



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

**“LA CONSULTORÍA PRIVADA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESEMPEÑO  
INTEGRAL DEL INTERVENTOR EDUCATIVO”.**

**PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO**

**DULCE CAROLINA LÓPEZ MOTA**

**LIZETH ARTEAGA PÉREZ**

**TULA DE ALLENDE, HIDALGO.**

**ENERO DEL 2018**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

**SEDE REGIONAL TULA DE ALLENDE**

**“LA CONSULTORÍA PRIVADA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESEMPEÑO  
INTEGRAL DEL INTERVENTOR EDUCATIVO”.**

**PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTAN:**

**DULCE CAROLINA LÓPEZ MOTA**

**LIZETH ARTEAGA PÉREZ**

**TULA DE ALLENDE, HIDALGO.**

**ENERO DEL 2018**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HIDALGO  
UPNH/C/Of. No. 1073/2017-II  
**DICTAMEN DE TRABAJO**

Pachuca de Soto, Hgo., 13 de noviembre de 2017.

**C. DULCE CAROLINA LÓPEZ MOTA**  
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al Proyecto de Desarrollo Educativo, intitulado, *"LA CONSULTORÍA PRIVADA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESEMPEÑO INTEGRAL DEL INTERVENTOR EDUCATIVO"*, presentado por su tutora MTRA. NANCY AGUILAR COPKA, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Intervención Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

**DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE  
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p. - Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.  
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

ATH/SCA/jahm.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UPN/CT/OF. No. 1072/2017-H  
**DICTAMEN DE TRABAJO**

Pachuca de Soto, Hgo., 13 de noviembre de 2017.

**C. LIZETH ARTEAGA PÉREZ**  
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al Proyecto de Desarrollo Educativo, intitulado, "*LA CONSULTORÍA PRIVADA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESEMPEÑO INTEGRAL DEL INTERVENTOR EDUCATIVO*", presentado por su tutora MTRA. *NANCY AGUILAR COPKA*, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Intervención Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

  
**DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE  
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p. - Depto. de Titulación - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.  
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

ATH/SCA/jahm.

## **DEDICATORIAS**

A Dios mi padre eterno quien me ha dado la capacidad para afrontar cada uno de los retos e inconvenientes que se han presentado y salir de ellos siempre con éxito.

Por ayudarme en la elaboración de este proyecto, por darme la sabiduría, fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad.

A mi madre quien ha estado paso a paso en esta lucha constante por la obtención de mis éxitos profesionales siempre con sus buenos consejos y su apoyo moral.

A mi hermana quien me ha acompañado durante este proceso de formación y ha sido parte fundamental en la consecución de mis objetivos.

A mi amiga Liz por los momentos que pasamos juntas para hacer realidad este sueño y poder culminar este proyecto, te deseo éxito en todo lo que emprendas en la vida.

A mis maestros quienes con su invaluable conocimiento me dieron las herramientas para culminar este proceso de formación, en especial la maestra Nancy Aguilar Copka quien ha dedicado de su valioso tiempo en este proyecto.

**DULCE CAROLINA LÓPEZ MOTA.**

## DEDICATORIAS

A Dios:

Por la oportunidad vivir y por estar conmigo a cada paso que doy, por permitirme lograr uno de mis sueños más grandes, por darme salud, fuerza y sabiduría para poder llegar hasta aquí.

A mi esposo:

Eder Alberto Molina Hernández, por estar conmigo en todo momento y alentarme a seguir adelante a pesar de los días que sentía desfallecer, por no soltar mi mano y caminar conmigo, te amo.

A mis padres:

Hortencia Pérez y Federico Arteaga, por darme la vida y hacer de mí una mejor persona cada día, por creer en mí y alentarme en todo momento. Los amo mucho.

A mis hermanos:

Maritza, Uziel y Ana Lilia, gracias por siempre estar conmigo e inspirarme a seguir adelante, por creer en mí en cada proyecto que realizo.

A mis abuelitos:

Juana Mendoza Cruz (Q.E.P.D) y Ambrosio Pérez Jiménez, aunque ya no estás aquí entre nosotros abuelita, gracias por todo, siempre te llevaré en mi corazón. Abuelito gracias por tus sabios consejos y por siempre inspirarme a ser mejor. .

A mi compañera y amiga:

Carolina López Mota, por compartir esta experiencia conmigo, por tu apoyo y comprensión a lo largo de este proceso. No fue fácil pero lo hemos logrado. Gracias.

A mi asesora y maestros.

Gracias por la paciencia y dedicación que tuvo hacia nosotros, por creer siempre en este proyecto, por compartirnos de su sabiduría. Maestros ustedes han sido pieza importante en este logro. Muchas gracias.

**LIZETH ARTEAGA PÉREZ**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

<b>A. Contextualización Tula de Allende, Hidalgo.....</b>	<b>15</b>
1. Aspecto Físico.....	16
2. Aspecto Social.....	17
a) Medios de Comunicación.....	19
3. Aspecto Económico.....	20
a) Industria y Comercio.....	21
4. Aspecto Educativo.....	22
<b>B. Contexto Interno de la consultoría .....</b>	<b>24</b>
1. Cinco momentos de la concreción Institucional.....	25
a) Primer momento.....	25
b) Segundo momento.....	26
c) Tercer momento.....	27
d) Cuarto momento.....	27
e) Quinto momento.....	28
2. Servicios y Alcances.....	28
3. Contextualización e Infraestructura.....	29
<b>C. Análisis Institucional.....</b>	<b>30</b>
1. Organización de la Empresa.....	30
a) Misión.....	30
b) Visión.....	31
c) Valores.....	32

2. Áreas de la empresa SIRHU Consultores.....	33
a) Proyectos de Bajo Impacto Ambiental.....	34
b) Recursos Humanos y Capacitación.....	35
c) Área en psicología Clínica.....	35
d) Área de Contabilidad.....	35
e) Área de Negocios.....	36
3. Conclusión del apartado.....	36
<b>D. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>37</b>
1. Investigación cualitativa.....	39
a) Características.....	40
2. Enfoque etnográfico.....	41
a) Técnicas e Instrumentos de investigación.....	45
3. Diagnóstico socioeducativo.....	48
<b>E. Planteamiento del problema.....</b>	<b>52</b>
1. Delimitación del Problema.....	54

## **CAPÍTULO II. Definiendo un Nuevo Rumbo de Oportunidades**

<b>A. El Servicio de la Consultoría.....</b>	<b>57</b>
1. Concepto y Función de Consultoría.....	58
2. Tipos de Consultoría.....	60
a) Consultoría Especializada.....	60
b) Consultoría Integral.....	60
3. Proceso de Consultoría.....	61
a) Cinco fases básicas de Consultoría.....	61
4. Contrato de Consultoría.....	64
5. Contrato de Servicios de Consultoría.....	64
a) Tipo de Servicios.....	65



6. Perfil del Consultor.....	66
a) Principales razones para que se contrate consultores.....	69
b) El consultor se diferencia.....	69
c) Como agregan valor los consultores.....	69
d) La responsabilidad del consultor es ayudar al cliente a:.....	69
e) Habilidades del consultor.....	70
f) El consultor profesional es un facilitador del cambio.....	71
<b>B. Antecedentes de la Consultoría.....</b>	<b>71</b>
1. Hacia un planteamiento general de la dirección de empresas.....	72
2. Inicios de la Consultoría en México.....	73
<b>C. Consultoría en México.....</b>	<b>74</b>
1. Situación Actual de la Consultoría en México.....	74
2. Procesos de Consultoría.....	75
3. Regularización del Servicio de consultoría en México.....	83
4. Modelos de Consultoría.....	85
5. Requisitos para la creación de una empresa consultora.....	87
6. Normas aplicables.....	88
7. Lo Jurídico en Consultoría.....	88
<b>D. Evolución del sector de la asesoría y venta de servicios en empresas de consultoría.....</b>	<b>90</b>
1. Plan general para el establecimiento de un área de servicios o ventas en una consultoría.....	91
2. Estructura soportada en tres pilares para el establecimiento de un área o departamento de ventas en una empresa consultora.....	92

### **CAPÍTULO III. La Consultoría: Un área de desempeño profesional del interventor Educativo**

<b>A. Propuesta de Intervención.....</b>	<b>94</b>
<b>B. Justificación.....</b>	<b>96</b>
<b>C. Fundamento de la Intervención.....</b>	<b>98</b>
<b>D. Objetivos.....</b>	<b>108</b>
<b>E. Destinatarios.....</b>	<b>109</b>
<b>F. Recursos.....</b>	<b>109</b>
<b>G. Evaluación.....</b>	<b>110</b>
<b>H. Plan de Trabajo.....</b>	<b>111</b>

### **CAPÍTULO IV. La Evaluación: un Instrumento Ineludible para la innovación**

<b>A. ¿Qué es la evaluación?.....</b>	<b>127</b>
<b>1- Evaluación del proyecto.....</b>	<b>128</b>
<b>a) Modelo holístico.....</b>	<b>128</b>
<b>b) Técnicas e instrumentos.....</b>	<b>129</b>
<b>B. Definición de Matriz.....</b>	<b>143</b>
<b>C. Cuadro de Matriz.....</b>	<b>144</b>

**Conclusión**

**Bibliografía**

**Webgrafía**

**Anexos**

## INTRODUCCIÓN

La Consultoría Empresarial en la actualidad se ha convertido en una herramienta necesaria en el mercado laboral, ya que ofrece una variedad de servicios de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los propietarios, gerentes, directivos y administradores a alcanzar los objetivos y fines de sus negocios. Por ello cada vez más empresas que se encuentran en dificultades, recurren a estos servicios para mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar mucho recurso a actividades en las que no tienen ventajas competitivas.

