicionalmente se relaciona con los aspectos financieros y contables. Independientemente del tamaño o giro de la empresa existe un contador, ya sea dentro de la nómina o como agente externo que apoya a la misma. A veces el contador no sólo se desempeña como tal, sino que también realiza funciones que tienen que ver con el área de Recursos Humanos, entre ellas la selección de personal, las contrataciones y el departamento de nóminas.

**Sistemas.** Un campo en el que la asesoría ha tenido mucha demanda, es el de la informática. Para agilizar procedimientos, crear soportes administrativos, automatizar procesos o simplemente para estar a la vanguardia en este campo, que es uno de los más dinámicos, se requiere del apoyo de un experto.

Pero si existe una profesión que tenga elementos para desarrollarse en el campo de la consultoría, ésta es la Psicología. Los psicólogos estamos formados para apoyar a otras personas y ayudarles a desarrollarse en diferentes ambientes (Grados, 1996).

Si analizáramos el desempeño de los Psicólogos clínicos por ejemplo, éstos fungen como consultores de sus pacientes colaborando con ellos a su desarrollo personal; los psicólogos educativos que apoyan en la realización de diagnósticos sobre diferentes aspectos relacionados con la educación o que asesoran a los padres sobre estimulación y técnicas de estudio; o los psicólogos laborales que asesoran y brindan consultoría para resolver problemas relacionados con rotación de personal, con entrenamiento sobre formas específicas para realizar el trabajo, o bien para resolver problemas de productividad, de estructuración o para mejorar cualquier situación relacionada con el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Una de las preocupaciones básicas de los psicólogos, a diferencia de otras profesiones, radica en lograr la autonomía del consultado (cliente o paciente); preparando a la persona para que al término de la relación con el consultor pueda desarrollarse por sí misma, aplicando lo aprendido durante el proceso de consulta. Un ejemplo de esta situación es el manejo que el psicólogo clínico hace de la transferencia, proceso a través del que se busca mantener la separación entre la relación personal y profesional que se establece con el consultado. O el psicólogo laboral que durante el proceso de consulta enseña al cliente técnicas específicas para que él mismo resuelva sus problemas; Otro ejemplo es la formación de coordinadores internos, tarea a la que nos abocamos para que al término del proceso de consultoría exista una persona que pueda continuar con el desarrollo del trabajo al interior de la empresa.

De acuerdo a los aspectos planteados, el psicólogo puede desempeñarse ampliamente en el ámbito de la consultoría. Dentro de éste, existe la oportunidad de especializarse, de convertirse en experto a partir del dominio específico de una materia. Existen por ejemplo asesores y consultores especialistas en pruebas psicológicas, en selección de personal bajo un método específico, o en detección de necesidades de capacitación por citar algunos casos. También, hay consultores que se desempeñan con eficiencia en diferentes campos, lo mismo trabajan Selección de Personal y Capacitación, que incursionan con gran eficiencia en procesos de consultoría más completos como Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional.

Los profesionistas que se encuentran en esta situación, tienen la gran responsabilidad de prepararse permanentemente tanto en aspectos relacionados con la Psicología, como en otras áreas como Administración, Finanzas, o Sociología, por mencionar algunas de las disciplinas que pueden proveer al consultor de elementos que le faciliten la comprensión de una organización.

## 2.2 DIFERENCIAS ENTRE EL ASESOR Y EL CONSULTOR.

La persona que desempeña la Consultoría comúnmente es llamada Consultor.

**Consultor, a:** *adjetivo, Que da su parecer sobre una cosa.*

De acuerdo a la definición, cualquier persona que dé su parecer sobre una situación o hecho estará fungiendo como consultor.

Castaño Asmitia (1995), propone que existen diferencias entre el trabajo de asesoría y consultoría. Para él la diferencia se origina en el concepto mismo de ambos términos:

**Asesor:** Especialista en una materia que brinda sus servicio a las organizaciones y resuelve directamente problemas específicos de las mismas.

**Consultor:** Especialista en una materia, que brinda sus servicio a las organizaciones y enseña a sus miembros las técnicas de solución y resolución, para que sean ellos mismos quienes aborden y resuelvan los problemas.

Para Grados no existe diferencia entre ser Asesor o Consultor. Según el autor todo el que facilita la resolución de un problema dentro de una organización es un consultor. Grados (1996) propone que existen dos categorías de consultores: los internos y externos. Los internos por recomendación de Castaño deben llamarse asesores.

**ASESOR INTERNO:** Especialista en un área que pertenece a la plantilla de personal de la empresa. Algunas de las ventajas y desventajas del consultor interno se manejan a continuación.

<b>VENTAJAS</b>
SE TIENE UN MAYOR CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.
ES MÁS SENCILLO QUE SE ACEPTE UN PROYECTO INTERNO QUE NO REQUIERE DE INVERSIÓN ADICIONAL AL SALARIO Y TIEMPO DE LOS INVOLUCRADOS.
INICIALMENTE ES PROBABLE QUE SE TENGA UNA MAYOR ACEPTACIÓN POR PARTE DEL RESTO DE LA EMPRESA.
SE CONOCE A LOS DIRECTIVOS Y ESTO PUEDE APROVECHARSE PARA VENDER IDEAS.
SE TIENDE A LA ESPECIALIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES BÁSICAS DE RECURSOS HUMANOS.
SE TIENE UN SALARIO ESTABLE Y SEGURO.

<b>DESVENTAJAS</b>
AL ESTAR INMERSO EN LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA SE PUEDE PERDER OBJETIVIDAD.
SE ASIGNA LA RESPONSABILIDAD CASI TOTAL DEL PROYECTO AL CONSULTOR INTERNO, QUIÉN EN ESCASAS OCASIONES PUEDE EXIGIR UN COMPROMISO TOTAL DE LOS DIRECTIVOS.
ES FRECUENTE QUE ALGUNOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, SOBRE TODO DEL MISMO NIVEL JERÁRQUICO, SE SIENTAN AMENAZADOS Y SE NIEGUEN A COOPERAR.
EXISTE UNA RELACIÓN DE AUTORIDAD FORMAL A LA QUE EL CONSULTOR DEBE SUBORDINARSE.
SE ERICASILLA AL ASESOR EN UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA.
EXISTEN NORMAS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO DEL ASESOR INTERNO.
LOS DIRECTIVOS SON QUIENES TOMAN LAS DECISIONES, DADO QUE LOS ASESORES NO TIENEN EL SUFICIENTE NIVEL DE INFLUENCIA PARA MODIFICAR ESTA SITUACIÓN.
EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE UNA EMPRESA SE VE LIMITADO POR LA ESTRUCTURA DE LA MISMA. QUIZÁ EL NIVEL MÁXIMO AL QUE SE PUEDE ASPIRAR ES A UNA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

**CONSULTOR EXTERNO:** Especialista en un área que colabora con la empresa como agente externo para desarrollar un proyecto específico. Entre las ventajas y desventajas del consultor externo se mencionan:

VENTAJAS
EL CONSULTOR NO ESTÁ "CONTAMINADO" POR LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA Y PUEDE SER MUCHO MÁS OBJETIVO EN LA VALORACION DE LA MISMA.
EL CONSULTOR EXTERNO PUEDE DETECTAR RÁPIDAMENTE SITUACIONES EXTRAÑAS QUE NO SON PERCIBIDAS POR LOS ASESORES INTERNOS DEBIDO A LA "CEGUERA DE TALLER".
EL CONSULTOR TIENE MAYOR CREDIBILIDAD EN TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA QUE LOS CONSULTORES INTERNOS
EL CONSULTOR PUEDE DECIR ABIERTAMENTE A LOS DIRECTIVOS LOS ERRORES QUE SE COMETEN Y LAS REPERCUSIONES DE ESTOS PARA LA EMPRESA.
EL CONSULTOR ES ACEPTADO POR MIEMBROS CON NIVEL JERÁRQUICO QUIENES NO SE SIENTEN AMENAZADOS CON SU PRESENCIA.
LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL PROYECTO, ES COMPARTIDA ENTRE EL CONSULTOR Y EL CLIENTE
SE TIENE INDEPENDENCIA EN EL MANEJO DEL TIEMPO.
EXISTE LA POSIBILIDAD DE APRENDER SOBRE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA CLIENTE
SE HACEN CONTACTOS CON DIFERENTES EMPRESAS Y SECTORES EMPRESARIALES.
EL CONSULTOR PUEDE DESARROLLARSE TANTO COMO LO DESEE, INCLUSO PUEDE LLEGAR A DIRIGIR SU PROPIA EMPRESA.

DESVENTAJAS
SI NO SE REALIZA UN BUEN DIAGNÓSTICO, LA APRECIACION SOBRE LOS PROBLEMAS PUEDE SER ERRÓNEA.
LA CREDIBILIDAD DEL CONSULTOR ESTÁ EN FUNCIÓN ESTRUCTIVA DE SUS RESULTADOS DENTRO DE LA EMPRESA, POR LO QUE LAS DECISIONES PUEDEN IMPLICAR UN ALTO RIESGO.
NO EXISTE UNA RELACIÓN FORMAL DE LARGO PLAZO, UNA VEZ TERMINADO EL PROYECTO PUEDE TERMINARSE LA RELACIÓN. CLIENTE-CONSULTOR.
NO ES SENCILLO CONVENCER A UN EMPRESARIO DE QUE "GASTE" EN UN PROYECTO DE CONSULTORIA.
EL SALARIO DEL CONSULTOR NO ES ESTABLE, DEPENDE DEL TIEMPO QUE DUREN LOS PROYECTOS.
MUCHAS VECES LAS EMPRESAS BUSCAN EL PROCESO DE CONSULTORIA PARA CUMPLIR CON NORMAS DE SUS CLIENTES Y NO POR ELLOS MISMOS.
ES FRECUENTE QUE LOS ESQUEMAS DE TRABAJO DEL CLIENTE ESTÉN TAN ARRAIGADOS, QUE ESTO DIFICILITE LA IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS EN LA EMPRESA.
EL ÉXITO DE UNA CONSULTORIA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DEL NIVEL DE CONVICCIÓN DEL CLIENTE.

### 2.3 FUNCIONES DEL CONSULTOR.

Según Castaño Asmitia (1995), citando a Shein, las funciones que un consultor desempeña son varias, entre las más importantes están:

- **DIAGNOSTICAR PROBLEMAS.** Es tarea del consultor utilizar su experiencia y conocimiento para ayudar a identificar aquellos problemas que escapan a la percepción del cliente. Algunas veces la complejidad de los problemas es tal que se requiere del apoyo de un experto en la materia para poder determinarlo con claridad.
- **PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE SITUACIONES ESPECÍFICAS.** Parte de la labor del consultor consiste en constituir una fuente de información para el cliente. La información debe orientarse a la resolución de los problemas concretos que están relacionados con la consultoría.
- **ANALIZAR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE MÉTODOS ESPECÍFICOS.** Los métodos y herramientas específicas que posee y domina el consultor deben ser utilizados para realizar el análisis de la información relacionada con el proceso de consultoría.
- **FAVORECER LA TOMA DE DECISIONES.** A partir del trabajo realizado durante el proceso de consultoría, el consultor debe propiciar la toma de decisiones por parte de la empresa cliente.
- **SER UNA FUENTE DE RETROALIMENTACIÓN.** Labor indispensable dentro de la consultoría es la retroalimentación, mediante ésta el consultor funge como "espejo" del cliente proporcionando información respecto a los aciertos y los aspectos a mejorar.



- **COMPARTIR LA RESPONSABILIDAD POR LAS DECISIONES TOMADAS.** Si bien es cierto que la resolución de los problemas es responsabilidad fundamentalmente del cliente, el consultor forma parte del proceso de resolución y en este sentido es también responsable de las decisiones tomadas.
  
- **SER CATALIZADOR DE ALGUNOS PROCESOS EN LA EMPRESA.** En ocasiones algunos de los procesos existentes en la empresa no son del todo manifiestos, están latentes. Ante esta situación el consultor debe analizar cuales de éstos al aflorar totalmente, colaborarán a lograr los objetivos del proceso de consulta. Una vez que los identifique debe crear las condiciones para que dichos procesos se hagan manifiestos y puedan ser aprovechados en la consultoría.

## 2.4 ROLES Y CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR.

De acuerdo a las actividades que realice el consultor, éste puede asumir una serie de roles, que van desde escuchar con paciencia, hacer sentir al empresario su comprensión, dar consejos, moderar situaciones conflictivas, e instruir, entre las principales. Para desarrollar adecuadamente la función de consultor se deben poseer una serie de características entre las que se encuentran: la flexibilidad, la empatía, la objetividad, comunicación, actitud de apoyo, disposición, adaptación (Castaño Asmita, 1995).

Grados (1996), menciona que entre las características del consultor están: la comprensión, ecuanimidad, disposición, profesionalismo y disciplina; honestidad, paciencia, ética, buena presentación y capacidad para relacionarse. También debe poseer amplio sentido de análisis, capacidad de síntesis y de abstracción, facilidad para extrapolar experiencias a la situación problema y capacidad para trabajar en función de objetivos. Debe desarrollar la habilidad para observar y tener mente abierta, es decir encontrar con facilidad soluciones donde otras personas no las han encontrado. Una característica fundamental es lograr una óptica integral de la situación y no "comprar" solamente el punto de vista del cliente. Finalmente el Consultor debe generar credibilidad y buen impacto.

Greenbaum (1990), plantea que "un consultor efectivo es aquel que tiene un talento especial comercialmente valioso y que desea ofrecer esta capacidad a una organización para resolver problemas de ésta". El trabajo del consultor está ligado a una serie de aspectos como la automotivación, el deseo de independencia y el logro de la satisfacción en el propio trabajo, la confiabilidad, el gusto por la investigación y una sólida ética profesional.

Aunque las características mencionadas por los autores son diferentes, todos plantean un factor común para el trabajo de un consultor: servir de apoyo y guía en la resolución de problemas de una organización.

## 2.5 PROCEDIMIENTO DE CONSULTORÍA

Castaño Asmitia (1994), citando a Shein plantea que el trabajo del consultor se realiza a través de una intervención la cual se define como: "interrupción planeada de un proceso para producir un cambio", misma que debe estar estructurada, controlada y dirigida a lograr mejoras en la organización.

El procedimiento que plantea Castaño implica: la identificación clara de la necesidad a resolver, así como el compromiso y participación activa del consultado. La intervención debe arrojar como resultado una modificación en la cultura de la organización y algo fundamental, buscar la independencia del cliente, es decir desarrollar en éste la capacidad de resolver los problemas por sí mismo.

Pero quizá un procedimiento mucho más completo para realizar una intervención de consultoría es el planteado por Edgar Shein.

Schein (1973), propone un modelo de intervención que consta de seis pasos: contacto inicial, reunión exploratoria, selección del lugar y método de trabajo, recolección de datos, intervención y finalmente la evaluación de resultados.

**1. CONTACTO INICIAL CON LA ORGANIZACIÓN-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.

A partir de esta situación el cliente busca un primer encuentro con el consultor. Entre los objetivos que el Consultor debe plantear para este primer contacto están: entender el problema que plantea el cliente, independientemente de que éste será tratado con mayor profundidad en una reunión posterior; valorar la franqueza e interés del cliente respecto al proceso de consultoría, así como valorar la posibilidad real de ayudar a la empresa cliente.

**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 o relación directa con el problema y el consultor.

Durante esta reunión se establecen los acuerdos dentro de los que se desarrollará la intervención. Los objetivos de la reunión son:

1. Determinar con precisión el problema a partir del conocimiento de la organización.
2. Valorar la posibilidad de que el consultor pueda ayudar a la organización.
3. Determinar el interés que el problema tiene para el consultor.
4. Planear los siguientes pasos si las respuestas 2 y 3 son positivas.

Si las cosas marchan adecuadamente se puede pasar a la definición del contrato. Éste implica dos aspectos:

El **contrato formal** considera aspectos tales como: cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios serán prestados, el monto y la forma de pago.

El **contrato psicológico** implica lo que esperan tanto el cliente como el consultor, la definición de expectativas explícitas e implícitas de ambas partes. Una recomendación importante es hablar claramente sobre todo lo que se espera a fin de evitar decepciones posteriores. Parte fundamental de este aspecto es la definición de la postura del consultor respecto a las consecuencias de su colaboración para todos los miembros de la empresa. Finalmente en esta fase, es importante destacar que el consultor se orientará a colaborar en la resolución de problemas relacionados con la consultoría. Gran parte del trabajo que se desarrolla se relaciona con la comprensión de los procesos que se dan en la organización, a fin de detectar cuáles son los aspectos que pueden mejorarse.

**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, también se proponen metas y objetivos provisionales.

#### **LUGAR.**

La elección adecuada del lugar implica tomar en cuenta varios elementos entre los que se encuentran la identificación de los aspectos que interesa observar así como quiénes deben participar en este proceso y por qué.

Es conveniente iniciar la observación en un lugar lo más cercano posible a los niveles altos de la organización, esto con la finalidad de observar en acción los valores, normas y metas que existan en la organización. Esto es crucial ya que por una parte son los niveles directivos quienes determinan el carácter de la organización y por otra cuanto más alto sea el nivel de intervención, mayores serán los resultados de las acciones realizadas para lograr la modificación de los procesos.

El lugar elegido debe permitir la observación de los procesos interpersonales y de grupo y la observación del trabajo real que se desarrolla.

#### **MÉTODO.**

El método de trabajo (observación, entrevistas y discusiones de grupo), debe ser congruente con los valores en los que se fundamenta la consultoría. En este sentido es importante considerar que:

El consultor no tiene respuestas aptas o soluciones de experto. Debe estar dispuesto al máximo a la comunicación, resolución de dudas y preguntas.

El método debe elegirse de manera conjunta entre el cliente y el consultor.

**4. RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO.** Durante la intervención se realiza paralelamente la recolección de datos. En ésta última pueden emplearse registros de observación directa, entrevistas individuales o de grupos y cuestionarios, por mencionar algunos métodos. En este sentido es importante considerar que se debe buscar información sobre las relaciones organizacionales y la percepción de sus procesos. A partir de la información recabada, es posible realizar un diagnóstico más acertado sobre la situación de la organización-cliente. "El diagnóstico es una especie de auditoría en la que los consultores deben descubrir lo que está mal en cualquier área de la organización y prescribir un programa terapéutico que a menudo implica cambiar a personas clave y llevar a cabo una reorganización".

**5. INTERVENCIÓN.** Durante esta fase, que no es independiente de las anteriores, se realizan las acciones en las que se fundamentará el proceso de cambio en la organización. La intervención de procesos se da en una serie de aspectos entre los que se encuentran:

**ELABORACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA:**

El propósito de este tipo de intervención es hacer que el grupo perciba sus propios procesos internos y que se interese por analizarlos. Para lograr lo anterior es importante considerar: la elaboración de preguntas que nos lleven a abordar los problemas que nos interesan, que existan períodos de análisis de proceso, procedimientos de trabajo y comprobación o reuniones dedicadas al proceso interpersonal; así como aportar conceptos sobre temas relacionados con dichos aspectos.

Situaciones como el análisis de la toma de decisiones, las condiciones en las que se da este hecho o el nivel de compromiso de las personas involucradas ejemplifican este tipo de intervención. Para el desarrollo adecuado de estas sesiones se requiere que el grupo este dispuesto a participar en el análisis de sus procesos.

**Retroinformación de observaciones y otros datos.** Consiste en proporcionar información a los grupos durante el análisis del proceso o durante la convivencia diaria en el trabajo y a los individuos después de las reuniones o de la acumulación de datos. La retroinformación a grupos puede ser proporcionada por el consultor si esto es parte de los acuerdos de trabajo del grupo. El consultor puede dar información sobre el comportamiento del grupo durante el análisis de procesos.

La retroinformación a individuos puede realizarse cuando los miembros del grupo desean complementar la discusión de grupo con retroinformación más personal. La retroinformación proporcionada debe ser concreta, descriptiva, objetiva, oportuna y precisa

**Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.** Muchas veces esta actividad se deriva de la retroinformación. En este sentido, el consultor debe tener presente que él no debe responder directamente a las inquietudes de la persona retroinformada, hasta cerciorarse de que ésta ha asimilado correctamente la información recibida y está haciendo algo por resolver ella misma los problemas detectados. En este caso el papel del consultor es añadir posibilidades de solución a las que presenta el cliente y ayudar en el análisis del costo beneficio de tales soluciones.

**Sugerencias estructurales.** Al respecto el consultor no es quien determina los cambios que han de realizarse a nivel de distribución del trabajo, pautas de comunicación y formación de comités. El papel del consultor es ayudar al directivo a valorar las consecuencias de las diferentes alternativas o sugerir algunas posibilidades no consideradas por él. La tarea fundamental es facilitar que el cliente desarrolle su capacidad para proponer alternativas en la resolución de problemas.

**6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y REDUCCIÓN DEL COMPROMISO** El objetivo de todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional es lograr un mejor funcionamiento del sistema a través del cambio de valores de la organización y el desarrollo de las habilidades interpersonales de los principales dirigentes.

**VALORES A MODIFICAR MEDIANTE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS.**

Un valor que debe ser modificado mediante el proceso de consultoría es la atención que se brinda al trabajo respecto a los aspectos humanos. En este sentido es necesario hacer sentir a los directivos la importancia que para ellos tienen las relaciones interpersonales, dado que quienes desempeñan esta función, logran sus objetivos a través de las acciones de sus colaboradores. Por tanto las relaciones interpersonales se convierten en el medio indispensable para lograr el éxito de la organización.

Otro valor modificable se refiere a los procesos de la organización, éstos se evidencian a través de cientos patrones de comportamiento que deben ser entendidos y estudiados, dado que sus consecuencias afectan el desempeño organizacional, y pueden ser modificados para lograr que las acciones sean más eficientes.

Un tercer valor se refiere a la visión de corto y largo plazo. Con frecuencia se posee la idea de que todas las acciones dan resultados inmediatos, esto no siempre es correcto. Es por ello que se hace indispensable desarrollar la consciencia de que existen procesos que requieren de un periodo de maduración más largo que otros. El consultor debe lograr que el dirigente comprenda que la inversión del tiempo en el desarrollo de relaciones interpersonales eficaces, impactará directa y positivamente la realización del trabajo.



El cuarto valor que debe inculcarse consiste en desarrollar la idea del diagnóstico permanente. La organización está inmersa en un ambiente cambiante por lo que situaciones que funcionan adecuadamente en un periodo pueden no hacerlo en otro. Estar consciente de esta situación e implantar el diagnóstico como una práctica cotidiana, permitirá a la organización desarrollarse de forma adecuada.

Los aspectos anteriores pueden resumirse estableciendo que la tarea del consultor consiste en lograr una modificación de los valores del dirigente, respecto a los problemas humanos y procesales que se dan en la organización; que comprenda los efectos de éstos sobre los resultados globales de la empresa y que incorpore la idea del diagnóstico como parte fundamental dentro del desarrollo de la organización.

#### **HABILIDADES.**

Si bien inicialmente el consultor es más hábil para diagnosticar la problemática existente, se debe propiciar que el cliente desarrolle esta habilidad. Uno de los indicadores de este aspecto consiste en la voluntad que el cliente muestra por emprender él mismo, esfuerzos por analizar sus procesos y problemas así como para trabajar en la solución de éstos.

#### **EVALUACIÓN.**

La consultoría de procesos es difícil de evaluar, para realizar esta actividad se pueden tomar en cuenta los cambios que ocurren en la cultura de la organización, los resultados de proyectos especiales y el efecto inmediato de la intervención con un grupo particular. Es importante considerar que el resultado de la consultoría debe ser evaluado conjuntamente por el cliente y el consultor quienes deben tomar decisiones respecto a la intervención. También la reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes.

**TERMINACIÓN.**

La terminación de la relación cliente-consultor debe ser una decisión conjunta, ésta debe fundamentarse en el análisis de logros de la consultoría y en la posibilidad que el consultor tiene para seguir siendo útil a la organización.

Muchas veces la terminación no implica una separación total sino un compromiso reducido, es decir, es posible considerar una participación esporádica del consultor dentro de la empresa cliente.

Otra alternativa es que en la relación cliente-consultor, siempre debe existir la posibilidad de continuar apoyando a la empresa, es decir que a partir de la realización de esfuerzos conjuntos el contrato psicológico no termina del todo aun cuando existan lapsos prolongados sin contacto directo entre las partes.

De la Cerda Gastelum (1995) plantea un procedimiento de consultoría que tiene como premisa fundamental que los problemas son del cliente y que por lo tanto es él quien debe resolverlos a partir de la comprensión de la empresa como un sistema. El autor plantea el siguiente cuadro comparativo con otros modelos de consultoría.

**PREMISAS DE EFICIENCIA PARA TRES MODELOS DE CONSULTORÍA**

- 1. EXPERTO - CLIENTE:** compra de información y experiencia.
  - a) El cliente ha diagnosticado correctamente el problema.
  - b) El cliente ha identificado correctamente la capacidad del experto para solucionar el problema.
  - c) El cliente está preparado para expresar su problema y manejar convenientemente las consecuencias de la intervención del experto.
  
- 2. MÉDICO - PACIENTE:** compra de soluciones por receta.
  - a) El cliente asume la veracidad del diagnóstico y las consecuencias de la intervención.
  - b) El cliente está preparado para cooperar sinceramente con el diagnóstico.
  - c) El cliente asume la responsabilidad de poner en práctica la solución ofrecida.
  
- 3. CONSULTORÍA DE PROCESOS:** Encuentro de conocimientos.
  - a) El cliente sabe que tiene un problema, pero desconoce sus causas y las formas de solucionarlo.
  - b) El cliente asume que el problema es suyo y que un beneficio importante es conocerlo a fondo.
  - c) El cliente está dispuesto a participar activamente en la búsqueda de soluciones conjuntamente con el consultor.
  - d) El cliente está dispuesto a emprender un proceso a largo plazo de mejora continua.

Para este autor la Consultoría de Procesos es el método más adecuado para realizar una intervención de consultoría. De acuerdo a este planteamiento el procedimiento de intervención consiste en:

**Diagnóstico:** Es el primer intento de comprensión del caso por parte de los consultores. Es una práctica que permite cimentar las expectativas y posibilidades de un proceso de mejoramiento y de una relación de consultoría. Permite conocer la situación organizacional .

**Intervención:** Para este autor, el diagnóstico forma parte misma de la intervención y no puede ser desligado de ella dado que "el diagnóstico es el primer esfuerzo sistemático para identificar y solucionar problemas que impiden el desarrollo de las ventajas competitivas de una organización". La intervención del consultor consiste en ayudar a la generación de una espiral de procesos de mejoramiento misma que implica cinco fases:

1. Reconocer los síntomas de los problemas.
2. Identificar problemas clave.
3. Definir las causas de los problemas.
4. Desarrollar soluciones que eleven la capacidad de los procesos del ciclo de negocio.
5. Retroalimentar el proceso de mejoramiento hacia arriba, superar los niveles o profundizar el impacto del mejoramiento.

Este ciclo de actividades debe repetirse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Según Grados, toda persona que desempeñe el trabajo de consultor debe seguir un sistema de trabajo, mismo que debe constar por lo menos de tres elementos:

- Diagnóstico:** Consiste en detectar el problema que se desea resolver a través del proceso de consultoría.
- Intervención:** Realización de una serie de acciones orientadas a resolver los problemas detectados en el diagnóstico.
- Evaluación:** Comparación de los resultados obtenidos en el proceso de consultoría contra las expectativas del cliente.

Soportando toda la intervención debe existir un contrato psicológico entre el cliente y el consultor, éste debe fundamentarse en un compromiso de ambas partes para trabajar en pro de los objetivos del proyecto.

En el caso que origina el presente trabajo, la experiencia de la empresa consultora implica una serie de pasos entre los que se encuentran:

**Contacto y diagnóstico inicial:** Es el primer encuentro con la empresa cliente. En éste se determina la posibilidad de ayuda por parte de la empresa consultora y se detecta la problemática que origina el proyecto de participación. Esta es la fase inicial de la intervención dado que, desde este momento existe un resultado concreto del trabajo de consultoría.

**Propuesta de intervención:** A partir del diagnóstico inicial se plantea una propuesta de trabajo orientada a resolver los problemas detectados. En ésta se especifican las fases de intervención, los objetivos, las acciones a realizar, los tiempos de realización y las personas involucradas en cada fase del proceso de consultoría así como los sistemas de control a emplear.

Es importante señalar que como parte de la intervención se plantea realizar un diagnóstico mucho más profundo que el inicial, la idea de éste es determinar con exactitud los problemas que fueron detectados de manera general en la fase previa y comprender de manera integral el funcionamiento de la empresa. Esta situación permite determinar con mayor claridad las posibilidades de un trabajo exitoso.

Se establecen también los acuerdos bajo los que se realizará la intervención: lugar de trabajo, tiempo de la consultoría, sistema de pagos y compromisos de ambas partes, entre otros aspectos. En esta fase se plantea el contrato psicológico bajo el que se desarrollará la consultoría.

Una parte fundamental de este momento es la designación de responsables tanto por parte de la empresa consultora como del cliente. El responsable por parte del cliente tiene la importante función de validar los avances del proceso de consulta, este es un punto vital.

**Intervención:** A partir de la propuesta de intervención se realizan las acciones planeadas en cada etapa. Dentro de la intervención se incluye un proceso de educación para los miembros de la empresa, éste busca proporcionar herramientas específicas que ayuden a que el cliente resuelva por sí mismo sus problemas. Durante esta fase se determina la prioridad de atención a los problemas, iniciando por aquellos que representan un mayor impacto en los resultados globales de la organización (vitales).

En cada fase se realiza una evaluación para retroalimentar el proceso, el responsable por parte de la empresa cliente, deberá participar activamente, mantenerse al tanto de los resultados y validarlos.

En este sentido es importante señalar que en ocasiones existen desajustes en el proceso que se esta trabajando, esto es hasta cierto punto natural dado que están introduciéndose cambios a un sistema preestablecido que independientemente de su eficiencia, tenía una forma cotidiana de comportarse.

A medida que se avanza en el proceso, se requiere de una mayor participación de las personas relacionadas con la problemática que se está atendiendo.

Cada actividad del proceso debe ser documentada a fin de mantener el control de la consultoría.

**Control:** Durante cada fase y al término de la misma, deben valorarse los resultados logrados en función de los planteamientos realizados en la propuesta de intervención. El control permanente permite retroalimentar al proceso de consultoría y plantear los ajustes necesarios para lograr los objetivos.

**Seguimiento:** Una vez que se ha terminado formalmente el proceso de consultoría, es conveniente mantener el contacto con el cliente y retroalimentar la forma en la que él esta resolviendo los problemas a partir de la aplicación de los aspectos aprendidos durante el proceso de consulta.

Según el Instituto Mexicano de Contadores, la consultoría debe realizarse a través de un proceso que consta de los siguientes pasos:

- a) Primeras relaciones con el cliente.
- b) Diagnóstico.
- c) Proposición del servicio-carta-propuesta.
- d) Programa de trabajo.
- e) Informes al cliente.
- f) Implantación.

**A) PRIMERAS RELACIONES CON EL CLIENTE.**

Esta fase consiste en una entrevista formal en la que se plantea la posibilidad de prestar el servicio que el cliente solicita, se obtiene un conocimiento básico de la empresa y su problemática. Posteriormente existen otras reuniones en las que deben definirse claramente los siguientes aspectos:

- Identificación del servicio requerido a la empresa consultora.
- Determinación del producto final de la intervención.
- Forma de trabajo del consultor.
- Honorarios y forma de pago.
- Plazo de ejecución de la intervención.

**B) DIAGNÓSTICO.**

Aquí se da la identificación clara de lo que el cliente requiere o necesita, para lograr esto debe realizarse un estudio que permita determinar las situaciones susceptibles de mejorarse en un área funcional o en la totalidad de la empresa. Las características del estudio a realizar varían dependiendo del tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente. El diagnóstico implica tres etapas: La obtención de información, el análisis y la formulación de un plan de trabajo orientado a resolver la problemática encontrada.