Las consultorías están formadas por varios colaboradores, que son profesionales y se destacan en diferentes áreas productivas, cuentan con una variedad de servicios para ofrecer al mercado industrial, empresarial y educativo, cada uno de ellos está al frente de un área, según su perfil, donde intervienen mediante sus competencias y como parte de un equipo de trabajo dan aportaciones para atender las necesidades que solicita el cliente y para la elaboración de los proyectos. El servicio de Consultoría está directamente relacionado con los hechos concretos, reales, con la búsqueda de soluciones que sean adecuadas y factibles para lograr óptimos resultados, de ahí su complejidad.

Las gerencias y empresas recurren a las consultorías para capacitar y certificar a su personal estando en constante actualización, por medio de esta adquirir nuevas competencias mediante la innovación en lo que realizan, al igual que recurren a estos servicios para la solución de problemas, también buscan desarrollar sus capacidades para poder ser competitivos en el entorno donde se desenvuelven, para poder contribuir en el descubrimiento de nuevas oportunidades, así como en el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los manejos, soluciones, cambios y mejoras.

Para esto las consultorías deben disponer de profesionales que cuenten con las habilidades necesarias para poder emprender, diseñar, desarrollar e innovar, ya que el mismo trabajo lo requiere y el Licenciado en Intervención Educativa (LIE) cuenta con la formación siendo esta una oportunidad para el mismo de poder

emplearse, e incluso a futuro, poder auto emplearse con la creación de su propia consultoría y así desempeñarse laboral y profesionalmente con las competencias adquiridas durante la carrera.

Este proyecto de intervención fue elaborado para responder a las necesidades que se presentaron en la Consultoría Privada, Servicios Integrales en Recursos Humanos (SIRHU), mediante la búsqueda de una alternativa de mejora. Por este motivo, el presente proyecto tiene como nombre “La Consultoría Privada: una Oportunidad para el Desempeño Integral del Interventor Educativo”.

Como LIE's, el estar en un entorno laboral de este tipo nos abre un amplio panorama, ya que se cuenta con competencias adquiridas que contribuyen a desempeñar el papel que demanda la consultoría y a su vez da apertura para trabajar con jóvenes y adultos, permitiéndonos innovar programas y servicios que esté dirigida esta población mencionada.

De acuerdo a la investigación realizada dentro de SIRHU Consultores, se detectó como petición la creación de un área educativa que respondiera a las necesidades presentadas en el contexto educativo de Tula de Allende.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, en los cuales se abordaron temas relacionados con la Consultoría privada SIRHU, Aspectos que se tomaron en cuenta para la Creación y apertura de un área educativa.

En el primero “*Generalidades de la Empresa*”, consta del diagnóstico de dicha Institución, realizado con base en sus antecedentes, historia, organización, estructura, servicios, personal, problemáticas presentadas y la metodología utilizada en la elaboración de este trabajo.

El segundo capítulo llamado “*Definiendo un Nuevo Rumbo de Oportunidades*”, está constituido por el Marco Teórico el cual sustenta el proyecto realizado en SIRHU Consultores, en donde se explica cómo está constituida una empresa Consultora y las bases para la creación de un área de servicios o ventas de acuerdo a los perfiles, servicios y peticiones.

El tercero muestra la propuesta de Intervención que lleva por nombre “*La consultoría: Un área de desempeño profesional del Interventor Educativo*”, en este apartado se da a conocer el proceso que se llevó a cabo para la creación del área educativa, aquí se describe el proyecto, la forma que se trabajó, las distribuciones de las sesiones y el impacto de cada una de ellas.

El cuarto capítulo “*La Evaluación un Instrumento ineludible*”, está dedicado a la evaluación del proyecto, en donde se da a conocer el modelo de evaluación que se utilizó, de la misma forma se muestra la matriz de análisis que se elaboró para poder evaluar el proyecto en general, el cual permitió verificar la coherencia de la estructura de los datos registrados que se fueron obteniendo mediante el proceso de investigación que se recopiló a través del uso de los instrumentos de evaluación que se describen detalladamente en este capítulo, también se presenta el desarrollo de sesiones analizadas y descritas.

Por último se muestra la bibliografía y los anexos que sustentan la realización de este trabajo, ya que para poder entrar en este mercado es importante considerar múltiples estudios que se realizaron en este proyecto desde lo legal y lo financiero. Esto se obtuvo gracias a los diversos instrumentos que fueron utilizados para la elaboración del proyecto en sus múltiples fases.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

El trabajo que desarrolla la consultoría consiste en analizar, estudiar y comprender el proceso de una organización, lo cual le permite diagnosticar necesidades en temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales diseña e implementa un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones apoyándose con la elaboración de proyectos para ofertar sus servicios.

“La consultoría es un servicio que existe desde el periodo industrial, nació a partir de los estudios realizados por Taylor, Gilberntt, Gantt y Emerson, enfocados en mejorar la productividad de las empresas de aquella época. Sin embargo, este servicio apareció en México hasta los años cincuenta” (Arzua, 2011).

Indiscutiblemente las consultorías se han convertido en negocios ampliamente rentables, este negocio está integrado por un personal que no cuenta con un horario fijo, ya que ellos mismos disponen de sus tiempos, además de diversas ideas y proyectos que más adelante se llevan a cabo por otros actores económicos que conllevan a elevar la competitividad de cualquier organización.

La mayoría de las empresas de consultoría otorga servicios multidisciplinarios, lo que les da la oportunidad no solo de aumentar su cartera de clientes sino de aportar nuevas ideas en otro ámbito económico.

Entre las metas de estas organizaciones se encuentra el trabajar directa o indirectamente para pequeños y medianos empresarios, por tanto, los servicios de consultoría subrayan la necesidad de crear mayores programas de apoyo a dicho sector.

SIRHU Consultores, es una empresa dedicada a brindar servicios profesionales en materia de productividad y calidad, más sin embargo, para la consultoría es fundamental responder a las demandas que los clientes solicitan para obtener los resultados adecuados en las prestaciones de servicios.

Los servicios que ofrece SIRHU son brindados por profesionales los cuales están encargados de atender un área específica, esto consiste en facilitar ayuda a los consultantes para la solución de sus problemas, ya que cada consultor se considera un especialista, con experiencia en su área, que trata de brindar las herramientas más adecuadas para atender las necesidades o para dar la asesoría, en el desarrollo de algún proyecto que por sí mismos los consultantes no puedan llevar a cabo.

Actualmente SIRHU ha logrado ser reconocida por algunas empresas e instituciones gracias al liderazgo y empeño que los dueños y su equipo de trabajo han mostrado, ya que han buscado la forma de irse posicionando en uno de los principales lugares del entorno empresarial.

En el siguiente apartado se dará a conocer información recabada en SIRHU Consultores, el cual habla de su contexto territorial e institucional, los factores que lo rodean, sus características principales, su estructura de trabajo en cuanto interno como externo, entre otros aspectos.

#### **A. Contextualización de Tula de Allende, Hidalgo.**

El objeto de estudio está delimitado en un espacio territorial de los municipios del estado de Hidalgo, en uno de mayor importancia por su condición económica y su cercanía a la ciudad de México, Tula de Allende.

“Su nombre deriva de las raíces náhuatl Tollan "Junto del Tular" o "cerca del Tular". En otomí fue su nombre *namenhi* que significa "lugar de mucha gente". Su nombre actual es Tula ya castellanizado y que significa lugar de tules o esparto, junto o cerca del Tular” (Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, 2015).

Tula es conocida por ser cuna de una majestuosa civilización tolteca, el día de hoy existe testimonio de ellos debido a las construcciones que se encuentran en la ciudad como lo es la zona arqueológica. De la misma forma los pobladores dicen encontrar piezas pertenecientes de esta cultura en las comunidades aledañas a donde se presume habitaron.

En este caso es aplicable el dicho aquel donde se expresa de “Los árboles no permiten ver el bosque”, y es que a parte de su zona arqueológica, que guarda aún muchos tesoros y de su catedral, del siglo XVI, Tula cuenta con su historia regional (o microhistoria como le llama el maestro Luis González y González), y ha tenido en tiempos pretéritos y actuales: personajes, artistas, músicos, poetas, artesanos, políticos.

“Tula de Allende adquirió su categoría municipal el 26 de septiembre de 1871. Llevaba el nombre de Miguel de Allende en honor del capitán insurgente”(Gonzalez, 2012). Forma parte de los municipios urbanos, ha tenido su importancia al ser cabecera industrial en las últimas décadas aparte de contar con una economía sustentada en la industria, el comercio, la agricultura y por supuesto, en turismo.

En su territorio se encuentra ubicada la Refinería Miguel Hidalgo Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Termoeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que surte de energéticos a gran parte de la zona centro del país, principalmente a la ciudad de México y sus alrededores, constituyéndose como uno de los principales municipios de la entidad.

### **1. Aspecto Físico**

“El municipio de Tula de Allende se encuentra en la región del Valle del Mezquital, cuenta con una superficie territorial de 305, 8km<sup>2</sup>, Colindando al norte con municipios como: Chapantongo, Tepetitlán y Tezontepec de Aldama, al sur con Tepeji del Rio de Ocampo, al este con Atotonilco de Tula, Atitalaquia y Tlaxcoapan, y al oeste con el Estado de México. En diversos relatos históricos se considera a Tula como la ciudad más importante del México prehistórico y además como un lugar industrial que presenta un buen nivel económico” (Planeación, Enciclopedia de los Municipios de Hidalgo, Tula de Allende, (2010)).

De acuerdo a las estadísticas del INEGI, “el municipio cuenta con un total de 109 093 habitantes, siendo 52 404 hombres y 53 429 mujeres. Tiene una densidad de población de 324.6 habitantes/kilómetros m<sup>2</sup>, con una Tasa de Crecimiento Media Anual de 1.02%.18” (Informacion Estadistica Basica, 2015).



En sus alrededores de SIRHU Consultores se aprecia una fuente de desarrollo empresarial, industrial, comercial y educativo. Como podemos ver se encuentra rodeado entre los “municipios más productivos como: Atitalaquia, Atotonilco de Tula, Tepeji de Río Ocampo y Tula” (Planeación, Enciclopedia de los Municipios de Hidalgo Tula de Allende, 2010). Estos Municipios se convierten en el foco central para el Área de Recursos Humanos y el Área de Proyectos de Bajo Impacto Ambiental.

Para la Consultoría ha sido una oportunidad haberse insertado en un lugar céntrico como Tula de Allende, los habitantes de los Municipios aledaños tienen que trasladarse continuamente a esta región para adquirir los servicios que carecen en sus localidades o para ir a su trabajo, esto hace que la consultoría sea ubicada. “Tula es un lugar de desarrollo y cuenta con una variedad de empresas, industrias, institutos de apoyo y escuelas, por lo tanto es un lugar habitado y visitado por muchas personas de fuera como empresarios, profesionista, comerciantes, entre otros” (Secretaría de Obras Públicas, (2011). Esto hace que la Consultoría sea una opción, contribuyendo a tener un mercado más amplio.

Los datos anteriores nos sirven como referente para la viabilidad de la consultoría debido a que cualquiera de esta población podría ser prospecto para la empresa.

## **2. Aspecto Social**

El aspecto social es un punto de partida para cualquier ámbito, ya que de este deriva el actuar, creencias y pensamientos de las personas. La ciudad es considerada como una zona urbana por lo que sus calles en su mayoría son pavimentadas, las construcciones que rodea el Centro de Tula son edificios de uno a tres pisos, estos son ocupados para algún tipo de comercio.

En el centro de la Ciudad hay una catedral en la cual se venera a San José en el mes de marzo, se aprecia un jardín tipo colonial, los negocios que lo rodean tienen la misma fachada, a lado hay un mercado donde se vende ropa, comida, legumbres, entre otros productos, también cuenta con un teatro aire libre, una biblioteca y una sala histórica.

A su alrededor se puede apreciar bancos, farmacias, carnicerías, pollerías, pastelerías, restaurantes, bares, tiendas de abarrotes, un cine y una variedad de negocios grandes, lo cual contribuye a que los habitantes adquieran con facilidad los productos y servicios.

La Consultoría se ubica en una calle principal con nombre Leandro Valle donde colinda con el jardín, el mercado, negocios y escuelas. Este lugar es visible por los habitantes de la Región y de otros municipios que viajan frecuentemente para adquirir algún servicio o por asuntos de negocios (ver anexo 1).

Desde la perspectiva señalada es fácil identificar a la consultoría como una forma de trabajo independiente cuyo objetivo es el de brindar un servicio especializado a personas, grupos o instituciones que necesiten ayuda que pueden proporcionar diversos profesionales, con conocimientos disciplinares y experiencias que califican para dar atención eficaz a problemas o necesidades que deben ser resueltos o mejorados, generándose con ello un cambio benéfico para el consultor.

La consultoría podría compararse, en cierta medida, como una micro empresa si la concebimos como un negocio rentable, a diferencia de una empresa que genera productos físicos la consultoría ofrece servicios. Su aspecto organizacional y operativo va a depender del producto o servicio que se ofrezca.

Actualmente se ha escuchado en Tula de Allende y en los demás municipios aledaños sobre los servicios que ofrece una consultoría jurídica y mucha gente ha acudido a ellas por cuestiones legales y financieros, pero en cuanto a consultoría empresarial no se ha tenido información, por ello para SIRHU ha sido un reto haberse instalado en esta región, siendo que aquí en esta entidad anteriormente no ha habido este tipo de servicios, lo cual serían de mucha utilidad para las grandes empresas contar con una consultora que les pueda asesorar en las problemáticas que presentan en el ámbito donde se desenvuelven o en adquirir alguna capacitación.

Muchos egresados de varias universidades al término de su carrera se preocupan en obtener un trabajo fijo, empiezan a buscar oportunidades en varias instituciones

y empresas, lo ideal es encontrar un lugar estable y bien pagado, por ello la mayoría de los profesionistas ponen su mirada en los trabajos de gobierno, siendo que estos puestos ya están muy saturados, además de que muchos de ellos los ocupan figuras políticas. Pocos son los que prefieren arriesgarse a emprender algo propio siendo que existe el temor a fracasar o perder lo que se llegue a invertir.

El LIE cuenta con competencias obtenidas a lo largo de su formación profesional que le permiten desarrollar su propia fuente de empleo ya que es capaz de diseñar programas, espacios y proyectos de intervención así como otras competencias que marca su perfil de egreso, este ha recibido una formación para ser innovador, creativo, emprendedor generador de empleos.

En el siguiente apartado se hará mención sobre el uso de los medios de comunicación que se utilizan en esta consultora para realizar publicidad en algunas instituciones y empresas de la región, ofertando los servicios con los que cuenta SIRHU Consultores.

#### **a) Medios de Comunicación.**

Dada la cercanía con la ciudad de México, se cuenta con suficientes vías de comunicación; “las carreteras de mayor importancia son: Tula-Refinería-México, con una longitud de 92 kilómetros; la Tula-Tepeji-México, ambas comunican a la ciudad de México; por medio de la autopista Querétaro-México; la de Tula-Actopan-Pachuca con 90 kilómetros; la de Tula Ajacuba-Pachuca. Así como una vasta red de caminos vecinales, la mayoría ya asfaltados, que conectan a los pueblos de la localidad y con otros municipios circunvecinos, actualmente Tula se comunica con el Norte de la República por la autopista México Querétaro” (Dr.Melchor Olguín González , 1996).

Para la mayoría de los negocios y empresas es importante contar con algún medio de comunicación, por el cual puedan dar a conocer sus productos o servicios. En este apartado se hace mención de algunos que existen en el Municipio y de los que recurre la consultoría para hacer promoción y difusión.

A partir de la última década, Tula dispone de radiodifusoras FM XHLLV "La Voz de los Atlantes" y "Súper Stereo 100.5". Por lo que toca al servicio de correos, el cual tiene una antigüedad, ya que existen sellos del 1 de julio de 1856.

“Respecto al servicio de teléfonos, el municipio posee una extensa red por medio de la cual se puede establecer comunicación a cualquier parte del país y el mundo, existe también en la ciudad de Tula una televisora canal 12 (satélite televisión). Existe una repetidora de televisión y el transporte urbano y rural lo realizan taxis particulares, combis y autobuses urbanos y foráneos” (Gobierno del Estado de Hidalgo Secretaría de Planeación, 2010).

Por lo anterior, dicha consultoría tiene la facilidad de poder hacer amplia difusión y promoción de sus servicios por distintos medios de comunicación que ofrece la región, pero dentro de la empresa solo hacen uso del teléfono e internet para realizar difusión de la misma, por medio de la página de Facebook y llamadas telefónicas a posibles prospectos (*ver anexo 2*).

El uso de correo electrónico es el más usado, ya que envían invitaciones personalizadas a personas o empresas que se interesan en los servicios.

El objetivo de la publicidad es despertar el interés de un gran número de clientes potenciales convenciéndoles de que los servicios de la empresa de consultoría son particularmente atractivos para ellos.

### **3. Aspecto Económico**

El punto de partida en este apartado es el supuesto de que las actividades económicas son un componente fundamental de las relaciones, tamaño, distancia de las localidades y sus diferentes formas de subsistir.

Es importante mencionar que la ciudad de Tula de Allende se llevan a cabo una variedad de actividades económicas, al ser un lugar rodeado de zonas rurales donde la actividad principal es el campo, no obstante en la zona centro las actividades son diversas y tienen que ver más con industrias, las personas que habitan en este lugar obtienen un sueldo más cómodo.

La ganadería, la pesca, la agricultura, la gastronomía, el turismo, la artesanía e industrias y comercios son los principales sectores, productos y servicios de actividad económica que en la región se desarrolla y beneficia el capital económico de la población. De lo anterior mencionado solo nos enfocaremos sobre industrias y comercios ya que este está relacionado con el objeto de estudio del presente proyecto.

“La región Tula es una fuente de trabajo por las empresas, industrias y comercios que ahí se concentran en donde existe una estructura económica sustentada por las diferentes actividades que se realizan y la forma de relacionarse de los sectores y subsectores de la economía regional” (Secretaria de Obras publicas, 2011)

La consultoría se encuentra rodeada entre las grandes empresas, este le trae beneficios y oportunidades con respecto a los mercados. Dentro de las empresas que rodean Tula han necesitado de personas emprendedoras, profesionales y preparadas, para capacitar a sus empleados en distintas áreas, para disponer de lo que se requiera para el trabajo, en este caso SIRHU Consultores ha tocado puertas en algunas de estas empresas para ofrecer sus servicios para mantenerse en la vanguardia a estos espacios.