**Obtención de información.** Si bien no existe una línea establecida de lo que debe investigarse durante el diagnóstico, se deben plantear ciertas prioridades para realizar la investigación, éstas dependerán de algunos elementos como:

- Los propósitos de la empresa.
- La estructura actual de la misma.
- Sus productos y servicios.
- Sus clientes.
- La información que sirve de base para las funciones de la gerencia.
- La organización de las áreas clave.
- El desempeño de los directivos de la empresa.

Para **obtener información** se pueden emplear técnicas tales como entrevistas, aplicación de cuestionarios, diagramas de flujo y manuales de procedimientos entre otros elementos.

Las entrevistas con la gerencia buscan obtener una visión global de la organización desde el punto de vista de este nivel. A partir de las entrevistas se definen las situaciones centrales que llevaron a la empresa a participar en un proceso de consultoría. Además la información obtenida debe ser documentada a fin de fundamentar recomendaciones posteriores.

Otra importante fuente de información son los informes administrativos y financieros. El análisis de esta información es muy importante para conocer el manejo actual de los recursos de la empresa.

**La visita a las instalaciones** del cliente también constituye una fuente de información. Es recomendable realizar el recorrido de manera lógica, por ejemplo si es una planta de producción sería conveniente seguir el flujo del proceso. La observación es un elemento indispensable durante la visita a fin de detectar cualquier síntoma de irregularidades, algunos ejemplos de este aspecto son: exceso de personal, desorden en la distribución física del personal, gente inactiva durante cierto tiempo, exceso de inventarios, problemas al empacar, etc.

**El análisis de la información** debe realizarse cuidadosamente a fin de determinar el problema, sus causas y posibles soluciones. Estos aspectos deben estar perfectamente documentados a partir de los datos obtenidos en la investigación.

Algunos aspectos a considerar durante el análisis son los siguientes: los beneficios del sistema actual y las situaciones que puedan ser aprovechadas durante el proceso de intervención; separar las situaciones vitales de las triviales; ser imparcial en los juicios y fundamentar todas las recomendaciones; así como tener presente la resistencia al cambio que puede presentarse.

A partir de los resultados del análisis, debe elaborarse un plan de trabajo que considere los siguientes aspectos:

- Alternativas de solución al problema.
- Costo aproximado de las soluciones.
- Posibles beneficios que obtendrá el cliente como producto del trabajo a realizar.
- Posible generación de otras situaciones que pueden presentarse como consecuencia de la intervención.

**C) PROPOSICIÓN DEL SERVICIO - CARTA - PROPUESTA.**

A partir de los resultados del diagnóstico, se debe realizar una propuesta formal de intervención que mínimamente debe contener los siguientes aspectos:

- **Antecedentes y definición del problema.** En esta parte deben definirse claramente las características del problema que se pretende resolver, señalando también aquellos aspectos que influirán en la resolución del mismo y que no dependen del consultor.
- **Objetivos y beneficios esperados.** El establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar es una parte fundamental de la carta propuesta, así como la explicación de los beneficios que el cliente obtendrá al logro de éstos.
- **Alcance del trabajo del consultor.** Implica la definición de las actividades que corresponden al consultor y las que deberán ser efectuadas por personal de la empresa. También deben definirse las etapas bajo las que se desarrollará el trabajo y los tiempos requeridos para ello.
- **Experiencia de la firma.** Es conveniente proporcionar al cliente información que avale la experiencia de los consultores, esto le ayudará a valorar de manera objetiva la capacidad de los mismos.
- **Honorarios.** Un aspecto más a considerar en la carta propuesta, son los honorarios que se percibirán por la intervención, así como la forma de pago de los mismos. Si existieran gastos adicionales debe especificarse quién los cubrirá.

**D) PROGRAMA DE TRABAJO.**

A partir de la propuesta, debe elaborarse un programa de actividades para lograr cada objetivo particular.

Entre los aspectos a considerar en el programa, pueden mencionarse los siguientes:

- Descripción de cada tarea a realizar.
- Descripción de los resultados esperados de cada tarea.
- Detalle del personal involucrado y su nivel de responsabilidad.
- Fechas de inicio y terminación de cada tarea.

Para llevar a cabo el plan que se ha trazado, es importante tener en cuenta algunas recomendaciones entre las que se encuentran: reuniones periódicas de discusión con los involucrados en el proceso, coordinación de los esfuerzos de las personas involucradas, así como las necesidades de entrenamiento que pueden surgir a raíz de los cambios.

**E) INFORMES AL CLIENTE.**

La comunicación permanente es un elemento importante dentro de todo proceso de consulta. En este sentido los informes tienen un papel fundamental, el cliente debe estar al tanto de lo que sucede y si bien esto puede realizarse de manera verbal, siempre debe existir un informe escrito de lo que sucede. Los informes pueden ser de avances o de conclusión. Algunos aspectos que pueden considerarse en la estructura del informe son:

- Índice.
- Antecedentes respecto a la carta-propuesta.
- Conclusiones del trabajo realizado.
- Plan de implantación de conclusiones.

En la redacción del informe es importante considerar, que se busca destacar los aspectos positivos que beneficiarán al cliente, sin dejar de mencionar las limitaciones que pueden tener las recomendaciones realizadas.

Particularmente los informes de conclusión, deben describir todas las acciones realizadas, sus consecuencias y si fuera necesario una ponderación de las situaciones descritas.

#### **F) IMPLANTACIÓN.**

En esta fase la labor del consultor es fundamental para lograr el éxito de las acciones planteadas. Algunos aspectos importantes a considerar durante la implantación son los siguientes:

- **Explicación detallada de las recomendaciones.** Esta actividad busca familiarizar al personal de la empresa con las acciones que se realizarán y que provocarán modificaciones. Frecuentemente se emplean en esta fase programas de entrenamiento y simulación de operaciones.
- **Programa de implantación.** Debe establecerse un programa específico en el que se definan las actividades a realizar durante la fase de implantación.
- **Sistema de control.** Debe existir un mecanismo de control que permita retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para lograr los objetivos.
- **Actualización de archivos y manuales.** Parte de la intervención debe considerar la actualización de instructivos, manuales y otros documentos en los que se fundamente la realización de las acciones.

## 2.6 CONSIDERACIONES SOBRE EL TRABAJO DEL CONSULTOR.

Cuando se desarrolla la función de consultor externo existen una serie de aspectos que es indispensable manejar con claridad.

El principio de una buena consultoría consiste en **definir claramente cuál es el servicio que se está brindando**, dicho en otras palabras, por qué nos está pagando el cliente. Este es un aspecto vital dado que si no se delimitan las acciones del consultor, el cliente puede convertirse en una fuente permanente de demandas, muchas de las cuales en ocasiones escapan a los motivos de la consultoría.

Ejemplo: Una empresa cliente empieza a requerir al consultor apoyo en aspectos que no están considerados dentro del proceso de consultoría tales como realizar un trámite ante la Secretaría de Hacienda.

De presentarse estas situaciones, si el consultor accede, puede confundirse su verdadero papel dentro de la empresa. De aquí la importancia de **no confundir el rol** que el consultor debe desempeñar durante el proceso de consultoría. Si se presentan estas situaciones, es importante canalizarlas a personas que puedan resolverlas adecuadamente.

Otro de los aspectos básicos es **establecer claramente las expectativas del cliente en relación a la consultoría**. Dado que este proceso se orientará a resolver problemas concretos, es importante valorar adecuadamente lo que puede lograrse y lo que no depende del consultor, para plantear los objetivos de la consultoría en función de estos aspectos.

Ejemplo: Una empresa textilera busca una consultoría que tiene por objetivos: Incrementar la productividad en un 30% y reducir el porcentaje de reprocesos en un 5% en un lapso de tres meses.

Ante esta situación el consultor deberá analizar cuidadosamente la posibilidad de cumplir con las expectativas del cliente en las condiciones en que se encuentra la empresa.

Otro aspecto fundamental es tener **claridad sobre la relación costo-beneficio del proyecto**. En muchas ocasiones el cliente no está dispuesto a invertir en un proyecto que no sabe en que le beneficiará, de ahí la importancia de que se planteen claramente los indicadores a partir de los que se evidenciará el beneficio de la consultoría para el cliente.

En este sentido es importante establecer la diferencia entre un gasto y una inversión.

Un **gasto** es todo aquello que se desembolsa y se requiere para desarrollar una actividad pero no es recuperable para la empresa. Ejemplo el pago se servicios de mantenimiento para las instalaciones.

Una **inversión** es un desembolso que se realiza para desarrollar una actividad y que tiene un ciclo de retorno. Ejemplo: la compra de equipo especializado que al no ser útil para la empresa puede ser canjeado por dinero ( Nafinsa-Itam, 1996).

Siguiendo el ejemplo de la empresa textilera, si el cliente paga una cantidad por el servicio de consultoría. Él espera que la inversión realizada sea recuperada proporcionalmente en función del beneficio que representa el % de productividad deseada.

**Costo de la consultoría.** Un aspecto muy importante es la determinación del costo que tendrá la consultoría. En este sentido es indispensable considerar una serie de aspecto entre los que se encuentran:

**El tipo de problema** que desea resolverse. Por ejemplo no es igual realizar un programa de entrenamiento para secretarías, que una intervención de Planeación estratégica para la empresa.

**El nivel de la empresa cliente.** La situación concreta de la empresa también debe ser considerada en la estimación del costo de la intervención. Es imposible cobrar lo mismo en una microempresa con 15 trabajadores, que en una empresa que tiene representación en diferentes lugares del mundo. Las expectativas del cliente también están en función de su nivel como empresa.

**El nivel del consultor.** El conocimiento y experiencia del consultor es otro aspecto importante, no solamente para la cotización de un proyecto sino también para establecer cuáles son los proyectos que éste puede realizar exitosamente. En este sentido es conveniente ubicarse y buscar al tipo de empresa al que realmente se pueda apoyar y que permita al consultor incrementar su experiencia y conocimiento.

Independientemente de cuál sea el resultado del análisis de los aspectos anteriores, el consultor debe tener en cuenta que su trabajo es valioso, por lo que al realizar la estimación de costo es necesario considerar el trabajo que se realizará en la oficina del consultor (gabinete), las actividades a realizar directamente en la empresa y las actividades posteriores a la intervención.

En función del tiempo estimado para estas actividades, existen consultores que tienen un precio base para la hora-consultoría y otros que cobran un porcentaje respecto a los beneficios producidos por la intervención.

Finalmente, respecto al costo es importante señalar que independientemente de la cantidad concreta, el trabajo de consultoría debe ser retribuido; esto es benéfico incluso para el cliente quien apreciará más el esfuerzo realizado durante la intervención (Grados, 1996).



## 2.7 RIESGOS EN EL TRABAJO DEL CONSULTOR.

Entre los riesgos que representa la actividad del consultor externo se pueden mencionar los siguientes:

**Dependencia**, ésta puede generarse tanto por parte del cliente como del consultor. Dado que éste último tiene presente que al concluir el proyecto se termina, por lo menos temporalmente, una fuente de ingresos, y esto puede provocar incertidumbre, temor o miedo a iniciar la búsqueda de una nueva fuente de trabajo.

**Tomar decisiones Inadecuadas.** Uno de los riesgos más altos en el trabajo del consultor es la toma de decisiones, en este sentido se debe tener siempre presente que al decidir, se está poniendo en juego por una parte el trabajo y prestigio profesional del consultor y por otra el destino de la empresa. Las decisiones deben ser tomadas de manera responsable y fundamentadas en datos objetivos, por que si bien es cierto que no se puede predecir totalmente cuáles serán los resultados de las mismas, el consultor debe minimizar el margen de error que éstas pueden tener.

**Resolver problemas que conocemos.** Según De la Cerda Gastelum, uno de los principales riesgos en los que puede incurrir un consultor es caer en el juego de resolver los problemas que conoce y domina: " Incapaces de apuntar a las verdaderas restricciones, nos concretamos a mejorar continua y únicamente lo que sabemos como mejorar, como si las restricciones de una organización tuvieran un solo lado".

**Desubicación del consultor.** Otra situación que puede presentarse, es aquella en la que el consultor tiende a aparecer como el experto, el sabelotodo que tiene la respuesta oportuna y precisa para cada problema. Mantener esta actitud puede llevar al fracaso un proceso de consultoría.

Ante todo, el consultor debe tener presente que su tarea consiste en hacer conscientes a las personas de que el problema les pertenece, pero que la solución también está en ellos por que son quienes tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para resolverlos (De la Cerda Gastelum, 1995).

**Falta de profesionalismo.** A través del tiempo el consultor adquiere experiencia y conocimientos sobre diversas organizaciones, estos aspectos deben ser aprovechados pero no expuestos abiertamente en cualquier situación. Al respecto se debe ser extremadamente cuidadoso y tener siempre presente la ética profesional y el respeto que merecen los clientes. La tarea del consultor requiere de fidelidad al cliente y manejo de la información de forma responsable; guardar el secreto profesional es uno de los aspectos más valiosos en el desempeño del consultor profesional.

**Querer pertenecer a la empresa cliente.** Al involucrarse con la empresa el consultor puede verse atraído por ella, deslumbrarse por los resultados alcanzados o por el poder que en un momento dado llega a tener, perdiendo con esto la objetividad sobre su trabajo. Incluso existen consultores que deciden formar parte de la plantilla de personal de la empresa, provocando que su trabajo se pierda en la rutina diaria de la empresa y pasando a ser un empleado más de la organización.

Frecuentemente cuando se es Consultor Externo las sugerencias y aportaciones que se realizan son valoradas ampliamente y puestas en práctica. Al convertirse el Consultor en miembro de la empresa, forma parte del sistema y se enfrenta a la lucha de poder con otros ejecutivos; bajo este marco, sus aportaciones son cuestionadas por personal de todos los niveles y muchas de ellas no llegan a implantarse.

**Aceptar concesiones del cliente.** Frecuentemente la empresa cliente proporciona al consultor una serie de facilidades para que realice su trabajo, por ejemplo: le asigna una amplia oficina, un cajón de estacionamiento o un asistente por mencionar algunos aspectos. "Esta situación puede convertirse en un medio de control para el consultor; si se tiene un lugar fijo siempre te buscan en él, verifican a que hora llegas y a que hora te vas".

Existe una persona que es una fuente permanente de información sobre tus movimientos y poco a poco empiezan a involucrarte en el sistema cotidiano de la empresa. No es recomendable aceptar este tipo de concesiones. La libertad del trabajo del consultor no debe ser coartada por un espacio físico o ningún otro aspecto puesto que los resultados de la consultoría serán el mejor medio de control que puede existir" (Grados, 1996).

**Críticas.** Otro aspecto importante es no caer en el rol de crítico, el trabajo de los colegas debe ser respetado independientemente de nuestra opinión. Considerar esto es importante por que muchas veces se tiene la oportunidad de trabajar con empresas que previamente han sido atendidas por otros consultores, en tal caso es conveniente guardar respeto por el trabajo realizado por otras personas, esto habla también del profesionalismo del consultor que está realizando el proyecto.

**Falta de profesionalismo.** También es importante señalar que en la consultoría existen muchas personas que se dedican a esta actividad sin estar preparados para ello y esto atenta contra la credibilidad del la función de los consultores reales. Por ello es recomendable que la persona que quiera dedicarse a la Consultoría, se prepare ampliamente no sólo en la disciplina de su especialidad sino también en aquellas que complementen su formación profesional.

A partir de los aspectos abordados, puede concluirse que la consultoría como campo de desarrollo del psicólogo es una realidad. Las aportaciones de varios consultores mexicanos aunadas a las de investigadores extranjeros constituyen una muestra de la diversidad de aspectos que deben considerarse como parte de la consultoría orientada a incidir en las organizaciones empresariales.

### **3. CONSIDERACIONES SOBRE LA EMPRESA.**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.**

Todos los seres humanos aunque tenemos necesidades semejantes, poseemos una serie de características y expectativas que son particulares a cada uno. La satisfacción de estas necesidades se logra mediante la organización con otros seres quienes aportan sus capacidades, tiempo, fuerza y perseverancia para facilitar la satisfacción de los miembros del grupo.