#### **a) Industria y Comercio**

En el municipio existen industrias de la transformación, extractivas, construcción, y maquiladoras. Las industrias más importantes son: la Termoeléctrica Francisco Pérez Ríos y la Refinería de Petróleos Mexicanos Miguel Hidalgo, la fábrica Cementera Cruz Azul.

El tipo de comercio que predomina es el abarroto, la ropa, el calzado, tanto en el mercado municipal que es diario como en el "tianguis", pero que se siente más la afluencia los sábados y los domingos. En el tianguis se venden artículos de exportación como radios, televisores, grabadoras y además una variedad de platillos mexicanos como barbacoa, mole, guisados, enchiladas, entre otros.

En otro orden de ideas, “los corredores y la localización de los grandes proyectos ya concertados (macro planta de tratamiento de agua en Atotonilco de Tula, plataforma logística y de transportes, Ciudad Bicentenario, nuevas áreas industriales, desarrollo agropecuario, polo turístico y de servicios e infraestructuras y equipamientos propuestos por las dependencias del gobierno estatal), obedecen a este propósito de integración regional” (Centro Universitario de Desarrollo Intelectual, 2012).

Lo anterior favorece en gran medida a SIRHU consultores ya que se concentran municipios que acogen a empresas de gran magnitud, lo cual implica mayor demanda hacia la consultoría, debido a la cercanía que esta tiene tanto con las empresas y con dichos municipios.

#### **4. Aspecto Educativo**

El municipio cuenta con espacios educativos en los diferentes niveles esto le da a la ciudadanía oportunidades de seguir preparándose académicamente por la cercanía de algunas instituciones educativas ya que esto implica menor gasto económico, de lo contrario los estudiantes estuvieran migrando a otros estados para continuar sus estudios o simplemente ya no siguieran estudiando por falta de recursos.

Cabe mencionar que algunas personas tienen posibilidades económicas para seguir estudiando fuera del municipio en caso de no encontrar la carrera profesional o escuela de su preferencia deseada.

En el Ámbito Educativo del municipio de Tula de Allende cuenta con una amplia gama de Instituciones de los distintos niveles sean de gobierno o privadas. “Hay 71 escuelas de nivel preescolar, 65 primarias, 29 escuelas de educación secundaria, 19 de nivel medio superior y 18 de nivel superior, siendo este un total de 33, 664 alumnos inscritos en los diferentes niveles de educación, cifra que se obtuvo en el ciclo escolar 2015-2016, contando con 1901 maestros en 202 escuelas y siete bibliotecas públicas. La población analfabeta representa el 2.8%” (Información Estadística Básica, 2017).

En el caso del nivel superior se cuenta con la Universidad Tecnológica Tula Tepeji (UTTT), Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Instituto Tecnológico Latino Americano (ITLA), Centro Universitario Allende (CENUA), Universidad del Nuevo México, Universidad Interamericana Para el Desarrollo (UNID), Universidad Politécnica de la Energía (UPE) e Instituto Canadiense, por mencionar algunas de las más reconocidas (Ver anexo 3).

Por lo anterior el Municipio cuenta con infraestructura educativa en los niveles básicos e intermedios y superior en el sistema escolarizado, siendo esto una oportunidad de desarrollo para la región, de la misma forma se imparte educación básica en el sistema no escolarizado por parte del INEA, el cual está dirigida a la población de jóvenes y adultos que por algún momento de su vida no pudieron concluir con sus estudios y se cuenta con preparatoria abierta en diferentes modalidades.

De acuerdo al entorno educativo dentro de la empresa SIRHU Consultores se observó que acudían a la oficina personal de algunas instituciones educativas de nivel básico, media superior y superior para preguntar por algunos servicios profesionales, de acuerdo a lo que exponían comentaban que se presentaban problemáticas de los cuales no encontraban solución para poder intervenir.

Algunos otros empezaron acudir a la consultoría para pedir orientación en cuanto a la elaboración de diagnósticos, ruta de mejora y planeaciones argumentadas, también pedían servicios que estuvieran orientados a padres de familia de alumnos con bajas calificaciones y problemas de conducta.

Este tema se trató en una de las reuniones que se tuvo con los dueños de la consultoría para atender las peticiones que las diferentes instituciones habían solicitado, cuando se empezó a dialogar una de las psicólogas laborarles se propuso para poder intervenir.

En un momento nos preguntamos si ella realmente podía atender este caso ya que no contaba con el perfil académico, los directivos de la consultoría permitieron que ella diera la atención, le pidieron que elaborara un plan de trabajo para que se basara de ahí y así poder atender las necesidades institucionales, le

propusieron que empezará indagar en fuentes de la web para darse una idea de cómo realizarlo.

Después de un tiempo nos percatamos que regresaban a la oficina los maestros de diferentes planteles para preguntar sobre fechas en la cual fuesen atendidos y orientados, también pedían ver un catálogo de servicios para llevarlo a la instituciones donde nos visitaban y proponerlo con los demás académicos y meterlo en el programa educativo para pedir recursos a la SEP como escuelas de calidad pero la psicóloga aun no tenía respuesta, solo les decía que regresaran la otra semana para darles información. Creímos que era conveniente hacerle la observación y nos comentó que aún le faltaba concluir con el plan de trabajo, que ya teniendo todo en orden ahora si iba a empezar a atender las solicitudes de las instituciones.

De acuerdo a las necesidades y el número de instituciones educativas que rodean a la consultorías, siendo esta una nueva oportunidad de oferta para la implementación de un espacio educativo lo cual posibilite un crecimiento para la misma empresa. Ampliando así su cartera de servicios que pudieran ser ofertados a la sociedad.

## **B. Contexto interno de la consultoría**

El presente trabajo parte de la investigación que se realizó en la Consultoría SIRHU, que tuvo como objeto de estudio conocer la función de la misma. La entidad prestataria se ubica en el Municipio de Tula de Allende, Hidalgo, actualmente su domicilio es Calle Leandro Valle #8, interior #4, 3er piso Colonia Centro (ver anexo 4).

Está conformada por una plantilla de personal que consta de tres colaboradores quienes son los encargados de los proyectos solicitados por parte de diferentes empresas e Instituciones de sus alrededores, pretendiendo ser frente a aquellas variables que afectan en mayor o menor grado el desarrollo de sus organizaciones dicha empresa se compone por diversas áreas de las cuales más adelante se hará mención.



Actualmente la consultoría atiende a varios usuarios, los cuales son clasificados de acuerdo al área de servicios a la cual recurren, ya que cuenta con 5 áreas donde se brindan diferentes tipos de servicios, sus usuarios más frecuentes son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de diversos giros.

La consultoría SIRHU nace en el mes de septiembre del año 2008 como un proyecto familiar, está conformado por un matrimonio, los cuales incursionan en la empresa con diferentes habilidades y aptitudes, ambos son profesionistas, el director es Ingeniero Bioquímico y la coordinadora es psicóloga laboral.

El contexto interno lo constituyen las personas que integran la organización. Llama aquí la atención sobre un aspecto: “las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera de sus características, sino especialmente con respecto a aquéllas que les confieren su calidad de miembros” (Casassus, 2000).

A continuación se puntualizaran los cinco momentos de la creación organizacional SIRHU Consultores y el desarrollo del contexto interno que lo constituye.

### **1. Cinco momentos de la concreción Institucional**

Antes de la creación de dicha empresa este matrimonio se conoció en el Bajío, lugar donde la coordinadora estudió y el ingeniero radicaba, ambos laboraban en una consultoría en donde se brindaban varios servicios parecidos a los que hoy en día se ofrecen en su propia empresa. El ingeniero fungía como director del área de proyectos de bajo impacto ambiental y la psicóloga estaba encargada del área de recursos humanos, era capacitadora ya que tiene la especialidad de la misma.

#### **a) Primer momento.**

Al inicio de la creación de esta consultoría, era una empresa de Capacitación de Recursos Humanos con el nombre “CASA,” en la cual surge la idea de ofrecer proyectos y mejoras, para que cualquier persona u empresa llegaran a contar con el mejor servicio de excelencia en el manejo de personal con calidad, después viendo la necesidad que se presentaba en el entorno debido a los problemas de contaminación ambiental por parte de algunas empresas se abre el área de bajo impacto ambiental que está coordinado por el director, el Ingeniero Bioquímico

Josué Trejo. Esta consultoría contaba con una dirección en: Emeterio Valencia 301, Centro, CP: 38020 Celaya, Guanajuato.

Las metas que se constituían en la consultoría, era hacer uso de los conocimientos adquiridos y experiencias, así como convertir las necesidades actuales en las herramientas claves para el trabajo. Fortaleciendo la comunicación y el sector productivo.

En el área de proyectos de bajo impacto ambiental, constituía como un pilar de los procesos, proyectos e ideas para el desarrollo de servicios, productos e infraestructura estratégica, sirviendo para modernizar la industria y hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.

Algunos de los proyectos que se implementaron desde la consultoría fueron Biodigestor “Rancho San Isidro”, caracterización de población para gestión de proyectos, análisis para el establecimiento de una microempresa para pequeños productores de Jitomate colaboración con Instituto Teológico de Celaya (ITC), se impartieron talleres de Integración para el equipo de trabajo de Institutos Nacionales de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria (INIFAP) Celaya, talleres y pláticas en jornadas de estudiantes Universidad Continente Americano (UCA) y con el Instituto Teológico de Celaya (ITC), estos son algunos de los proyectos que fueron elaborados específicamente para la consultoría “CASA” en las cuales se tuvo una participación por parte de los emprendedores de la actual consultaría (ver anexo 5).