Pero si bien es cierto que todos los seres humanos tenemos las mismas necesidades, el nivel e intensidad de éstas varían en la situación particular de cada persona. Existirán personas que tengan como necesidad primordial alimentarse, otros buscarán afecto, querrán estar cómodos, o sentirse aceptados, por citar algunos casos. Lo que se debe considerar son precisamente, esas diferencias individuales en cuanto a necesidades, porque implican también una amplia variedad de satisfactores.

Dichos satisfactores, se obtienen, en la mayoría de los casos, a través de un grupo organizado que ofrece productos o servicios, orientados a la satisfacción de necesidades particulares de las personas que constituyen lo que se llama, en este sentido, mercado.

Romero Betancourt (1986) en su libro "El jefe intermedio" define a la empresa como:

**"La empresa puede definirse como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias de un bien común.**

De acuerdo a Grados:

"Se llama organización o empresa a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo se defina y trabaje para lograr sus metas".

Grados, propone que existen diferentes tipos de organizaciones entre ellas:

**INICIATIVA PRIVADA.**

- A) Empresas de producción.
- B) Empresas comerciales.
- C) Empresas de servicios.

**SECTOR PÚBLICO.**

- A) Sector central (Secretarías de estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República).

**SECTOR PARAESTATAL.**

Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito, de Seguros, y Fideicomisos .

En este caso particular hablaremos de la empresa de servicios, aquella que se dedica a la venta de intangibles. Algunos ejemplos de éstos son: agencias de viajes, asesoraría financiera y contable, auditorías etc.

La empresa de servicios tiene como su valor más importante al recurso humano que la forma por lo que las principales inversiones se darán en este aspecto.

La empresa, concebida como un ente fundamentalmente económico, ha tenido que ajustarse a las necesidades de su tiempo; es decir, ha surgido la necesidad de considerar como parte de la misma, la realidad social y las circunstancias políticas en las que se ve inmersa. Esta situación ha generado la necesidad de desarrollar una cultura empresarial en la que los valores, los métodos productivos y la participación del factor humano, entre otros elementos, se desarrollen de una forma particular que permita dar identidad a la empresa (Thevenet, 1986).

### 3.2 DIVERSIDAD DE EMPRESAS EN GIROS Y TAMAÑOS.

Dentro de la planta productiva de un país, existen diferentes niveles de empresas, la diferencia radica en el giro al que se pertenece o bien al tamaño de la misma. La diversidad existe tanto en productos (alimentos, lácteos, automotriz, textil, etc.), como en servicios (hotelería, mensajería, financiamiento o consultoría, entre otros).

En nuestro país, los criterios para definir los niveles de empresa, pueden obtenerse de algunos organismos relacionados con el sector empresarial.

La Dirección Ocupacional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS, 1994) por su parte, asigna los niveles a partir del número de empleados que tiene la empresa; de acuerdo a este parámetro, maneja la siguiente clasificación:

NÚMERO DE TRABAJADORES	NIVEL DE EMPRESA
Hasta 15 trabajadores.	Micro
Hasta 100 trabajadores.	Pequeña
Hasta 250 trabajadores.	Mediana
Más de 250 trabajadores.	Grande

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, en el Programa para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana 1994, clasifican a las empresas por niveles en:

Microempresa	Empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y cuyas ventas netas anuales no rebasen lo estipulado por la Secretaría para este rubro.
Industria pequeña	Empresas manufactureras que ocupen directamente de 16 a 100 personas y cuyas ventas netas anuales no rebasen lo estipulado por la Secretaría para este rubro
Industria mediana	Empresas manufactureras que ocupen directamente de 101 a 250 personas y cuyas ventas netas anuales no rebasen lo estipulado por la Secretaría para este rubro.

Si bien esta última clasificación se refiere principalmente a industrias de transformación, por número de trabajadores también puede aplicarse al ramo de los servicios.

Ahora bien, independientemente del nivel de empresa del que se trate, las organizaciones entendidas como unidades, guardan una estrecha relación entre sí; formando parte de una cadena cliente-proveedor que permite no sólo la existencia de ellas, sino su crecimiento y desarrollo. De esta manera algunas empresas elaboran productos que servirán de insumos para otras (ejemplo de esto son las empresas que elaboran partes para la industria automotriz, o las que producen material de empaque), en otros casos las empresas elaboran productos que van dirigidos al consumidor final.

Lo mismo sucede con los servicios, para que éstos sean realidad requieren de innumerables productos, elaborados por empresas de otros giros. Dentro del giro de servicios, se considera a la Consultoría Profesional en diferentes áreas.



### 3.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICROEMPRESA.

En el caso particular de la microempresa, ésta posee una serie de características entre las que se encuentran las siguientes: comúnmente se le considera como un negocio que es iniciado por alguien que descubre una oportunidad en el mercado; paulatinamente, a medida que el negocio crece, se van integrando algunos miembros de la familia o personas allegadas, desempeñando funciones generalmente a nivel de administración. El negocio entonces, se percibe como una fuente para solventar los gastos de la familia y la visión que se tiene es a corto plazo.

Los empleados de este tipo de empresa, generalmente, son personas de nivel académico bajo o medio y en pocos casos profesionistas, debido principalmente a que los dueños del negocio no conocen la manera de aprovechar al máximo a personal más preparado y a que regulamente los sueldos son bajos (Colmenares, 1992).

Las carencias de las microempresas se hacen evidentes cuando "el negocio" sale del control de la familia debido al crecimiento que puede alcanzar, momento en el que se enfrenta a un nivel de exigencia del mercado para el cual no está preparado.

Lo anterior se considera importante dado que el caso que nos ocupa se refiere a la creación de una microempresa.

### 3.4 LA EMPRESA VISTA COMO UNIDAD.

Por otra parte Castaño Asmitia (1995) plantea que es necesario comprender a la organización como un todo, formado por procesos humanos, de gestión y productivos, al interno de la empresa y el entorno, con todo lo que implica, como un factor externo que incide en éstos.

Margulies (1974); retoma la aplicación de la teoría de sistemas a la administración. Reconoce que aunque esta situación no es novedosa, su utilidad es innegable para la comprensión del desarrollo de las organizaciones. Para el autor, todo organismo es una unidad formada por elementos coordinados o subsistemas. Cada uno de los elementos que forman el sistema es diferente a los demás, pero guarda con ellos una relación directa en la que, al ser interdependientes, un cambio en cualquiera de los elementos del sistema afecta a los demás.

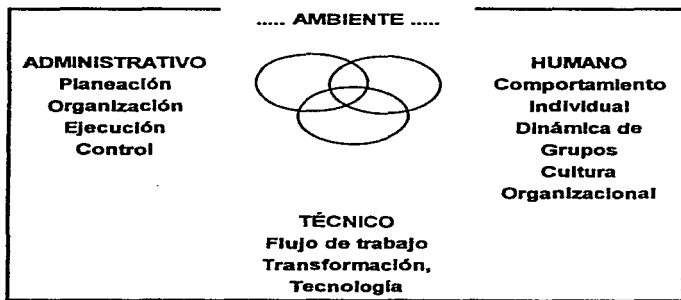
Desde este mismo enfoque se plantea la existencia de tres subsistemas principales al interno de los organismos:

**Subsistema técnico o de operación:** Está formado por los elementos del proceso de trabajo, flujos, tecnología, actividades, otros aspectos relacionados directamente con el proceso de transformación que se requiere para realizar el producto o servicio.

**Subsistema administrativo:** Está formado por los elementos propios de la administración, entre éstos se encuentran: el tipo de estructura, los procedimientos, políticas, autoridad y comunicación formales, sistema de premios y castigos y otros aspectos que facilitan la administración del organismo.

**Subsistema humano:** Lo constituye la dinámica del factor humano que forma la empresa; la manera en la que se dan las relaciones y los procesos que de ellas se derivan (cohesión, comunicación o liderazgo, entre otros), así como el comportamiento, las costumbres y todos aquellos elementos que caracterizan al organismo y que forman su cultura.

### LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UNIDAD



La acción conjunta de los tres subsistemas afecta directamente el grado de eficiencia del organismo.

### **3.6 IMPORTANCIA DEL SUBSISTEMA HUMANO.**

Si bien los tres subsistemas que forman la empresa son importantes, el humano requiere de especial atención, dado que es el elemento que hace posible tanto el desarrollo del subsistema administrativo, como del técnico.

El subsistema humano es el que hace posible la gestión de la empresa, es decir el que administra, a su vez la administración tiene una razón de existir: permitir el funcionamiento de la organización y llevarla a lograr sus objetivos.

El subsistema humano está formado por personas, quienes al interno del organismo se integran en grupos.

Los grupos pueden ser clasificados por sus características en: primarios, secundarios, pequeños, entre otras propuestas. Para el caso que nos ocupa, nos referiremos al concepto de grupo primario planteado por Olmsted (citado en Gómez, 1989).

**"El grupo primario se caracteriza por la calidad de la interacción, en tanto la relación entre sus miembros implica vínculos primarios como la lealtad, la solidaridad; las relaciones son afectivas e intensas".**

Entre las características de los grupos se encuentran las siguientes:

- El grupo es una asociación definible.
- Existe consciencia de grupo.
- Existe un sentido de participación en la búsqueda de objetivos.
- Existe dependencia recíproca entre los miembros del grupo.
- Los miembros del grupo se comunican e interactúan.

En 1948, Kurt Lewin propone que el grupo puede ser caracterizado como un todo dinámico, esto significa que un cambio en el estado de una de sus partes modifica el estado de cualquier otra parte debido a que son interdependientes.

Bajo la influencia de las aportaciones de Lewin surgen diversos estudios, que son aplicables a situaciones que se desarrollan partiendo desde la pertenencia a un grupo y la participación en actividades grupales; hasta las influencias interpersonales. Dichos estudios se relacionan con las tensiones propias de los miembros del grupo y su comportamiento al interno de éste.

Así, de acuerdo al comportamiento de las tensiones existentes en el grupo surgirán, una serie de procesos y otros elementos que conformarán la estructura grupal ( Deutsch y Krauss, 1992).

Algunos de los procesos que se presentan en los grupos son:

**COHESIÓN:**

Puede definirse como la cantidad de presión ejercida sobre los miembros de un grupo para que éstos permanezcan en el mismo.

A través de una serie de experimentos relacionados con cohesión, Back demostró que existen diferentes razones por las que una persona puede integrarse a un grupo entre éstas se encuentran: atracción personal entre los integrantes, atracción por la tarea a realizar y atracción por el prestigio de que puede gozarse al pertenecer a un grupo particular. De acuerdo al mismo autor el nivel de cohesión existente entre los miembros del grupo generará la necesidad de que surjan otros procesos como la comunicación, satisfacción y productividad del grupo (Rodríguez, 1986)

**COMUNICACIÓN:** Es el proceso a través del cual se logra el entendimiento entre los miembros del grupo. Mediante la comunicación se busca la uniformidad de acciones hacia un objetivo específico (locomoción) y la unidad de concordancia respecto un hecho particular (realidad social). La comunicación es el medio que el grupo utiliza para mantener lo establecido entre sus miembros (Festinger en Rodríguez, 1986).

**LIDERAZGO:** Es la capacidad de influir voluntariamente en otros para lograr objetivos comunes.

De acuerdo a Reddin, los objetivos del grupo se logran cuando existe un líder efectivo; por lo tanto, el rol de líder es uno de los que mayor importancia tienen en el subsistema social; en este sentido la persona que desempeñe este papel deberá ser consciente de lo que esto implica y utilizar su capacidad de influencia para generar los procesos que faciliten el desarrollo de la empresa y para manejar adecuadamente aquellos que lo obstaculicen.

Gómez Balderas (1996), retoma esta idea y enfatiza que dentro del subsistema humano recobra especial importancia el papel de los líderes, dado que son éstos quienes a través de sus decisiones y acciones pueden modificar situaciones que existen en el grupo.

Otro elemento importante en el subsistema humano, es el desarrollo de mecanismos de autorregulación, siendo uno de los principales la retroalimentación. Esta técnica fue manejada por los discípulos de Kurt Lewin como una fuente de cambio (citado en Hernández, 1993).

**COMUNICACIÓN:** Es el proceso a través del cual se logra el entendimiento entre los miembros del grupo. Mediante la comunicación se busca la uniformidad de acciones hacia un objetivo específico (locomoción) y la unidad de concordancia respecto un hecho particular (realidad social). La comunicación es el medio que el grupo utiliza para mantener lo establecido entre sus miembros (Festinger en Rodríguez, 1986).

**LIDERAZGO:** Es la capacidad de influir voluntariamente en otros para lograr objetivos comunes.

De acuerdo a Reddin, los objetivos del grupo se logran cuando existe un líder efectivo; por lo tanto, el rol de líder es uno de los que mayor importancia tienen en el subsistema social; en este sentido la persona que desempeñe este papel deberá ser consciente de lo que esto implica y utilizar su capacidad de influencia para generar los procesos que faciliten el desarrollo de la empresa y para manejar adecuadamente aquellos que lo obstaculicen.

Gómez Balderas (1996), retoma esta idea y enfatiza que dentro del subsistema humano recobra especial importancia el papel de los líderes, dado que son éstos quienes a través de sus decisiones y acciones pueden modificar situaciones que existen en el grupo.

Otro elemento importante en el subsistema humano, es el desarrollo de mecanismos de autorregulación, siendo uno de los principales la retroalimentación. Esta técnica fue manejada por los discípulos de Kurt Lewin como una fuente de cambio (citado en Hernández, 1993).

La retroalimentación se ha aplicado bajo esta visión, siendo enriquecida con la aportación de Grados, y en la experiencia de la empresa consultora en cuestión, se ha buscado concretarla a través de programas de acción orientados a fortalecer las áreas positivas del subsistema social.

Según Grados, la retroalimentación se realiza a partir de una serie de premisas entre las que se encuentran:

- La retroalimentación se da en un clima de ayuda.
- Se debe dar en primera persona.
- La retroalimentación debe enfocarse a conductas observables que la persona pueda corregir.
- Se pide permiso para retroalimentar a otra persona.
- Deben retroalimentarse aspectos sobre el desempeño laboral.
- Se retroalimentan aspectos negativos primero y aspectos positivos después.
- Se ve directamente a la cara de la persona.
- No se permiten dobles mensajes.
- Se debe ser objetivo, no hacer juicios de valor.
- Se toma en cuenta la sensibilidad de la persona.
- No se permiten las justificaciones.
- Se dan las gracias al terminar.

Otro mecanismo de autorregulación, consiste en enseñar a los miembros del grupo a realizar atribuciones adecuadas. Atribuir significa asignar responsabilidades sobre un hecho, tener la habilidad para diferenciar adecuadamente, qué elementos dependen del protagonista y cuáles de la situación, para actuar en consecuencia, sobre aquellos en los que la persona tiene control.



Respecto a la atribución, esta teoría se fundamenta en las aportaciones de Heider y su "Psicología ingenua" propuesta mediante la cual el autor plantea la necesidad de los seres humanos por encontrar una explicación a lo que sucede a su alrededor, y elaborar juicios sobre las causas que originan los sucesos.

Los modelos atribucionales plantean que los pensamientos causales tienen un papel determinante para la conducta. Asumen que los individuos buscan una explicación de los eventos que ocurren a su alrededor.

De acuerdo a los estudiosos de la teoría de la atribución existen tres dimensiones de propiedades de las causas:

- Locus:** Se entiende como la localización de la causa, ésta puede encontrarse dentro de la persona (interno) como la habilidad y el esfuerzo; o fuera de ella (externo) como la suerte o la dificultad de la tarea.
- Estabilidad:** Se refiere a la temporalidad de la causa. Estas pueden ser estables, por ejemplo la habilidad o la complejidad de la tarea; o inestables como el esfuerzo o la suerte.
- Controlabilidad:** Se relaciona con el nivel de influencia que la persona puede tener para modificar o controlar la causa de un evento. Por ejemplo la suerte se percibe como fuera del control de la persona, mientras que el esfuerzo si es controlable.

Dentro de este proceso de las atribuciones, el individuo puede realizarlas de manera realista e irrealista. Cuando la persona realiza atribuciones irrealistas, se debe iniciar una intervención a fin de que se asuman comportamientos más funcionales de acuerdo con la situación que se está viviendo.

Finalmente, es importante regresar al concepto de sistema y destacar la relevancia que tiene el subsistema humano como motor de la empresa y como el único elemento capaz de hacer realidad los objetivos de una organización; a partir de la forma en la que afecta a los otros subsistemas.

### **3.6 FACTORES QUE POSIBILITAN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA.**

Para crear una empresa exitosa deben existir tres condiciones esenciales: (Castaño Asmitia, 1995).

**OPORTUNIDAD:** Consiste en la clara identificación de la necesidad que existe en el mercado y de las posibilidades reales de incurrir en él.

**INTERÉS:** Factores de tipo personal que impulsan a alguien a emprender un conjunto de acciones orientadas a satisfacer la necesidad detectada.

**HABILIDAD:** Es la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades del mercado, a las exigencias del entorno y de responder de manera oportuna a esta situación.

Cuando existen estos tres aspectos, una empresa puede vislumbrarse como tal y no como un negocio de temporada.

La diferencia principal radica en la visión del empresario, la persona que tiene el interés, no sólo para identificar la oportunidad del mercado, sino sobre todo para desarrollar un sistema de trabajo y una cultura empresarial, que permitan satisfacer de manera plena, a través de producto y servicio, la necesidad detectada en el mercado.

A partir de la visión del empresario es que se origina la definición de la identidad de la empresa, esto implica que se defina la Misión, las estrategias y los planes funcionales de cada área (García Torres, 1994).

### 3.7 CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA.

Greenbaum (1990) menciona algunas de las consideraciones que pueden llevar a una persona a elegir este camino como una opción de desarrollo profesional, entre estos motivos están el desempleo, la idea falsa de que es un trabajo sencillo y el verdadero interés y capacidad para realizar este trabajo. Quienes tienen posibilidad de realizarlo adecuadamente, son las personas que poseen la última característica.

A nivel de la empresa de consultoría, destaca la importancia de planearla adecuadamente. Esto implica aspectos entre los que se encuentran: "definir en que negocio estamos" así como los alcances de la consultoría que se realizará; es importante la claridad sobre el mercado que interesa a la organización, así como la definición de los criterios de éxito para la empresa. La estructura y estrategias de comunicación, ventas, finanzas, y servicio deben definirse en esta fase.

Derivados de estos elementos se formarán los planes operativos, éstos considerarán las actividades necesarias para hacer realidad los objetivos planteados en la fase de planeación.

Un aspecto que destaca Greenbaum, es la creación de la identidad de la empresa, considerando para ello el nombre, la imagen gráfica, el posicionamiento, el ambiente de trabajo, literatura representativa (tarjetas folletos etc.), entre otros elementos. Propone que teniendo una identidad definida los beneficios son múltiples uno de los principales es que se facilita la comercialización de los servicios de la empresa.

La difusión de la empresa es fundamental, ésta puede realizarse a través de campañas publicitarias o mediante actividades relacionadas con la actividad, tales como publicación de artículos, libros, participación en ferias, conferencias y foros relacionados con la actividad que se realiza, esto además de difusión puede generar influencia.

Por otra parte una empresa consultora debe poseer una cultura de servicio que parta de una estrategia definida, que permita satisfacer adecuadamente la necesidad del cliente a través de un trabajo ético y profesional.

El caso que origina el presente trabajo tiene su fundamento en los conceptos descritos. Se planteará la creación de una empresa de consultoría en recursos humanos.

## **PROCEDIMIENTO**

En esta fase del documento se plantean varias etapas para la exposición del trabajo realizado, cada una de ellas se describe a continuación señalando el objetivo particular de las mismas.

### **ETAPA 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

**OBJETIVO:** PROPORCIONAR UNA VISIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN EN LA QUE SE GESTÓ LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.

A finales de 1987, el actual Director General de la organización, Psicólogo del Trabajo, inicia relaciones con algunos despachos de Capacitación. Este contacto permite que dicha persona empiece a participar como facilitador externo con estos despachos.

La relación con estos organismos se volvió cada vez más sólida por lo que a medida que avanzaba el tiempo, el iniciador fue formando un equipo de trabajo que le ayudara a satisfacer la demanda de los despachos. Los requisitos para pertenecer a la empresa eran simples, se requería tener deseos de trabajar, entusiasmo para aprender y afrontar una situación que ninguno de los integrantes de la empresa conocía, ya que todos los que formaban el grupo terminaban por aquellos días la Licenciatura en Psicología.

Así, el equipo fue creciendo, de un miembro se pasó a tres y posteriormente a nueve, quienes vivieron totalmente esta etapa de la empresa.

Los despachos para los que trabajaba el grupo de facilitadores, atendían entre otros clientes a instituciones y organismos públicos por lo que se presentó la oportunidad de colaborar en programas de entrenamiento orientados a este sector. Es importante señalar que este periodo fue enriquecedor en gran medida y que muchos de los miembros actuales de la empresa se formaron en ese terreno.

Posteriormente, a mediados de 1989, surge la oportunidad de asociarse con una editorial fungiendo como el Centro de Capacitación de la misma, para aquellas fechas el equipo de facilitadores empezaba a atender sus propios clientes.

El trabajo con la editorial fue pleno de aprendizaje, entre otras oportunidades existió la posibilidad de colaborar en programas de televisión y radio con pequeñas cápsulas sobre temas de Psicología.

Para finalizar esta etapa es importante mencionar que uno de los primeros clientes de este grupo, les brindo la oportunidad de convertirse en una empresa totalmente independiente.

## **ETAPA 2 PLANEACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA.**

**OBJETIVO:** DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA Y PLANTEAR LAS BASES SOBRE LAS QUE SE CONSTITUIRÍA LA NUEVA EMPRESA.

Para plantear el rumbo que una empresa debe seguir existen una serie de premisas básicas. En el caso particular de la empresa en cuestión, se recurrió a algunos planteamientos relacionados con Planeación Estratégica (PE).

De acuerdo a Steiner (1983), la Planeación Estratégica es un proceso en el que se define el futuro a partir de las decisiones que se toman en la actualidad. Esto implica el análisis de las relaciones entre causas y efectos en un periodo determinado, así como de otros aspectos que influyen en la toma de decisiones del directivo.

### **PROCESO.**

La PE implica un proceso en el que se definen inicialmente metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr dichas metas; también implica el desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias que permitirán lograr los objetivos deseados.

### **FILOSOFÍA.**

La PE es un modo de vida, una actitud que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Conlleva una determinación para planear constantemente y de forma sistemática como una parte esencial de la dirección. Se requiere desarrollar una serie de actitudes, valores y creencias a partir de los que se define "como se van a hacer las cosas aquí".



## **ESTRUCTURA.**

El proceso de PE requiere la formulación de planes de diferente naturaleza: los estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo. La unión de estos planes da como resultado una estructura que implica un esfuerzo sistemático y formal de una compañía para determinar sus propósitos, objetivos políticas y estrategias básicos.

En función de estos elementos se definen planes detallados que llevan a poner en práctica las políticas y estrategias para lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

La Planeación Estratégica es un proceso esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección. Entre los beneficios de este proceso se encuentran:

- Se aplica bajo un enfoque de sistema.
- Permite formular preguntas importantes para la empresa.
- Permite simular situaciones futuras.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Revela y aclara oportunidades y amenazas.
- Estructura la toma de decisiones en toda la empresa.
- Es base para el desarrollo de otras funciones directivas.
- Permite medir el desempeño.
- Señala asuntos estratégicos.
- Determina canales formales de comunicación.
- Implica un proceso de entrenamiento para los directivos y otros miembros de la organización.
- Permite el desarrollo del sentido de participación de los miembros de la empresa.

La Planeación Estratégica también implica una serie de limitaciones entre las que se pueden mencionar:

- El medio ambiente puede resultar diferente al esperado.
- Resistencia interna que puede afectar al proceso.
- Es un proceso que implica un esfuerzo significativo de todos los miembros de la empresa, principalmente de los directivos.
- Es un proceso que requiere de cierto talento.
- Es un proceso de largo plazo.

Particular atención se brinda durante el proceso de PE a los líderes de la organización a quienes Steiner llama el Ejecutivo en Jefe. El papel de las personas que desempeñan esta actividad consiste entre otras cosas en:

**Generar el clima para la planeación.** Es decir crear el ambiente en el que los miembros de la empresa sientan confianza, respeto y el deseo de participar sabiendo que sus ideas serán escuchadas. Dentro de este clima existe apertura a la crítica y las observaciones que se reciben de los miembros del grupo. La perspectiva deja de ser individual para valorar las posibilidades de la empresa en conjunto.

**Comprometerse.** Desarrollar un actitud real de compromiso y responsabilidad con cada una de las personas y acciones que se realizan durante el proceso.

**Asegurar el diseño de los sistemas.** Es responsabilidad del ejecutivo asegurar que los sistemas diseñados sean los que más se adecuen a las características y necesidades de la organización.

**Retroalimentación.** La comunicación del directivo debe ser lo mas directa y oportuna para estar al tanto de lo que sucede durante el proceso. En este sentido la retroalimentación cara a cara tiene un papel determinante. Escuchar a los miembros de la empresa y valorar sus observaciones colabora a la toma de decisiones más adecuadas.

**Estilo directivo.** Es la forma de pensar y dirigir del Ejecutivo en Jefe, la manera en la que ejerce su influencia. En este sentido los pensamientos y las acciones del líder tienen un efecto en el grupo. Aspectos tales como la participación de la gente en la toma de decisiones, la centralización de actividades, la estructuración de la empresa, entre otros aspectos, reflejan el estilo directivo del líder.

Estos son sólo algunos elementos de lo que implica un proceso de planeación estratégica, sin embargo es importante señalar que según el mismo autor son únicamente lineamientos y que cada empresa deberá generar su propio proceso a partir de las circunstancias particulares en las que se encuentra, de su complejidad y de sus intereses.

Para García Torres (1994), la Planeación Estratégica se deriva de una visión mucho más amplia que consiste en plantear claramente cuál es el negocio de la empresa, es decir, en definir claramente la Misión.

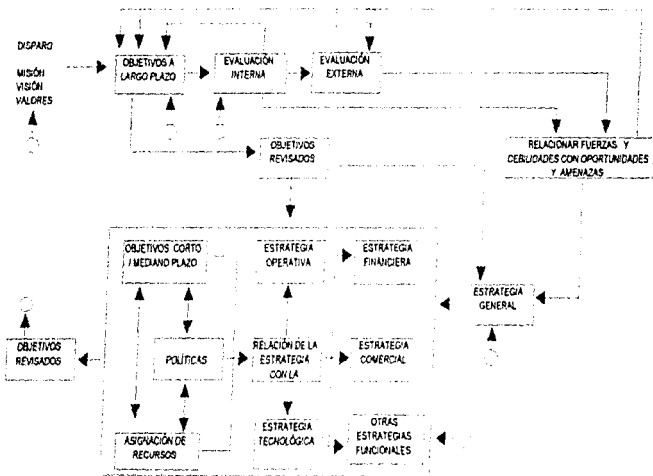
De acuerdo a este autor, la Misión puede entenderse como el propósito básico para el que existe una organización. Determinar este aspecto, es parte fundamental de la creación de una empresa, porque si se tiene claridad, sobre la razón de existir de la organización, los esfuerzos de la misma se encaminarán a lograr dicho propósito.

La Misión, permite entonces, no sólo emprender acciones, sino también, generar una serie de valores que regirán el desarrollo de la empresa (criterios a partir de los que se plantea lo que es aceptado o no aceptado en el grupo y a partir de los que se ubica a sus integrantes dentro de cierto nivel de status).

Posteriormente a partir de los objetivos estratégicos es posible plantear estrategias funcionales que permitan lograr dichos objetivos. Las estrategias funcionales deben establecerse para los aspectos financiero, comercial, operativo, tecnológico y humanos y como marco global para toda la empresa debe desarrollarse un Sistema de Monitoreo e Inteligencia. Este último aspecto de acuerdo a Garcia Torres es parte fundamental del proceso de planeación, dado que existe la necesidad permanente de mantenerse informado y al tanto de lo que sucede tanto a nivel global como específico, para en función de esta información tomar mejores decisiones.

El esquema de la página siguiente constituye una propuesta de los aspectos que deben considerarse en un proceso de planeación estratégica.

## EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLANTACIÓN FUNCIONAL



Tomando como base las premisas de Planeación Estratégica se inició este proceso en la empresa.

Sin embargo, la experiencia adquirida con el trabajo realizado hasta ese momento obligaba a una reflexión a partir de la que se definiría el tipo de empresa que se deseaba. Esta situación fue definida a partir de un análisis tanto interno como externo.

A nivel del giro se consideró lo siguiente:

- La asistematicidad en el trabajo es un aspecto que se encontró como característica en muchos de los despachos con los que existió relación.
- Existían un gran número de despachos con mucho tiempo, prestigio en el ramo y un mercado cautivo.
- La estructura de la mayoría de los despachos era más pequeña que de la nueva empresa.
- Los facilitadores eran vistos como gente externa a los despachos, apoyaban sólo cuando se requería, no formaban parte de la plantilla básica, trabajaban como freelances.

A nivel macro, la deuda del país había sido renegociada y empezaba a darse la reinversión financiera lo que representaba nuevas oportunidades para la empresa mexicana.

A nivel interno se detectaron los siguientes aspectos:

- Siempre se había procurado trabajar de manera organizada.
- Se tenía una visión sobre lo que se deseaba de la empresa.
- El personal de la empresa no estaba totalmente desarrollado y era muy joven, en algunos casos con muy poca experiencia.
- Se desconocía la situación exacta sobre el mercado.
- Existían una serie de valores compartidos por los miembros del equipo.

El análisis realizado llevó a los integrantes del grupo a determinar formalmente las bases sobre las que se iniciaría esta nueva etapa de la empresa. Esto se logró a través de un proceso de Planeación Estratégica el cual estuvo fundamentado en algunas de las premisas planteadas por Steiner en su libro "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber".

Con fundamento en los trabajos realizados por estos y otros autores, el proceso de Planeación realizado arrojó los siguientes resultados:

- La misión de la empresa.
- Filosofía de trabajo y valores.
- Objetivos a diferentes plazos.
- Estrategias generales para lograr los objetivos.

### FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Desde su origen, la empresa fue concebida como una empresa y no como negocio, se parte de que el trabajo es importante para todos, y que los integrantes del grupo son tan capaces como cualquiera en el mundo y que a partir de esto será posible lograr los objetivos personales y de grupo.

El deseo genuino de ser una fuente de beneficio, ha llevado al grupo a trabajar para hacer realidad sus sueños y a definir una línea de desarrollo fundamentada en el acercamiento, la mejora y el crecimiento de los miembros de la organización, así como de las personas que se relacionan con ella.

Esta manera de entender a la empresa, ha sido traducida de diversas formas; una de las más importantes fue plasmada en la misión y valores de la empresa.

## MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

NUESTRA RAZÓN DE SER COMO EMPRESA RADICA EN BRINDAR UNA ALTERNATIVA EN EL DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS O INDIVIDUOS QUE LO REQUIERAN, A TRAVÉS DE UN SERVICIO DE VANGUARDIA Y DE MÁXIMA CALIDAD.

DE ESTA MANERA SE GENERAN BENEFICIOS PARA EL CLIENTE, LA SOCIEDAD, LA COMPAÑIA Y NUESTRAS FAMILIAS.