#### **b) Segundo momento.**

Al estar inmersos a este ambiente laboral se dieron cuenta del proceso que lleva una consultoría por lo que decidieron cambiar de residencia a Tula de Allende, de donde es originario el director y allí poder emprender su propio negocio bien establecido.

El director al ser originario de esta Región ha tenido la oportunidad de conocer personas, lo cual le ha servido como vínculo para llegar a varias empresas, donde se les ha dado la apertura de brindar varios servicios, su papá laboró muchos años en Comisión Federal de Electricidad y su mamá es profesora de carrera, por

lo que los contactaron con sus amistades y así fue como emprendieron en este negocio.

El proceso que han tenido entre los dos ha sido difícil ya que a la vez son un matrimonio y compañeros de trabajo, hay ocasiones que existen problemas en la empresa y desafortunadamente los llevan a casa, pero tratan de no involucrar sus problemas familiares y laborales para no ser afectados en ambas áreas de su vida (ver anexo 6).

#### **c) Tercer momento.**

El primer nombre del proyecto empresarial “CASA” cambia a Servicios Integrales en Recursos Humanos (SIRHU) en abril del 2013, desarrollándose como una consultoría de iniciativa privada y conforme el paso del tiempo se consolidó como una oportunidad laboral en su ramo. Considerando que Tula y sus alrededores requieren de servicios tales como: proyectos integrales, capacitación, contratación de personal, asesorías y acompañamiento, talleres, conferencias, entre otros.

Es así como la consultoría se posiciona en la región de Tula de Allende, Hidalgo, con dirección en Calle Poniente 6 No. 19 Unidad Habitacional Petróleos Mexicanos (PEMEX), Tula de Allende, Hidalgo. Empezando a laborar con presidencia Municipal quien posteriormente abrió nuevas oportunidades de inserción en el mercado laboral.

#### **d) Cuarto momento**

Después de un periodo de tiempo y con la necesidad de contar con un mejor espacio que permitiera un mayor desempeño de las actividades, cambian su dirección a la Colonia La Malinche en Tula de Allende, en este lugar estuvieron asociados con una persona quien tiene perfil académico de psicóloga clínica.

Cada uno de los miembros que ahí laboraban aportaba conocimientos para emprender nuevos proyectos. Más tarde y debido a situaciones que internamente sucedían, mismas que obstruían el funcionamiento, se vio en la necesidad de cambiar su ubicación.

### **e) Quinto momento.**

Por la necesidad de contar nuevamente con un espacio para poder seguir laborando se buscó una nueva oficina, el día 28 de marzo 2014 fue notificado al personal de las nuevas instalaciones las cuales actualmente se encuentran ubicadas en Calle Leandro Valle #8, interior #4, 3er piso Colonia Centro en Tula de Allende ( anexo 7).

## **2. Servicios y Alcances**

En la actualidad la consultoría es dirigida por los dos dueños, sin tener socios, únicamente proveedores los cuales aportan de sus conocimientos y apoyan en distintas áreas según sea las necesidades que se presenten y a los cuales se les aporta una remuneración económica por sus servicios.

La consultoría ha sido invitada a participar en una organización donde están inmersos empresarios de diversas índoles las cuales aportan experiencias para enriquecer y fortalecer vínculos con otras empresas Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial (EMPRERED). También dentro de las actividades internas está la participación en ferias de empleo donde comparten vacantes y servicios.

Lo anterior contribuye, en buena parte, a tener contactos con empresas lo que ha sido una ventaja, ya que son recomendados por otras personas y así de esta forma amplían su cartelera de clientes potenciado también la difusión de la misma.

La consultoría de iniciativa privada SIRHU cuenta con un alcance en lugares como: Atitalaquia, Cruz Azul, Tepeji del Río, Atotonilco, Ixmiquilpan, Tula de Allende, entre otras colonias y Municipios a los cuales se les brinda el servicio en diferentes áreas, ampliando así el mercado de incursión laboral. Uno de los servicios más solicitados por estas empresas es bolsa de trabajo y capacitación para el personal en sus distintas áreas.

Actualmente la consultoría tiene presencia en empresas reconocidas y de prestigio como: Pilgrims, Cerillera La Central, Bancomer, Comisión Federal de Electricidad, Refinería Miguel Hidalgo, Centro de Lavado y Desinfección de Tractocamiones

DITRA, Laboratorio Griffit de México, Cal Apaxco de México, Crit Pachuca, entre otras empresas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales (ver anexo 8).

Al ser una empresa nueva los recursos económicos limitan muchas de las acciones, un ejemplo muy claro es la publicidad ya que aún no se cuenta con el permiso para poder realizarlo, este es solo por citar un ejemplo.

### **3. Contextualización e Infraestructura**

Las instalaciones tienen una superficie de 5 metros de ancho por 12 metros de largo, hay dos archiveros, dos escritorios, dos sillones y ocho sillas. De igual manera tiene disponible una línea telefónica y acceso a internet, una impresora y una laptop personal. No se cuenta con el espacio adecuado, siendo que solo es una sola oficina donde se encuentran todas las áreas y esto limita la posibilidad de instalar un equipo de cómputo para los empleados.

Cabe señalar que por esta misma razón las capacitaciones se imparten en lugares que son prestadas por empresas o lugares asignados según a las que se les capacita o solicitan alguno de los servicios que ofrece SIRHU, por ejemplo: Centro de Desarrollo Empresarial y Laboral Tula, Presidencias municipales, casa de formación diocesana Tula, Parque industrial de Atitalaquia, entre otros.

El hecho de llevar poco tiempo en el mercado empresarial no se cuenta con el recurso económico suficiente para los gastos que implica la renta de una oficina más grande o adquirir los muebles necesarios para llevar a cabo las capacitaciones en las propias instalaciones de la consultoría, así como realizar publicidad en el municipio de la misma, siendo que es necesario pero no se lleva a cabo porque se requiere de un costo mayor fuera del alcance económico por parte de SIRHU Consultores.

Respecto a lo antes mencionado los dueños consideran para poder integrar más personal es necesario primero establecer otros aspectos como afiliarse al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y así poder ampliar el equipo de trabajo con el que actualmente cuentan.

Por último existe una persona a quien le nombran proveedor, brinda servicios en el área de psicología y le es proporcionado un porcentaje de acuerdo a los proyectos que venda, también contribuye con el pago de renta y otros gastos que genere la institución y de igual manera cuentan con la participación de una persona quien realiza servicio social de lunes a viernes, tiene perfil de psicóloga laboral y se encuentra realizando su especialidad (ver anexo 9).

### **C. Análisis Institucional**

“En la actualidad las empresas para ser competitivas y exitosas, deben ejercer una estrategia adecuada enfocada al servicio de clientes. Para tener claro hacia dónde va la empresa se requiere el diseño de estrategias que incluyan a la organización, su misión, visión, y valores todo integrado a un organigrama que le permita hacer frente a los nuevos retos de competencia” (FLEITMAN, 2000).

Los modelos de negocios deben estar orientados fundamentalmente al servicio al cliente y sobre todo con estrategias coordinadas a la búsqueda de la rentabilidad.

#### **1. Organización de la Empresa**

SIRHU Consultores, cuenta con misión, visión y valores, los cuales son los siguientes:

- a) Misión.** Gestionar el talento humano que forma parte del sector productivo, y sus posibles candidatos. Ofreciendo soluciones de personal que cubran expectativas laborales deseadas en el vínculo empresa -trabajador.

Desde la creación de la consultoría SIRHU, se tuvo el objetivo de crear una empresa que diera soluciones únicamente al área de Recursos Humanos y al paso del tiempo se fueron modificando los servicios de acuerdo a la demanda de los clientes.

Por ejemplo, de dar servicio únicamente como entrevista de reclutamiento pasó a atender el área de capacitación del personal para la misma empresa. Lo anterior denota un cambio en los servicios que se ofrecen ya que se han establecido otras áreas, lo preocupante es que desde ese tiempo al actual no han modificado la misión de la empresa.

Según (Armstrong, 2004) “La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de dicho lugar, responde, el ¿por qué existe la organización?, establece una dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa, genera entusiasmo, debe de motivar y debe desafiar compromiso por el grupo.

Algunas de las características de la misión son las siguientes. Expresa el servicio que presta y no el servicio que vende, va orientada hacia el exterior y “hacia la necesidad de los individuos o de la sociedad”, está orientada hacia el futuro, debe ser simple, clara, directa y altamente motivante, debe ser revisada constantemente”.

Por lo tanto retomando los puntos esenciales de una misión dentro de la empresa según el autor, debe estar orientada hacia el futuro y ser revisada constantemente, aspecto que no se visualiza en la misión de esta empresa porque desde su apertura no se ha tenido alguna modificación y está dirigida más que nada al talento humano de recursos humanos dejando a tras las demás áreas que integran a la empresa.

Otro aspecto es la visión y para ello se ha retomado un autor que nos da un panorama más amplio sobre su definición y sus características que de igual manera es crucial para una empresa.

**b) Visión.** Consolidarnos regionalmente como una empresa creativa e innovadora en la gestión del talento humano. Con la capacidad de cubrir los servicios que requiere el sector.