Bajo estas premisas es que se desarrollan las acciones de las personas que forman la empresa. Dichas personas comparten los siguientes valores: DISPOSICIÓN, FACULTAD, PROGRESO, GENEROSIDAD, COMUNIÓN, ORIGEN, AUTORIDAD

También como producto de la Planeación Estratégica, se planteó la expectativa de generar un sistema de calidad. Para lograr lo anterior se requería definir claramente este concepto. Sin embargo considerar sólo el planteamiento de un autor, implicaba dejar de lado la riqueza de las aportaciones de otros estudiosos de la materia. Así, tomando como base las aportaciones de Deming, Juran y Crosby se decidió declarar una serie de conceptos a partir de los que se iniciaría el sistema de calidad de la empresa. Así, la calidad se entendería a partir de ese momento como la satisfacción de las necesidades del cliente.

De acuerdo a esta definición se hacía necesario precisar algunos conceptos:

**Cliente:** De acuerdo a la Misión planteada, las organizaciones contratantes son tan importantes como el personal que labora en la propia empresa.



En función de este concepto, se buscaba la satisfacción y progreso de los clientes, pero esto únicamente tendría sentido si los profesionales que colaboraban para ello encontraban también desarrollo personal y profesional.

**Necesidad:** Puede ser planteada como una carencia o un deseo.

En el primer caso se habla de un requerimiento por insuficiencia, de un faltante que impide el equilibrio; el segundo, se refiere a un cambio cualitativo de la situación actual.

En el caso de las empresas contratantes, sus carencias se referían a falta de entrenamiento y por ello rendimiento por debajo de lo esperado. En lo referente a sus deseos, al obtener los resultados deseados, habría beneficio para todos y esto permitiría formar y desarrollar a su personal para lograr una posición de vanguardia en su giro.

Para el personal de la empresa consultora, se buscaba la satisfacción de necesidades primarias, y de aspectos que generaran prestigio, progreso y satisfacción personal.

La satisfacción fue planteada de la siguiente manera:

**Satisfacción:** Se refiere a la realización de actividades sistematizadas que permitan generar capacidades, actitudes, habilidades y oportunidades que favorezcan la consecución de objetivos que permitan alcanzar necesidades o deseos.

Por lo anterior, calidad en la organización, se planteó como una declaración de principios, como un estilo de vida personal y laboral.

### **ETAPA 3 INTERVENCIÓN.**

**OBJETIVO:** DESARROLLO DE CADA UNO DE LOS SUBSISTEMAS QUE FORMARÍAN LA NUEVA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN RECURSOS HUMANOS.

A partir de la planeación se empezó a trabajar para lograr los objetivos planteados. Las acciones se realizaron en los tres subsistemas planteados en los antecedentes de este trabajo de acuerdo a Gómez.

#### **SUBSISTEMA HUMANO.**

A nivel de subsistema humano se trabajó principalmente en un proceso de educación de los miembros del grupo. El proceso educativo se orientó a formar las bases de un plan de vida y carrera para cada uno de los miembros de la empresa.

Uribe (1989), analiza ampliamente la importancia del establecimiento de los planes de vida y carrera dentro de una organización, visualizados éstos como un medio para alcanzar beneficios y efectividad tanto a nivel personal como grupal. A nivel individual el trabajador puede incrementar conocimientos y habilidades, motivación y realización personal. A nivel empresarial puede formarse un cuadro de reemplazo que permita satisfacer las necesidades de la empresa en diversas situaciones.

Los planes de vida y carrera se formalizan en programas que obedecen a las perspectivas de desarrollo que cada uno de los miembros de la empresa tiene. De acuerdo al mismo autor, el programa debe considerar al individuo de manera integral, es decir incluir aspectos sobre capacitación, incentivos y actividades recreativas y culturales entre otros elementos.

Así las actividades realizadas en la empresa respecto a este subsistema, consideraron una serie de acciones orientadas a buscar el desarrollo tanto en aspectos relacionados directamente con la actividad a realizar dentro de la empresa como con otras áreas de la vida del individuo.

Como parte del programa de desarrollo se establecieron una serie de actividades grupales entre las que pueden mencionarse las siguientes situaciones:

**Crear un perfil del asesor de la empresa.** Para lograrlo se utilizaron algunos principios del Modelamiento, propuesta realizada por Albert Bandura. El autor, estudioso de los procesos de imitación social, plantea que el aprendizaje se da por observación a partir de modelos; sostiene que el ambiente social es de suma importancia para el desarrollo de la personalidad (Rodríguez, 1991).

Los aspectos de Modelamiento permitieron generar una especie de perfil del asesor de la empresa. Posteriormente se realizaron una serie de sesiones de retroalimentación en función de las cuales se determinaron las conductas que cada persona debería tratar de modificar. Para regular esta situación se utilizaron diferentes mecanismos entre los que se encuentran los casos siguientes:

Poner un listado de conductas a corregir y en función de estas cada persona establecía un objetivo de cambio, este podía relacionarse con el desempeño laboral o con comportamientos personales que resultaban inadecuados.

En otra ocasión se trabajó una tabla en la que los miembros del grupo retroalimentaban a la persona a través de un código de signos que fue válido con el grupo. Un ejemplo de esta situación se muestra a continuación:

PERSONA

	A	B	C	D	E
<b>CONDUCTA A MODIFICAR</b>					
Llegar puntualmente a las citas					
Respetar los mensajes institucionales de la empresa.					
No interrumpir a compañeros que están expresando una idea.					
Erradicar palabras inadecuadas establecidas previamente.					

La tabla era colocada en un lugar definido por el grupo, por lo que cada quien, si lo consideraba prudente, retroalimentaba a un compañero, quien al revisar la información recibida solicitaba al emisor una entrevista para comentar la situación.

A través de este y otros mecanismos, se mejoró substancialmente la relación entre los miembros del grupo y se erradicaron conductas que afectaban el desempeño del mismo.

Respecto a las reuniones de integración se planteó como una alternativa la realización de círculos de lectura. Estos funcionaban de la siguiente manera: se determinaba un coordinador de las sesiones, quien era responsable de publicar en un periódico mural la fecha de realización, el horario y el tema a tratar. Este rol era ejecutado por diferentes miembros del grupo. Algunos de los temas tratados por esta vía fueron: Cuento, Novela, Poesía, Música, temas relacionados con Psicología, lectura de los diarios de la semana.

Las actividades realizadas como parte de esta etapa, buscaban fundamentalmente enfatizar aquellos valores positivos que existían en el grupo.

También se destinó un presupuesto para mejorar la imagen de la empresa y de sus miembros.

Como otro de los elementos planteados para lograr el desarrollo de este subsistema, se instituyó un programa interno de entrenamiento que consideraba eventos relacionados con:

**Cultura de la empresa:** Se realizaron eventos para difundir y clarificar los aspectos planteados en la filosofía de trabajo, valores y misión. El producto de esta fase eran compromisos de acción orientados a cumplir con los aspectos revisados durante los eventos. Dentro de las actividades realizadas para fomentar y desarrollar la cultura de la empresa, se realizaron algunos eventos que consideraban la participación de los familiares y personas allegadas a los miembros de la empresa. Actividades como círculos de lectura, convivencias fuera del trabajo, celebración de aniversarios y días festivos como el de las madres por ejemplo, eran aprovechadas para generar la relación que se deseaba en el grupo.

La razón de realizar este tipo de eventos, es que los directivos de la empresa están conscientes de la importancia que el apoyo de la familia tiene para que una persona se desarrolle profesionalmente.

**Dinámica del grupo.** Se llevaron a cabo reuniones de integración del grupo a fin de fomentar el arraigo, la comunicación, la cohesión, el liderazgo y la sinergia.

**Herramientas de mejora.** Se realizaron programas de entrenamiento en los que se preparó a los miembros del grupo para utilizar de manera cotidiana herramientas relacionadas con atribución, retroalimentación, comunicación para la acción y otros aspectos que facilitarían la convivencia diaria, la aceptación y corrección de errores y la resolución de conflictos.

**Programa de entrenamiento.** Se planteó un programa de entrenamiento para los miembros de la empresa, muchos de los temas incluidos buscaban constituir las base para un plan de vida y carrera.

## PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

El programa de entrenamiento de la organización, está vinculado directamente a los objetivos estratégicos del grupo. Dicho programa representa una oportunidad para aprender, desarrollar y perfeccionar habilidades que se requieren para ser un asesor profesional en el área de Recursos Humanos.

El programa tiene los siguientes objetivos generales:

- FORMAR AL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA EN LA CULTURA DE LA MISMA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS.
- FOMENTAR LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA.
- RESOLVER PROBLEMAS GENERALES DE CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA EMPRESA.

BLOQUE	OBJETIVO
AUTOCONOCIMIENTO	Ubicar al personal respecto a la cultura de la empresa a través del conocimiento e integración de sus miembros.
APROXIMACIONES GLOBALES AL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES	Abordar temas generales que faciliten la comprensión de los estrategias existentes para lograr la modificación de las organizaciones.
DESARROLLO ESPECÍFICO DE LOS RECURSO HUMANOS EN ÁREAS DE INTERÉS PARA LA EMPRESA.	Lograr el dominio de conocimientos específicos sobre los temas que se manejan en la empresa.

## PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.

Para lograr mejores resultados del programa de entrenamiento es importante considerar los siguientes aspectos:

### CONTENIDO DEL PROGRAMA

La coordinación elaborará un programa que deberá considerar la participación activa de todos los integrantes de la empresa. En él se considerarán temas de interés para el grupo, si existe alguna sugerencia puedes comentarla con la coordinación para valorar la conveniencia de incluirla.

### ESTRUCTURA DE LAS SESIONES

Cada sesión deberá considerar los tres bloques planteados anteriormente. Es importante respetar el tiempo de cada bloque para no afectar el desarrollo de los siguientes. Deberá existir un cronograma en el cual deberá determinarse claramente la participación del instructor selecto.

### INSTRUCTORES

En cada bloque existirá un facilitador, quien desarrollará el tema de forma estructurada bajo el sistema de la empresa (no improvisaciones). Además del responsable, en cada tema existirán un instructor adicional quien compartirá bibliografía complementaria.

## BIBLIOGRAFÍA

Existirá una bibliografía básica que será revisada a detalle bajo la guía del instructor base, éste puede apoyarse en el grupo tanto como lo requiera.

## EVALUACIÓN

Al término de cada tema se aplicará una evaluación de conocimientos sobre el mismo. El desempeño del instructor se evaluará en términos de: conocimientos, estilo de instrucción, estructura y aplicación del tema.

### PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ORGANIZACIÓN X

Ejemplo

FECHA	TEMA	INSTRUCTOR BASE	INSTRUCTOR ADICIONAL
	Objetivos estratégicos del periodo	A	B
	Desarrollo organizacional	D	E
	Liderazgo	C	A

A nivel de entrenamiento específico se planteó un programa donde se determinó qué formación requería cada uno de los miembros de la empresa de acuerdo al puesto actual y a la proyección que se tenía planeada para él. Algunos de los temas que se abordaron de manera individual fueron:

- Mercadotecnia.
- Calidad Total.
- Reingeniería.
- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Planeación Estratégica.



## SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO.

Según Konts y O. Donnell (1973), la administración implica que el administrador genere y conserve un ambiente en el que las personas puedan trabajar eficiente y eficazmente para lograr los objetivos. Considerando este planteamiento la administración es parte fundamental de toda organización.

Para E. F. L. Bretch, (Romero op. cit.), "La administración es un proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficientemente las actividades de una empresa"

Uribe (1989) retomando la propuesta de otros autores, cita cuatro características de la administración:

- Universalidad:** La administración y sus principios son aplicables donde quiera que exista una organización social ( estado, empresa, sociedad religiosa, etc.).
- Especificidad:** Cada una de las funciones de la empresa requiere de una manera particular de ejercer la administración.
- Unidad temporal:** Los elementos administrativos están presentes en todos o cada uno de los diferentes momentos que vive la empresa.
- Unidad Jerárquica.** Todos aquellos que poseen un nivel de jefatura dentro de la organización participan en el ejercicio de la administración.

La administración se ejerce mediante una serie de pasos identificados como:

PLANEACIÓN  
ORGANIZACIÓN

INTEGRACIÓN  
DIRECCIÓN  
CONTROL

**Planeación:** Es la función esencial de todo administrador, implica el planteamiento de objetivos, la elección de cursos de acción, las metas para diferentes áreas, y las formas de alcanzarlas. Otros aspectos que se definen en este proceso son: las políticas, los procedimientos y los presupuestos. La planeación es una etapa de toma de decisiones, implica escoger entre una serie de posibilidades. De acuerdo a los autores mencionados constituye un puente entre el punto actual y aquel al que se desea llegar. En el mismo texto se cita a Goetz quien plantea que: " Los planes no aseguran el logro de los objetivos, se requiere de acción, sin embargo éstos pueden dirigir la atención hacia los objetivos. La planeación trata de obtener una consistente y coordinada estructura de funciones dirigidas a ciertos fines deseados. Sin planes la acción se transforma en una actividad aleatoria, que no produce otra cosa que el caos".

**Organización:** De acuerdo a los mismos autores, para que un grupo pueda trabajar adecuadamente, se requiere de una estructura explícita de funciones. Ésta se plantea considerando entre otros los siguientes elementos: la definición clara de líneas de autoridad y autonomía, obligaciones y responsabilidades establecidas para cada parte de la estructura, así como el establecimiento de relaciones formales con otras áreas de la misma. Estos elementos se determinan en la fase de organización, ésta puede entenderse como la agrupación de actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, designando también para cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar las acciones.

**Integración:** De acuerdo a Laris Casillas (1973), esta fase consiste en obtener los recursos que la empresa requiere: (personas, materiales, dinero, propiedades etc). Reyes Ponce (1975) plantea que la integración consiste en obtener y articular los recursos que la empresa requiere para alcanzar sus fines. Esta obtención debe estar dada por una serie de principios de carácter administrativo: en el caso de los recursos materiales: el abastecimiento oportuno, de instalación y mantenimiento y el de delegación y control. Para la integración de personas existen una serie de técnicas específicas relacionadas con el reclutamiento la selección, la introducción y el desarrollo.

**Dirección:** Como parte fundamental de la dirección Kontz y O. Donnell, plantean la importancia de la motivación, la comunicación y el liderazgo. De la forma en la que el administrador maneje estos aspectos dependerán en gran medida los resultados. Para Laris Casillas (1973), esta etapa consiste en la expedición de instrucciones para lograr los planes, en la construcción de la relación cotidiana entre jefe y colaborador, y la toma de decisiones. Como elementos base de la dirección Reyes Ponce, plantea la delegación de actividades, el ejercicio de la autoridad, el establecimiento y apertura de canales de comunicación, así como la actividad de supervisión respecto a las órdenes planteadas. La dirección según el mismo autor se realiza en función de dos principios: el de coordinación de intereses del grupo y el de la impersonalidad de mando (necesidad del grupo independientemente de la persona que lo ejerza). Otro autor, Romero Betancourt propone que durante la dirección, la habilidad en el manejo de la gente es parte esencial del éxito de una tarea. En este sentido, Romero plantea la importancia de la instrucción del personal para

lograr el desarrollo del mismo; del reconocimiento a través de elogios, del uso de reprimendas bien ejecutadas que ayuden a lograr la conducta deseada en los colaboradores; de la comunicación permanente y el acercamiento a las expectativas del colaborador; todo esto dentro de un marco de disciplina determinado por la relación formal existente en el grupo de trabajo.

**Control:**

Consiste en un proceso de medición en el que se determina el cumplimiento de las diferentes etapas con relación a los planes. A través del control se puede valorar la adecuación de las acciones, descubrir las desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias. El proceso de control requiere de tres elementos: El establecimiento de normas, una medida del desempeño contra las normas y la corrección de las desviaciones respecto a las normas y los planes.

El control implica: El establecimiento de medios de control, la recolección y concentración de datos, la interpretación y valoración de resultados y el uso de esos resultados para realizar las correcciones necesarias (Reyes Ponce, 1982).

Respecto al proceso administrativo algunas de las actividades realizadas fueron las siguientes:

**Planeación.** Periódicamente se realiza un proceso de Planeación Estratégica que permite generar los objetivos para el periodo en cuestión así como los programas de trabajo correspondientes.

Por ejemplo, del primer proceso formal de planeación entre otros, surgieron los siguientes objetivos:

- Consolidar a la empresa, económica, estructural y profesionalmente.
- Ampliar el mercado meta en iniciativa privada y sector público tanto en el D.F., como en el interior de la República.
- Implantar un sistema de Calidad en la empresa.
- Diversificar los servicios que se brindaban a esa fecha en la empresa.

Estos objetivos fueron planteados a diferentes plazos y a cada uno de ellos obedeció un programa particular.

**Organización.** Inicialmente se trabajó en la generación de una estructura organizacional en la que se determinaron las funciones y responsabilidades concernientes a cada puesto. Se elaboraron los descriptores correspondientes y se trabajó con los integrantes de la empresa para dar a conocer los elementos mencionados. A nivel de comunicación formal se establecieron como mecanismos, reuniones periódicas en las que se analizarían los aspectos importantes relacionados con la empresa; de cada reunión se origina una minuta que permite llevar el control de los aspectos tratados en las reuniones.

La comunicación sobre acontecimientos y decisiones importantes también se realiza a través de memoranda, circulares y otros documentos de acuerdo al asunto a tratar.

**Integración.** Se tienen determinados los proveedores de los diferentes tipos de recursos que se emplean. Particularmente en el caso de los recursos humanos existe la oportunidad de que personas recién egresadas de diferentes instituciones educativas inicien su formación profesional en esta empresa.

A nivel de recursos humanos se ha planteado la realización de un curso anual, el cual está dirigido a personas que se encuentren cursando los últimos semestres de las licenciaturas de Psicología y Pedagogía; y que deseen incursionar en el área de capacitación o consultoría. Al término del evento, se realiza una valoración de los asistentes y se plantea la posibilidad de que algunos colaboren en la empresa.

A nivel de recursos materiales se ha generado una cartera de proveedores y asesores para obtener los diferentes recursos que la empresa requiere.

Respecto a la tecnología se busca participar en exposiciones y foros que permitan a la empresa estar en contacto con los avances en este tópico.

**Dirección.** Cada persona con nivel de mando realiza reuniones con su grupo de trabajo a fin de supervisar y dirigir las acciones hacia los objetivos específicos de las áreas. Se enfatiza en este punto el papel del líder como modelo a seguir.

Las reuniones se realizan en función de minutas. un ejemplo de éstas es el siguiente:

Marzo 25, 1994

### Ejemplo de Minuta

**Asistentes:** A, B, D y F.

**Puntos a tratar:** Minuta anterior.  
Avances del programa de entrenamiento.

#### **Acuerdos.**

1. Se revisaron los acuerdos derivados de la reunión anterior, y se estableció que cada área deberá plantear un programa de difusión de sus objetivos para el presente año mismo que se entregará la próxima reunión.
2. Queda pendiente la compra del equipo hasta tener una propuesta más. La decisión será tomada por A, a más tardar el día 27 de mayo.
3. Respecto al programa de entrenamiento, dos personas están por iniciar un Diplomado en "Administración de Sistemas de Calidad" Al finalizar cada módulo deberán presentar una propuesta de aplicación a la situación de la empresa.
5. B solicita que las notas del diplomado se integren a la biblioteca de la empresa a fin de que cualquier persona tenga acceso a ellas.
6. Las personas del área Ventas, asistieron a un evento externo.
7. El programa de entrenamiento interno se realiza de acuerdo al calendario.

**Próxima reunión:** Abri 4, a las 9:00 horas.

**Puntos a tratar:** Minuta anterior  
Situación general de la empresa.

## SUBSISTEMA OPERATIVO.

A nivel de operaciones una de las principales preocupaciones era generar un sistema de trabajo que asegurara brindar un servicio de calidad a los clientes, para conseguirlo, dos personas de la empresa se inscribieron al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, institución en la que se curso un diplomado en "Administración de Sistemas de Calidad". Derivado de este programa se generó la inquietud de trabajar en una serie de aspectos entre los que se encuentran:

- Definir las especificaciones del proceso de trabajo.
- Generar un sistema de trabajo.
- Preparar al personal en herramientas específicas necesarias para desarrollar sus actividades.

**Especificaciones:** Brindar un servicio de calidad implica entender los requerimientos del cliente y traducirlos a especificaciones que permitan al servicio que se brinda, satisfacer totalmente tales necesidades. Es por lo anterior que inicialmente se planteó la necesidad de crear una serie de especificaciones a partir de las que se realizaría el trabajo. Algunos de los aspectos que se definieron en esta etapa son.

**Materia prima:** Conocimientos, experiencia y formación profesional que sustenta el trabajo de los asesores de la empresa.

**Cliente:** Dentro de este rubro se determinaron tres tipos de clientes externos:

**Consumidor:** Aquel que contrata los servicios de la empresa.

**Usuario:** Personas a las que se dirige concretamente el servicio (participante).

**Público.** Todo aquel que de manera indirecta percibe los servicios de la empresa.



Se definieron también el producto, proveedores, etc.

**Sistema de trabajo.** Se generó un sistema de trabajo de las operaciones que se realizan en la empresa, éste incluye desde el primer contacto con el cliente y todos los pasos que implica una intervención por parte de la empresa, hasta el seguimiento y atención posterior que se brinda a sus clientes.

Se plantearon diferentes plazos para avanzar en la sistematización de la empresa, definiendo también un orden en el que debería realizarse esta actividad.

El sistema general de intervención implicaba los siguientes pasos:

- Visita al cliente e identificación de sus necesidades.
- Generación de una propuesta de satisfacción.
- Negociación con el cliente y acuerdos de trabajo.
- Preparación de la intervención.
- Realización de la intervención.
- Seguimiento.

Los asesores visitaban a empresas clientes, detectando sus necesidades y asesorándolos sobre las posibles soluciones.

A partir de la definición del sistema general , se planteó el objetivo de sistematizar inicialmente al área que contactaba con los clientes (proyectos) y el área responsable de proponer los satisfactores a las necesidades del cliente.

Una vez planteado el sistema de trabajo se determinaron periodos para su evaluación, en cada uno de éstos se buscaba verificar la funcionalidad del sistema. Actualmente el procedimiento de operaciones está siendo sometido a una nueva valoración.

**Entrenamiento para el trabajo.** Se generó un sistema de entrenamiento que buscaba facilitar a las personas el desarrollo de su trabajo, existían eventos generales y otros específicos de acuerdo a la función que se realizaba en la empresa. El entrenamiento consideraba la participación de los miembros del grupo como facilitadores y también la oportunidad de asistir a eventos externos con otros despachos e instituciones o bien, contar con facilitadores como Jaime Grados quien compartió con nosotros su experiencia como instructor y consultor.

Se asistió a eventos relacionados con: Calidad, Ventas, Planeación Estratégica y Liderazgo, entre otros, dichos eventos se cursaron en instituciones externas.

## **SISTEMA DE MONITOREO E INTELIGENCIA.**

Entre las actividades que se realizan para obtener información permanente se pueden mencionar las siguientes:

- Existen suscripciones a revistas especializadas relacionadas con la actividad de la empresa.
- Se ha desarrollado un sistema de búsqueda de información de interés para la empresa. Ésta es colocada periódicamente en un periódico mural para que los miembros de la empresa tengan acceso a ella.
- Se asiste con regularidad a foros del gremio a fin de mantenerse actualizados.
- Periódicamente se realiza una investigación de competidores y clientes a fin de conocer la situación de la empresa con relación a cada una de estas poblaciones.

La investigación se realiza bajo las premisas de Benchmarking. Boxwell en su libro "Benchmarking, para competir con ventaja", plantea que dentro del proceso de desarrollo de una organización, el Benchmarking tiene un importante papel. A través de esta herramienta se lleva la Planeación Estratégica al siguiente grado de detalle. A través del Benchmarking, se observa como se produce un producto o servicios, se aplica a todo el proceso no sólo a los competidores.

A través del Benchmarking, se puede estudiar a cualquier empresa que puede hacer un producto similar o realizar una actividad semejante. Las personas que participan en el proceso de estudio deben estar relacionadas con el proceso en cuestión.

De acuerdo al mismo autor el Benchmarking es "sencilla y llanamente aprender de los demás; identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido"

En la obra mencionada el autor muestra la siguiente tabla comparativa.

"Con y sin Benchmarking".

<b>SIN BENCHMARKING</b>	<b>CON BENCHMARKING</b>
Enfoque interno	Enfoque competitivo externo
No inventado aquí	Ideas innovadoras y formación
Decisiones intuitivas	Decisiones basadas en hechos
Cambio evolutivo	Cambio revolucionario
El rezagado del sector	El líder de la industria

A nivel de Benchmarking, periódicamente se realiza una investigación que permite a la empresa, conocer cuál es su situación actual en cuanto a su mercado y particularmente respecto a la competencia.

El procedimiento de investigación considera una serie de acciones entre las que se encuentran:

- Definir el número de competidores a investigar.
- Determinar el tipo de información a investigar. Algunos ejemplos de esta fase son: tipo de servicios que ofrece el competidor, costo, nivel de los asesores, cobertura en el mercado, etc.
- Establecer un medio para recolectar la información.
- Obtener la información requerida.
- Analizar la información obtenida.
- Elaborar propuestas de mejora a partir de los resultados de la investigación.
- Programar reuniones para elaborar proyectos de mejora.
- Implantar proyectos de mejora.
- Evaluar el cambio realizado a partir de la investigación.

Al respecto, la investigación realizada desde hace algunos años, ha permitido a la empresa tomar decisiones como: ampliar la gama de servicios que ofrece, mantenerse dentro de su mercado, incidir en otros segmentos de mercado etc.

### EJEMPLO

Para ejemplificar la aplicación del Benchmarking, se anexa una muestra de alguna de las investigaciones realizadas por la empresa.

COMPETIDOR	FORMA DE TRABAJO	PRODUCTO	PRECIO	MERCADO
A	Seminarios. Incluyen objetivos, honorarios, tiempos, y material incluido en el costo.	Seminarios sobre desarrollo humano y Consultoría	\$ 350.00 hora instrucción.	Gobierno.
B	Adaptación a necesidades de la empresa cliente. Atención especial a giros Técnicos.	Cursos Cerrados Cursos Técnico-industriales.	\$280.00 hora instrucción	Todos los sectores industriales afiliados al organismo.
C	Atención personalizada de un asesor que detecta necesidades y plantea proyecto.	Asesoría sobre aspectos legales de capacitación. Cursos cerrados. Investigaciones laborales.	Varia de acuerdo al tipo de proyecto	Nivel de empresa 4 a 7.
D	Atención directa de un consultor, no manejan proyectos estándar.	Eventos de carácter humanístico.	\$ 400.00 a \$ 650.00 por hora.	Niveles de empresa 7 y 8.
E	Eventos sobre información general relacionada con tópicos de actualidad.	Eventos abiertos dirigidos a todo público	\$ 2.800.00 a \$ 4.200.00 por persona.	Todos los niveles.

## EVALUACIÓN.

Algunos de los resultados que derivaron de la creación de la empresa se plantean a continuación.

- La empresa que origina el presente trabajo cuenta con un sistema de intervención propio y probado con resultados favorables en empresas de diferentes giros y tamaños.

Una muestra de los resultados de este sistema fue presentada a través del trabajo **"LA CAPACITACIÓN APLICADA A UN MODELO DE COMPETITIVIDAD: UN CASO REAL"**, presentado durante el Congreso de Psicología del Trabajo en 1993. En dicho foro el trabajo referido recibió un reconocimiento.

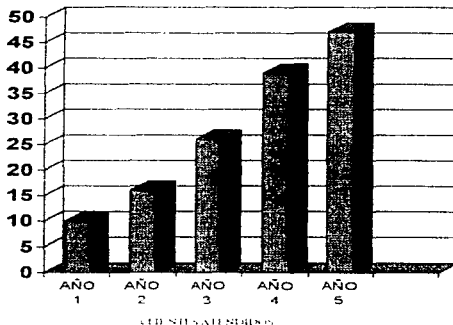
- Se tienen declarados los procedimientos de trabajo.
- Existe una estructura organizacional definida.
- Se logró el objetivo de posicionar a la empresa en el mercado de iniciativa privada, por medio de la identificación de una serie de características que conforman el perfil del mercado meta de la empresa.
- Se logró incidir en el mercado de Sector Público tanto en el Distrito Federal como en algunas plazas del interior de la República.
- A nivel de cobertura territorial de mercado, se ha conseguido trabajar no solamente en el Distrito Federal, sino también en diferentes plazas al interior de la República. A la fecha se ha participado con diversos proyectos en Monterrey, Mexicali,

Guadalajara, Tepic, Tlaxcala, Matamoros, Veracruz, Oaxaca, Toluca, San Luis Potosi, Tuxtla Gutiérrez, Querétaro, Guanajuato, Puebla, Torreón, Durango, Morelia, Jalapa, y Mazatlán, entre otras plazas.

- La gráfica que se muestra a continuación, ilustra el incremento de clientes atendidos durante los primeros años de existencia de la empresa. Nota: los datos reales de operación de la empresa, guardan entre si la misma relación que los utilizados para este ejemplo.

### GRÁFICA DE CLIENTES ACUMULADOS

PRIMEROS CINCO AÑOS DE OPERACIÓN

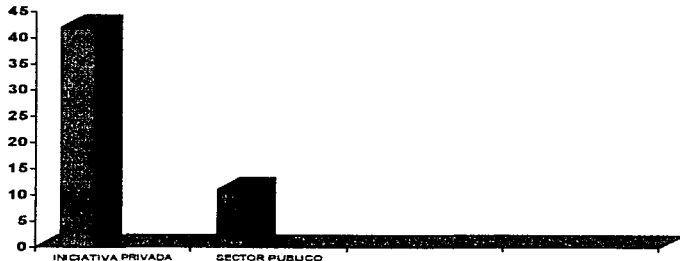




En esta gráfica se representa la proporción de los clientes que se ubican dentro del sector público y dentro de sector privado.

### GRÁFICA DE CLIENTES POR SECTOR

PRIMEROS CINCO AÑOS DE OPERACIÓN



- Otro logro es la diversificación de los servicios de la empresa, de brindar sólo el servicio de entrenamiento, se trabajó también con investigaciones socioeconómicas, en selección de personal y consultoría.
- A nivel de activos, inicialmente la empresa no contaba con equipo ni mobiliario, sólo se poseía un escritorio, una máquina de escribir eléctrica y un pizarrón. A la fecha los activos de la empresa incluyen, mobiliario completo para cada una de las áreas (escritorios, archiveros, librerías, etc.), equipo de oficina como engrapadoras, engargoladora, empastadora y otros.
- Actualmente se cuenta con proyectores de acetatos, de diapositivas, equipo de videograbación, televisores, videocasetas y grabadoras, así como un moderno equipo de cómputo.
- Debido al crecimiento de la empresa y al número cada vez mayor de intervenciones a realizar, se hizo necesario ampliar la plantilla de personal, de ser tres los integrantes de la empresa se ha manejado una plantilla fija hasta de 18 personas para algunos proyectos. En promedio la plantilla fija de la empresa es de 12 personas.
- Otro de los campos donde ha habido un cambio radical es la imagen de la empresa, inicialmente no se contaba con elementos gráficos que apoyaran este aspecto. En la actualidad se posee una imagen corporativa que considera logotipo, así como la definición de los colores institucionales y papelería impresa (hojas, tarjetas de presentación, sobres, diplomas, facturas etc.).

- La empresa que dio origen a este trabajo, fue creada por un grupo de psicólogos inexpertos que iniciaban el ejercicio de su trabajo profesional, mismos que al paso del tiempo han incorporado la experiencia adquirida a la formación de un grupo de empresas dedicadas al desarrollo de los Recursos Humanos. Este es sin lugar a dudas uno de los resultados más importantes que pueden plasmarse en este documento.
- Las empresas existentes han sido constituidas legalmente ante Fedatario Público, de acuerdo a los requerimientos legales planteados para tal efecto.
- En 1994, se forma una nueva empresa que brinda específicamente servicios de consultoría.
- En 1995, se constituye una tercera firma orientada a apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de servicios de capacitación.

Con los dos puntos anteriores se cumple el objetivo de crear empresas autónomas.