Según (Jack, 2000) “es el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la misma a mediano y largo plazo, es la imagen futuro de cómo

deseamos que sea la organización más adelante, su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado”.

Desde el punto de vista de este autor una visión debe de ser orientada hacia el futuro y servir como guía para la empresa. Desde lo que se pudo observar durante la instancia en SIRHU, ninguno de los colaboradores la conocía, no era utilizada por los dueños y no se cumplía con la labor de la visión dentro de la consultoría.

Otro de los aspectos son los valores, son un complemento que facilitará poder llevar a cabo los dos aspectos anteriores. A continuación se describen los valores que rigen a la empresa. Es fundamental mencionar que tanto la misión, visión y valores fueron elaborados por una sola persona y el resto del equipo de trabajo lo aceptaron como positivo pero no le daban el valor que debería de tener.

Cabe señalar que estos fueron presentados por parte de los dueños una vez que se les hizo mención de la importancia que el personal la conociera.

### **c) Valores:**

Confianza, calidad, coherencia y respeto.

Según (Fleitman, 2000) “valor es una característica que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente, en una organización, para facilitar el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos de la misma”.

Para cualquier empresa e institución estos aspectos son necesarios ya que permiten tener una visualización tanto general para cada una de las áreas con las que cuenta y así ofrecer productos y servicios de calidad para el cliente (Ver anexo 10).

Cabe mencionar que en un inicio para la consultoría la parte más completa en cuanto los servicios que ofrecen es la bolsa de trabajo de ahí que su misión y visión están encaminadas en torno a ello, pero tiempo más adelante no habían modificado su estructura y actualmente cuentan con la misma.

En este proceso de indagación para conocer los cargos y procedimientos tanto internos como externos de la empresa, se realizó una entrevista informal con el



director de la consultoría al retomar los datos se dejó ver la falta de organización en cuanto que el personal de cada área no tenían en claro su rol de trabajo.

Aunque SIRHU Consultores cuenta con un organigrama se puede observar la falta de una estructura de trabajo dentro de las cinco áreas que tiene, los encargados de cada una de ellas intervienen en otras por así decir, el encargado del Área de “Proyectos de Bajo Impacto Ambiental” intervenía en el “área de Psicología Clínica” o viceversa, por ello se hace la referencia que no todos tienen claro su rol que deben desempeñar dentro de la misma y como consecuencia se ha observado que no se responde a las demandas de manera clara y concisa (ver anexo 11).

Tener bien estructurado el organigrama de una empresa constituye elementos para una buena organización tanto del personal como de las funciones que desempeñará. También permite clasificar la estructura de la consultoría con base en la instauración de áreas de trabajo y construir el orden jerárquico que tendrá.

“El organigrama representa las estructuras departamentales que abarca la consultoría, personas que lo van a dirigir, también nos permite llevar un mejor control, distribución de la funciones e información tanto interna como externa de la forma de la que se está constituida una organización” (Kubr, 1997).

A continuación se describirá detalladamente cada una de las áreas con las que cuenta SIRHU Consultores, dando a conocer los servicios que se ofrecen, el perfil que desempeña cada uno de los encargados y entre otros aspectos.

## **2. Áreas de la empresa SIRHU Consultores**

La institución ha ido modificando al enfrentarse a una realidad que tiene una dinámica muy cambiante. Eso ha ido determinando las necesidades de personal. Hoy son profesionistas sociales.

El número del personal en una consultoría varía mucho, en algunas cuentan de 3 a 9 profesionales. Las que poseen entre 30- 40 personas tienen gran cobertura.

Podíamos inferir que un despacho de consultoría se encuentra conformado por 3, 4 ó 5 personas altamente calificadas y que no necesita de un gran personal para brindar sus servicios salvo si su cobertura es muy amplia.

En cada una de las áreas debe estar encargado por un profesional quien tenga el perfil adecuado ya que este conoce las funciones en las que debe desarrollarse.

En una consultoría se distribuye el trabajo en partes equitativas, puede desempeñar funciones variadas, se distribuye el trabajo por áreas: La dirección general, los consultores especializados, los de desarrollo y los asociados o especialistas en un área específica.

Se especializa por áreas. Cada consultor es especialista en cada una de ellas y de acuerdo a ello se asignan responsabilidades y se determinan las funciones que deben desempeñar.

“Los elementos para armar un organigrama de base común podrían ser los siguientes: Director general o coordinador, departamentos o áreas de trabajo (consultores especializados), área administrativa (secretaría), personal de apoyo (conserje)” (Edgar Schein, 1973).

En el siguiente apartado se describe cada una de las áreas de las cuales cuenta SIRHU Consultores y se hace mención de cómo están constituidos:

#### **a) Proyectos de Bajo Impacto Ambiental**

Esta área está encargada por el Ingeniero Bioquímico Josué Grande Trejo quien es director general de la empresa, como responsabilidades y obligaciones que realiza dentro de la consultoría es consolidar las partes operativas de SIRHU, definiendo las responsabilidades legales, imagen cooperativa, vinculaciones estratégicas y apoyo en labor de venta.

A su cargo está el buen funcionamiento de la sucursal, coordina al personal, y realiza alianza con instituciones, empresas, desarrolla planes de crecimiento que proyecta hacia nuevos mercados.

Alguno de los proyectos que se ofrecen dentro de esta área son los siguientes: de vivienda ecológica, capacitaciones de higiene y seguridad laboral, elaboración de

manuales de seguridad para el cumplimiento de normas y de la Secretaria del Trabajo y Prevención Social (STPS), proyectos de acopio de lluvia, de mejora y servicios al cliente (clima laboral), remodelación de oficinas ecoténicas y/e hidroponía, para establecer el perfil vocacional, de áreas verdes, de ingeniería en cuestiones ambientales y algunas otras capacitaciones en su ramo.

#### **b) Recursos Humanos y Capacitación**

Al cargo de esta área está la psicóloga laboral con especialidad en recursos humanos, Alejandra Palacios Mosqueda, quien es coordinadora general de la empresa. Está encargada de elaborar planes de capacitación para SIRHU así como los que requieren los clientes, imparte cursos y asesora empresas en su ramo, coordina actividades de personal a su cargo.

Los servicios que se ofrece en el área son los siguientes: reclutamiento y selección del personal, capacitaciones, venta y relaciones públicas, aplicación de pruebas psicométricas, estudios socioeconómicos, elaboración de logística, confirmación de los eventos de capacitaciones y venta de cartelera.

#### **c) Área en Psicología Clínica**

De esta área está encargada la psicóloga Mirsa López Ordaz quien es master en psicología clínica, brinda atención psicológica y colabora en los proyectos que requieren del servicio.

Los servicios que se ofertan en su área son: servicios de psicoterapia individual, grupal o de pareja; asesoría terapéutica en distintas edades, desde primeros meses hasta adultos mayores; consultoría y capacitaciones para materiales y programas de estimulación temprana; orientación vocacional bajo los estándares que exige la industria actualmente; valoración psicológica en personas con discapacidad, entre otros.

#### **d) Área de Contabilidad**

Encargada por la licenciada Mirna quien lleva el control de compromisos fiscales ante hacienda, así como facturaciones, control de pago y cobranza, declaraciones al Servicio de Administración Tributaria (SAT), pagos del Instituto Mexicano del

Seguro Social (IMSS), contratos laborales, contratos y convenios con industrias y bajas ante el IMSS. Esta persona no es socia solo es proveedor.

#### **e) Área de Negocios**

En esta área está como responsable Lorena Reyes quien cuenta con el perfil de psicóloga laboral, está como apoyo de la coordinadora de Recursos Humanos, su instancia es temporal porque está realizando su servicio social para poder culminar su maestría, apoya con algunos trabajos de diseño gráfico y es representante en reuniones de agentes en recursos humanos (ver anexo 12).

### **3. Conclusiones del apartado**

Una de las tareas más importantes que se deben realizar en las diferentes áreas que hay en las consultorías es dar asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas que puedan estar presentando, estas se deben analizar para poder intervenir y dar soluciones.

“Como un agente o instancia que brinda servicios profesionales a través de un proceso independiente y objetivo para ayudar organizaciones-clientes a conseguir el grado de sus objetivos organizacionales, mediante la implementación de herramientas diagnósticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas generales e induzcan situaciones de cambio” (Block, 1999).

Al estar insertas en la consultoría, se sabía que una de nuestras tareas era conocer el pasado para poder interpretar el presente, por lo que se les solicitó a la persona indicada que se nos fuese mostrado el plan de trabajo que se seguía por semana, por mes o por año; lo anterior no fue posible porque no contaban con algún documento donde se siguiera una estructura de trabajo. Por lo tanto, al llegar a la oficina no se conocía la meta por día o por semana a seguir y esto significaba que algunas veces durante el día no hubiera actividad.

El ambiente laboral no era del todo favorable porque los dueños de la consultoría mostraban cierta desconfianza al ser herméticos con la información que se manejaba internamente, llámese cartera de clientes y cursos, lo anterior truncaba el trabajo al no involucrar al resto del personal por lo que se tenía rezagos de cursos que por no cumplir con el tiempo estaban en espera.

Dentro de la empresa se puede ver claramente la ausencia de una estructura de trabajo empezando por el organigrama institucional. No todos tienen claro el rol que juegan dentro de la empresa y aunque de alguna manera saben responder las demandas pero no de manera clara y concisa.

En cada una de las actividades se denota una improvisación debido a que solo cuentan con un calendario “común” donde se anota cada una de las actividades pero en caso de alguna modificación no lo hacen saber a las demás personas que ahí están inmersas. Este ha sido uno de los muchos problemas que la consultoría ha estado enfrentando durante este tiempo por falta de una buena estructura organizacional.

#### **D. Metodología de la Investigación**

“El proceso metodológico es fundamental en la elaboración del diagnóstico ya que nos proporciona un panorama amplio y explicativo acerca del camino que se ha seguido en dicha indagación. Toda investigación conlleva un conjunto de métodos y técnicas que guían el proceso de investigación. Ese proceso, al que se le puede denominar metodología, es un camino o serie de pasos necesarios para llegar a conclusiones finales estructuradas. Pero es preciso enfatizar que hablemos de proceso de investigación, o sea que no hacemos referencia a una visión lineal, consistente en informar a partir de un conjunto de etapas relacionadas mecánicamente, sino que pensamos el proceso como dialéctico, como continuo ir y venir de un proceso a otro” (Rojas, 1994).

En todo trabajo de investigación, es necesario hacer uso de la metodología, en este caso fue la que permitió recabar datos que nos llevaron a conocer la realidad concreta que se vivió en la consultoría.

Para la obtención de datos fue necesario seguir una serie de pasos, cuando nos autorizaron el acceso del lugar donde se realizó la investigación, en este caso la empresa Consultora SIRHU, fue fundamental realizar la negociación del propio rol, esto quiere decir establecer las condiciones de la investigación de campo: qué, cuándo y a quién observar debe ser negociada continuamente para no perder el objetivo. Hay que establecer un equilibrio entre la realización de la investigación tal como uno lo considera, adecuando y acompañando a los informantes en beneficio del report.

“Se debe tratar de resistir a los intentos de los informantes tendientes a controlar la investigación, idealmente, son los propios investigadores los que deben elegir los lugares y momentos para observar. Cuando los observadores establecen algún grado de rapport, por lo general logran acceso a más lugares y personas” (Bogdan, 2004).

Muchas veces los dueños de las instituciones pueden poner restricciones y evitar que el investigador se involucre en sus actividades por ello suelen asignar el lugar donde pueda permanecer, esto como una forma de control para no saber más de lo que no quieren que sepas, por ello es importante establecer un acuerdo donde se logre instalarse en el lugar donde se pretende realizar las observaciones, es lo que se realizó en la empresa SIRHU.

El siguiente paso que se aplicó fue rapport con los informantes, en este caso los dueños y el personal de la consultoría ya que son los sujetos a los que se estudiaron. Taylor y Bogdan lo definen “como comunicar la empatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera. Lograr que las personas se abran y manifiesten sus sentimientos respecto al escenario y de otras personas” (Bogdan, 2004). El personal que forman parte de esta empresa nos proporcionó la información que requeríamos.

Al estar inmersas en este espacio tuvimos contacto con las demás áreas y hubo oportunidad de dialogar con los representantes, se empezó a generar la empatía con cada uno de ellos, de acuerdo a pláticas informales se obtuvo información que ha sido fundamental para la construcción de este trabajo, nos dieron a conocer sus puntos de vista y nos hablaron un poco de la historia de la empresa.

## **1. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa tiene significados diferentes en cada momento. Una primera definición, aportada por (Denzin y Lincoln, 1994) destaca que “es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia sus objetos de estudio”. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historia de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen las rutinas y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas, alguno de estos instrumentos fueron utilizados para la recopilación de datos de esta investigación realizada y para su sustento, los podemos encontrar en el apartado de anexos que se encuentra al final del proyecto.

El objeto de la investigación cualitativa es la comprensión, centrado la indagación de los hechos. Desde la investigación cualitativa se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad. Para nosotras fue fundamental conocer la historia de la empresa para comprender los sucesos que se estaban presentando en dicho lugar y así poder intervenir de una forma adecuada, se valoraron las diferentes opiniones de las personas que forman parte en la empresa, los datos que se obtuvieron eran de acuerdo al inicio de su instancia de esta empresa, las perspectivas eran vistas por diferentes oculares, cada uno le daba un sentido de acuerdo a su vivencia.

Para (LeCompte, 1995) la investigación cualitativa podría entenderse como “una categoría de diseño de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adopta la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros escritos de todo tipo, grabaciones, fotografías o películas y artefactos”. Para esta autora la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos naturales, o

tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador, en los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente. La calidad, según LeCompte significa “lo real, lo abstracto, lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado”.

De acuerdo a las experiencias y vivencias que han tenido los dueños de la consultoría desde el momento que decidieron emprender su propio negocio y hasta el presente, es importante referir que gracias a los instrumentos de la investigación cualitativa se ha recabado la información necesaria para poder interpretar los datos y así conocer las problemáticas presentadas en dicho lugar y de la misma forma saber cómo se fueron suscitando.

#### **a) Características**

(Taylor y Bogdan, 1986) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Estos autores llegan a señalar las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes solo vagamente formulados.

En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios son los grupos no son reducidos a variables sino considerados como un todo.

Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio. Se ha dicho de ellos que son naturalistas. Intereses que interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo. Tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.



Los métodos cualitativos son humanistas. Los métodos mediante los cuales estudiamos a las personas necesariamente influye sobre el modo que lo vemos.

## **2. Enfoque etnográfico**

El enfoque que se utilizó fue el etnográfico, al respecto Elsie Rockwell nos ofrece algunos datos, afirma que la investigación etnográfica se desarrolló hace poco más de tres décadas, sobre todo en Inglaterra. Proveniente de la antropología, pronto se constituyó en una alternativa de investigación en educación, provocando múltiples rechazos por no ajustarse a los paradigmas dominantes de esa época.

La etnografía se ha considerado como una práctica autónoma, con sus propios criterios de rigor, que permite estudiar procesos educativos difíciles de comprender por otras vías.

“En la disciplina antropológica, la palabra etnografía se refiere tanto a una forma de proceder en la investigación de campo como al producto final de la misma, clásicamente una monografía” (Rockwell, La experiencia etnográfica, 2009). En este ejercicio que se ha realizado, es como lo indica el autor, toda la información que se ha recolectado a través de diversos instrumentos metodológicos han ayudado a construir el estudio de la investigación, lo cual nos permitió conocer el origen de cada acontecimiento, la raíz de las problemáticas, las necesidades presentadas, los alcances y carencias que se han tenido y entre otros aspectos, mediante más información se obtuvo, ayudó a entender lo que se vivió en la empresa, todo esto para la construcción del análisis, el cual nos orientó y dirigió de una forma adecuada para poder proceder. Al finalizar su construcción la podríamos considerar como una clásica monografía al momento de leerla.

“La etnografía de acuerdo a la rama de la antropología, es aquella que acumula conocimientos sobre realidades sociales y culturales particulares, delimitadas en el tiempo y espacio. Se distingue así de la etnología, que se dedica al análisis comparativo de las culturas humanas, así, la etnografía se ha definido como una teoría de la descripción que contrasta con la etnología, considerada como teoría de la comparación. Esta es mucho más que una herramienta para recolectar datos y no debe de ser considerada como un método, sino más bien como un

enfoque en el que se encuentran método y teoría, pero sin agotar la problemática de ambos” (Rockwell, 2005).

De acuerdo a la forma que se trabajó para recolectar la información que nos ayudaría a construir la realidad de social, económica, cultural e institucional del lugar donde se estuvo observando, nos basamos a la teoría de Rockwell, ya que consideramos que la etnografía no es método, este debe verse como enfoque el cual forma parte del método y nos permite conocer vivencias, acontecimientos e historia de un lugar a través de la aplicación de instrumentos y técnicas que permiten interactuar con la población, es decir, las personas que han estado inmersas en dichas situaciones, esta información es más valiosa que la que se puede extraer de documentos, ya que reviven acontecimientos y dan a conocer más de la que un escrito puede tener.

De lo expuesto hasta ahora y, a la vez, de exploración hacia cuestiones emergentes en el campo. Si se acepta que la etnografía no es un método, sino un enfoque, no se la puede tomar como una herramienta neutral que se utiliza en cualquier contexto. Como enfoque, está impregnada de concepciones implícitas acerca de cómo se construyen representaciones de la vida social y cómo se les da sentido a partir del diálogo con quienes habitan una localidad. Permite comprender algunos procesos sociales y prácticas culturales, especialmente a escala cotidiana, pero también encuentra límites ineludibles.

“Un estudio etnográfico tiene, por lo menos, ciertas características. Requiere una estancia relevante prolongada en una localidad relevante pequeña, de tal forma que el investigador, o el equipo de investigadores, puedan construir relaciones de confianza con algunos de los habitantes, tener acceso a acontecimientos públicos y documentar sus experiencias por vía escrita o gráfica. Aunque el investigador consulte censos, mapas y otros documentos locales, la tarea principal es aproximarse a los lenguajes y conocimientos locales, lo cual implica tener una disposición receptiva y una sensibilidad hacia las distintas formas de interpretar los sucesos y las palabras. La experiencia de campo es crucial para este enfoque” (Rockwell, La experiencia etnográfica, 2009).

Con los dueños de la empresa se creó ese lazo de confianza, se generó una constante comunicación, se pudo interpretar los datos que nos proporcionaban, para nosotros era mejor obtenerlos a través de ellos que a través de otras fuentes, ya que su experiencia y sus vivencias hacían que la información se diera detalladamente y más a fondo, a través de este proceso se pudo obtener documentos que sustentaban lo que nos relataban, de esos acontecimientos pasados.