- Los directivos de las tres empresas que existen actualmente son parte del equipo fundador de la empresa que origina este trabajo.
- A nivel de cultura, la misión y valores han sido difundidos con los miembros que al paso del tiempo se han integrado a la empresa.
- A la fecha siguen utilizándose como herramientas cotidiana la comunicación para la acción, retroalimentación y la teoría de atribuciones.
- La empresa se ha mantenido y desarrollado dentro de un mercado difícil, en el que cotidianamente aparecen y desaparecen un gran número de despachos orientados a la misma actividad.

Sin embargo, es importante mencionar que el proceso de desarrollo de la empresa no ha sido sencillo, desde su inicio y hasta este momento han existido variables que afectan su desempeño. La crisis económica por la que atraviesa el país y que afecta directamente la contratación del tipo de servicios que se brindan, la falta de cultura en desarrollo de recursos humanos en muchas empresas, así como la fuerte competencia que existe en el mercado, situación ante la que algunas veces los proyectos de la empresa en cuestión no han resultado favorecidos por el cliente, son algunos ejemplos de esta situación.

Otro aspecto importante es la rotación de personal que en algunos periodos se ha dado en la empresa, aunque este aspecto ha tratado de preverse a través de generar procesos sólidos a nivel de grupo, no siempre se ha logrado.

Al respecto, es importante considerar que la empresa invierte en la formación de sus miembros, entrenándolos de manera interna para el desempeño adecuado de sus funciones; así como procurando que participen en eventos externos que colaboran a su formación profesional: cursos, congresos, diplomados y exposiciones, entre otros.

Lo anterior puede percibirse como si la empresa estuviera formando competidores potenciales, dado que al dejar de pertenecer a la misma, alguno de los miembros puede dedicarse a esta actividad por su cuenta o bien integrarse a algún otro despacho de consultoría. A pasar de que la percepción planteada puede resultar realista, para los directivos de la empresa, es indispensable que durante el tiempo que un consultor pertenezca a la organización, esté lo suficientemente preparado para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos del cliente, es por esto que el riesgo existente se asume como tal.

Quizá un aspecto que influye para que un consultor tome la decisión de separarse de la empresa, es que su labor se realiza bajo un contrato por Honorarios. En este sentido la percepción económica del consultor depende de las actividades realizadas durante un periodo. Esta situación pudiera resultar desventajosa en algunos momentos, dado que no se posee un Ingreso tasado en una cantidad fija. Sin embargo este sistema también tiene sus ventajas, quizá la principal, es que un consultor puede lograr los ingresos económicos que correspondan o sobrepasen sus expectativas; lo anterior en función estricta de su preparación y experiencia, dado que ambos aspectos determinarán en gran medida el tipo número de proyectos en los que participa. En este sentido la percepción económica, así como el desarrollo profesional de un consultor son responsabilidad de él mismo.

Mencionar a detalle los problemas que han existido desde el nacimiento y durante el desarrollo de la empresa, requeriría de un tiempo y un espacio mucho mayor que estas líneas, sin embargo a pesar de los inconvenientes encontrados, la empresa es una realidad .

Actualmente los fundadores de la empresa se sienten satisfechos con lo que se ha conseguido, sin embargo están conscientes de las necesidades que determina el momento actual que se vive. Por ello se está trabajando actualmente en generar un plan estratégico, para los próximos años, que permita a la empresa conservar la posición que hasta este momento ha logrado y sobre todo alcanzar objetivos más ambiciosos que se tienen contemplados.

## ANÁLISIS.

### SUBSISTEMA HUMANO.

Durante el primer capítulo de este trabajo a nivel de las aportaciones de E. Mayo, se retomó su propuesta de que dentro de la organización existe un sistema social y que dentro de éste el trabajador es lo más importante. Al respecto durante el desarrollo de la empresa se ha tenido como aspecto fundamental esta premisa y se ha comprobado que si bien puede resultar una frase gastada, su veracidad es indiscutible.

Esta importancia asignada al recurso humano de las empresa, hace posible que el subsistema humano, formado por las personas, desarrolle correctamente un subsistema administrativo y productivo. Los tres aspectos en su conjunto forman un todo llamado empresa, en el cual la afectación de cualquiera de los elementos que lo forman, impactará los resultados globales de la misma.

### LA EMPRESA COMO UNIDAD.

Al respecto es importante considerar que la labor de un consultor está ligada directamente a la habilidad de éste para facilitar el surgimiento de los procesos sociales que lleven al grupo a definir su cultura, mostrar actitudes que favorezcan la resolución de los problemas y generar los procesos que den solidez y fuerza al grupo. Los resultados logrados en este campo se reflejarán en otras áreas de la empresa, por lo tanto contar con una visión integral sobre la forma de intervenir en una empresa, será fundamental para el desarrollo adecuado de un proceso de consultoría.

Considerar a la empresa como unidad, ha resultado de gran valía para el trabajo realizado durante el desarrollo de la organización en cuestión. Al respecto las aportaciones de varios autores citados durante este trabajo (Margulies, Castaño), han resultado muy útiles para comprender el funcionamiento integral de la misma.

En la empresa que originó el presente trabajo, se procuró intervenir de manera paralela en los tres subsistemas que la forman; el social, el administrativo y el productivo.

Especial empeño se ha dedicado al desarrollo y fortalecimiento de un subsistema humano que facilite el logro de los objetivos planteados tanto a nivel personal como organizacional.

#### CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN.

En este sentido, el trabajo realizado ha implicado la modificación de hábitos y costumbres que afectan el desarrollo colectivo y que han sido substituidos por esquemas compartidos por cada uno de los miembros del grupo, buscando que éste se perciba como un grupo primario (Olmsted). Lo anterior ha sido conseguido a través de la canalización correcta de las fuerzas que existen en el grupo (Lewin).

Dentro de la introducción de los nuevos esquemas y valores, la aplicación de las herramientas aprendidas sobre atribución (Heider), retroalimentación (Lewin, Grados), comunicación (ITESM) y liderazgo, han tenido un papel definitorio; tanto en la adopción de la nueva visión como en la resolución de conflictos que se han presentado durante el proceso de desarrollo de la empresa.

Contribuciones muy importantes se han obtenido en este subsistema a partir de la aplicación de algunos de los planteamientos de la administración participativa. A través del empleo de algunos métodos participativos se ha logrado resolver diferentes situaciones e implantar mejoras en la empresa.

#### SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO.

Por otra parte, la perspectiva de trabajar permanentemente de manera sistemática, ha permitido crear un subsistema administrativo, que si bien adolece en algunos aspectos, ha generado el desarrollo de una empresa planeada y controlada. También puede mencionarse la aplicación de herramientas administrativas relacionadas con Planeación Estratégica, Calidad, Benchmarking, Grupos Participativos y otras materias descritas en este documento.

#### SUBSISTEMA TÉCNICO.

El trabajo realizado en los aspectos anteriores se ha reflejado de manera concreta en la existencia de un subsistema productivo a través del cual se generan los servicios que se ofrecen. Al respecto la calidad de los servicios de la empresa le ha permitido posicionarse y mantenerse en un mercado codiciado y exigente, ante el cual muchos competidores desisten de su interés por continuar en este ámbito.

Otro de los aspectos que vale la pena mencionar como parte del proceso productivo, es que el sistema de operación de la empresa ha permitido desarrollar un estilo de trabajo institucional, y en este sentido no existe dependencia respecto a las personas que forman la organización, el sistema favorece los resultados deseados independientemente de quién sea el ejecutante de la intervención particular de la que se trate.



#### RETROALIMENTACIÓN.

Lograr lo anterior ha implicado un proceso permanente de evaluación tanto a nivel individual (Retroalimentación, Grados) como organizacional (Boxwell). Los puntos de mejora encontrados durante este proceso, han sido resueltos en muchos de los casos a través de programas de entrenamiento, mismos que se han orientado tanto a la resolución de problemas grupales como a subsanar carencias individuales.

#### CONSULTORÍA DE PROCESOS.

Finalmente, es importante mencionar que desde la creación de la organización se han seguido muchos de los principios de la Consultoría de Procesos (Shein), sumados a las aportaciones que se han podido obtener de otras disciplinas y que han colaborado a que las personas que forman la empresa, posean una visión más integral no solamente de su propia organización, sino también de cualquier otra en la que exista la posibilidad de colaborar.

## CONTRIBUCIONES.

A nivel de contribuciones del presente trabajo se pueden señalar las siguientes:

### PSICOLOGÍA.

Inicialmente se realizó una revisión sobre algunos de los autores que con sus planteamientos colaboraron al surgimiento de la Psicología.

También se describió la evolución de la Psicología en México particularizando algunos aspectos sobre Psicología del Trabajo, especialmente enfatizando las posibilidades que el Psicólogo del Trabajo tiene en campos como la investigación y la consultoría.

### CONSULTORÍA.

Particularmente en aspectos de consultoría, se diferenció lo que es un consultor de un asesor y se propuso una tabla comparativa de las ventajas y desventajas que ofrece el desempeño de cada una de estas funciones.

Dentro del mismo campo de consultoría se ofreció la perspectiva de varios autores respecto a las características, funciones y procedimientos de consultoría. Sobre este último punto se ofrecen cinco alternativas diferentes.

A nivel de riesgos del trabajo del Consultor, se ha vertido la experiencia de un consultor prestigiado y exitoso, Jaime Grados, quien ha compartido con nosotros algunas de las situaciones que pueden presentarse durante el desarrollo profesional de esta actividad. Los aspectos mencionados sin duda alguna, serán de gran utilidad para el lector que desee incursionar en este campo profesional.

#### CREACIÓN DE UNA EMPRESA.

A nivel de creación de la empresa se describieron los aspectos que hacen posible su surgimiento y desarrollo, así como algunos de los elementos básicos a considerar particularmente en el caso de una empresa de Consultoría.

#### PROCEDIMIENTO.

Durante la etapa de procedimiento se ha descrito como fue creada una empresa de Consultoría en Recursos Humanos.

Sobre este punto, se puede mencionar como aspecto fundamental la visión con la que fue creada la empresa Consultora, ésta se orienta al desarrollo de las personas por considerarlo parte esencial de cualquier otro resultado, mismo que en este sentido es secundario.

El uso de herramientas de la Psicología Social como la Teoría de las Atribuciones y elementos de dinámica de grupos, han sido de gran utilidad durante el desarrollo de la empresa.

El procedimiento utilizado para generar y mantener una empresa de Consultoría, ha sido compartido durante el desarrollo de este documento, describiendo la manera en la que pueden aplicarse elementos de Planeación Estratégica, Calidad y Benchmarking entre otros aspectos derivados de disciplinas complementarias a la formación profesional del Psicólogo.

#### MODELO DE TRABAJO.

Se ha planteado un modelo de trabajo que ha resultado exitoso, considerando no solamente la opinión de las personas que forman la empresa, sino también el desarrollo que ha conseguido a través de este sistema a nivel de mercado y diversificación de servicios.

#### FOROS.

Otro aspecto que es importante mencionar es que este modelo de trabajo también ha sido compartido en diversas ocasiones en foros, tales como el Congreso de Psicología del Trabajo y de Recursos Humanos, el Programa de Desarrollo de Pequeños Empresarios, coordinado por un grupo de estudiantes de la UNAM, o bien el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), manejado por la Secretaría del Trabajo y previsión Social. En los foros mencionados se ha compartido la experiencia obtenida a partir de los trabajos realizados en algunas empresas y se ha mostrado el resultado del sistema desarrollado por la empresa consultora.

Además durante el desarrollo de algunos temas de este trabajo, se ha incorporado información que se ha obtenido de algunos de estos foros como el Instituto Nacional de Estudios de Posgrado.

#### DESARROLLO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO.

Por otra parte se enfatizó que el trabajo que puede realizarse dentro del campo profesional de la Consultoría se relaciona directamente con la actividad del Psicólogo (quizá en este momento sea importante mencionar que del personal que existe en la empresa que origina este trabajo, el 90% de los consultores tiene esta formación profesional).

Particularmente en el caso del trabajo descrito en este documento, el enfoque planteado se ha aplicado de manera inicial al interno de la empresa y posteriormente, se ha exportado a muchas de las organizaciones con las que se ha tenido la oportunidad de colaborar obteniendo también resultados exitosos.

Finalmente quizá la contribución más importante que de este trabajo pudiera desprenderse, es la posibilidad que se ofrece a los Psicólogos para convertirse en empresarios y directores de empresa y tener presente en este sentido, que el campo de desarrollo profesional que debemos plantearnos puede ser mucho más amplio que aspirar simplemente a una jefatura o gerencia de departamento dentro de una empresa.

**BIBLIOGRAFÍA.**

Blum L. M. (1994) Psicología Industrial. México: Trillas.

Boxwell, R. (1995) Benchmarking para competir con ventaja. España: Mc Graw Hill.

Caballero M. L. (1995) Integración de un equipo Autogestivo para la administrar la producción en una empresa textil. Reporte laboral. Facultad de Psicología. UNAM México.

Caballero M. L. (1996) Consultoría. Testimonio de viva voz. México.

Castaño, A. D. (1995) Taller de Consultoría. Simposium Internacional de Desarrollo de las Organizaciones. México.

Castaño, A. D. (1996) Simposium Internacional de Desarrollo de las Organizaciones. México.

Catwright y Zander (1971) Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México: Trillas.

Colmenares, (1992) Administración Estratégica. Casos de empresas mexicanas. México:

Davis y Newstrom, (1988) El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.

De la Cerda G. (1995) Los laberintos del mejoramiento. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

Dessler, Gary (1979) Organización y administración. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Deutsch y Krauss (1992) Teorías en Psicología Social. México: Paidós.

García T.A. (1994) Programa de administración estratégica. México.

Gómez B. y Maya P. (1992) Sistema de calidad Total aplicado a una empresa de consultoría. Trabajo Final. Diplomado en Administración de Sistemas de Calidad. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.

Gómez Balderas, J.C. (1989) El rol del saboteador en el grupo pequeño. Tesina. Facultad de Psicología. UNAM México.

Gómez Balderas, J.C. (1993) Psicología del trabajo e incremento de la productividad: un caso real. Ponencia en el quinto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. México.

Gómez Balderas, J.C. (1996) Conferencia para empresarios. México.

Grados J. (1991) Retrealimentación. Mecanograma. México 1991

Grados. J. (1996) Reclutamiento, selección e inducción de personal. México:

Grados. J. (1979) Historia de la Psicología del Trabajo en México. México:

Grados. J. (1996) Experiencias de Consultoría. Testimonio de viva voz. México.

Greenbaum, T. (1990) Manual del Consultor, España: Díaz de Santos.

Hernández, L. S. E (1983) Reclutamiento de Psicólogos a través del periódico Excelsior durante el periodo de 1964 a 1982. Tesis, Facultad de Psicología. UNAM. México.

Hernández, R. J. L. (1993) Desarrollo de equipos, una técnica de intervención de Desarrollo Organizacional. Tesis, Facultad de Psicología. UNAM. México.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (1994) Gufas de Consultoría en Administración. México.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1996) Diplomado en Reingeniería. México.

Kontz y O. Donnel . (1973) Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill. México.

Marx M. y Hillix W. (1985) Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneas. México: Paidós.

Nacional Finciera Itam (1996) Programa de desarrollo Empresarial. "El lenguaje de los negocios". Contabilidad Módulo I. México.



Pine, A. (1992) Negocios en familia. Barcelona: Grijalbo.

Reddín, W. (1974) Efectividad gerencial. México: Diana.

Rodríguez A. (1991) Psicología Social. México: Trillas.

Romero B. S. (1980) Los Jefes Intermedios. Trillas México.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994. México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Mecanograma. Dirección Ocupacional. 1991-1994. México.

Shein E.H. (1973) Consultoría de procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional. México Fondo Educativo.

Steiner, G. A (1983) Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. México C.E.C.S.A.

Thevenet, M. (1992) Auditoría de la cultura empresarial. España: Díaz de Santos.

Uribe P. J. F. (1989) Aspectos importantes en la planeación de recursos humanos. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM. México.