Cada palabra para nosotros era de mucho valor, de acuerdo a lo que indagábamos les consultábamos y ellos nos daban su punto de vista, todo esto con un enfoque diferente a lo que se puede obtener en un escrito, toda esta información fue fundamental para la construcción de la contextualización y para la elaboración del diagnóstico, los datos nos referían a hechos del pasado y el presente, de acontecimientos que estaban surgiendo, problemáticas que se estaban presentando, datos de la población y que le relacionaban a la consultoría.

“El objetivo de la etnografía es descubrir y generar la teoría, no es probar ninguna teoría determinada, busca comprender una comunidad y su contexto cultural sin partir de presuposiciones o expectativas. Lo cual no significa que la labor del investigador sea de carácter empírico, espontaneísta y carácter de sustento teórico, representa más bien una postura frente a la realidad investigada” ( Carlos Arturo Monje Álvarez, 2011)

Toda la información presentada en este trabajo no está construida por suposiciones, sino más bien, de datos que fueron obtenidos a través de la investigación realizada, lo cual nos llevó tiempo para poder obtenerla, todo lo expuesto en este proyecto está sustentado por los relatos que las mismas personas nos narraron sobre lo que vivenciaron y presenciaron en el tiempo que trascurrieron ciertos sucesos, como se puede ver, este tipo de enfoque nos permite generar comunicación con la población, el trabajo que se realizó no está constituido por lo empírico y ni en las suposiciones, si no en hechos reales. Para que nos dieran a conocer los relatos, lo primero que se hizo fue trabajar en ganarnos la confianza de los entrevistados, nosotros accedimos a realizar trabajos

extras pero sin salirnos del objetivo y ellos lo gratificaban con apoyarnos en brindarnos un poco de historia.

“La etnografía ofreció un retorno a la observación de la interacción social en situación “naturales”, un acceso a fenómenos no documentados y difíciles de incorporar a la encuesta y al laboratorio. Los antropólogos expresaban un afán por contextualizar y por conservar la complejidad de los procesos sociales, una tendencia a encontrar orden donde otras disciplinas veían solo anormalidad y desviación, una sensibilidad al lenguaje y a las concepciones de los sujetos. Armados con conceptos e instrumentos forjados en las islas, los etnógrafos entran al campo de las “sociedades complejas” a través del estudio de las situaciones particulares de la vida cotidiana: de esquinas, barrios y comunidades, de manicomios, cárceles, juzgados, clínicas y escuelas. La búsqueda teórica conlleva a la vez una adecuación metodológica de la etnografía a los nuevos problemas y contextos” (Rockwell, Etnografía y teoría de la investigación educativa., 1993).

Las estrategias de investigación son naturalistas, que utiliza el sistema inductivo, esto es, estudia casos específicos con el fin de desarrollar teoría general. De allí se recurre a la observación participante y no participante para obtener datos empíricos en forma directa de los fenómenos, y por tener el enfoque etnográfico un carácter holista, pretende construir descripciones de fenómenos globales en sus diversos contextos y determinar, a partir de ellas, las complejas conexiones que afectan al comportamiento y las creencias en relación con dichos fenómenos.

La actividad central de la etnografía es construir conocimiento y, por medio de ello, apuntar a nuevas posibilidades de relación con el trabajo educativo. Esta actividad no siempre es la más importante. Hay momentos en que el trabajo pedagógico es esencial, momentos políticos que requieren la formulación de alternativas educativas oportunas.

El uso del término etnografía a ciertas investigaciones que, si bien puede admitir una diversidad de recursos técnicos y analíticos, no pueden prescindir de ciertas condiciones básicas, parten de la experiencia prolongada del etnógrafo en una localidad y de la interacción con quienes la habitan como quiera que se defina los

parámetros de tiempo y espacio para ellos; producen, como resultado de un trabajo analítico, un documento descriptivo además de otros, si se quiere en el cual se inscribe la realidad social no documentada y se integra el conocimiento local. Esta experiencia etnográfica resulta ser más significativa si la acompaña un trabajo reflexivo que permita transformar y precisar la concepción desde la cual se mira y se describe la realidad.

“La etnografía siempre ha sido eclética, ha tomado de muchas otras disciplinas sus técnicas: de ciencias naturales y sociales, de tecnologías y humanidades. Herramientas diversas, que incluye desde encuestas y planos cartográficos, hasta registros lingüísticos y pruebas psicológicas, complementan el instrumento clásico del diario de campo. En la particular articulación de estas técnicas por parte del etnógrafo se distingue esta aproximación a la investigación. Las combinaciones técnicas varían según los problemas estudiados y las perspectivas teóricas de cada investigador” (Rockwell, La experiencia etnográfica, 2009)

“En el ámbito educativo es importante distinguir entre la etnografía y la práctica educativa. La etnografía no produce por sí misma una alternativa pedagógica. La lógica de la construcción pedagógica es otra, responde a otros intereses sociales, a supuestos distintos a los que marcan un proceso de investigación etnográfica. La etnografía puede aportar a esa discusión las descripciones de procesos que se dan dentro o fuera de las instituciones educativas, puede integrar a ella los conocimientos locales de los diversos actores que intervienen en un proceso educativo y, sobre todo, puede abrir la mirada para comprender dichos procesos dentro de las matrices socioculturales y considerar las relaciones de poder y desigualdad que también inciden en ellos” (Rockwell, La relevancia de la etnografía, 2009).

#### **a) Técnicas e Instrumentos de Investigación**

El método etnográfico consiste en la recolección de datos que, en un contexto y momento determinado, dan los informantes clave escogidos por el investigador o los sujetos muestreados al azar.

La experiencia etnográfica, en el campo y en el archivo, debe transformar nuestra manera de pensar y de mirar, incluso de ser. Este cambio no se logra simplemente con la esencia en otra localidad, ni con las conversaciones con otras personas. Depende de la calidad de nuestra experiencia prolongada en el campo. Requiere también un trabajo constante de escuchar y observar, registrar, leer y escribir, analizar y dudar, retomar la experiencia y recorrer numerosas veces el mismo ciclo de actividad. Durante este proceso, la experiencia etnográfica se aparta de otras maneras de realizar investigaciones. Incluso en el archivo, la opción etnográfica marca una forma particular de leer y analizar la evidencia del presente y el pasado.

“La escritura etnográfica se apoya en múltiples formas de registros, pero llevar un diario de campo es todavía la actividad central del trabajo, pues ahí se registra la transformación. Esta tarea coincide con y respalda un trabajo más difícil. El proceso del análisis cualitativo, el momento de interpretación y confrontación. A diferencia de otros enfoques, en la etnografía la inter prefación se hace desde el inicio, no se deja al final. El análisis cualitativo requiere un procedimiento insustituible, el trabajo sobre los textos producidos en el campo: leer, releer y releer los registros de campo, interpretarlos desde varios ángulos, anotar y anotar sobre anotaciones, relacionar, dudar y escribirlos de nuevo, todo ello hasta encontrar como encajan algunas piezas del rompecabezas. El proceso mental no recorre un camino lógico y pautado. Las intuiciones y las corazonadas cobran importancia. En una trayectoria que Piasere (2002) ha llamado “perducción”, los detalles vividos se van juntando de manera irregular y permiten, finalmente, transformar la mirada. Poco a poco, se arma descripciones etnográficas, como puntos de llegada, es decir, descripciones que no fueron evidentes al inicio” (Rockwell, La experiencia ednográfica, 2009).

Las técnicas e instrumentos para llevar a cabo esta fase son las siguientes:

- **Instrumentos:**

-Diario de campo, “sirve para anotar, en la relativa privacidad, las impresiones y los recuerdos del día; es necesario para registrar, cuando el momento lo permite,

los detalles no verbales de un acontecimiento, que no siempre son accesibles a la grabación. Además, en el diario se llevan anotaciones reflexivas sobre el proceso propio de transformar paulatinamente las maneras de pensar, de observar y de relacionarse con las personas de la localidad. El diario se llena de notas que recogen, cuestionan, refutan, corrigen, completan cosas escritas anteriormente, para lo cual, dicho sea de paso, es útil armarse de lapiceras de varios colores, que permitan luego distinguir cuando se hizo las anotaciones sobre anotaciones” (Rockwell, La experiencia ednográfica, 2009).

En el diario de campo se ven reflejados aquellos hechos y experiencias que permitan la profundización, reflexión y la solución de los problemas. Además en el diario de campo se van anotando algunas situaciones que se van presentando y resultan relevantes durante la observación como las características, situaciones o eventos que tal vez no se complementaron en un primer momento, pero se van presentando durante el tiempo que va transcurriendo.

- **Técnicas:**

-“La técnica de entrevista, se destaca por ser un instrumento de recopilación de datos que se da en una relación entre sujeto-sujeto. Esto facilita la conversación y obtener los datos necesarios para la investigación” ( Alicia Guardian Fernandez, 2007).

Es una conversación, conducida con naturalidad, tiene una estructura y un propósito, consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros son los entrevistados. A través del dialogo permite recuperar el pasado de todas aquellas situaciones no observadas directamente.

-“El cuestionario, es un instrumento de recogida de datos utilizado a gran escala, no solo en el campo de la educación y la sociología, sino también en otras áreas. Consiste en una serie de preguntas o ítems acerca de un problema determinado que han de contestarse por escrito” (Francia, Alfonso y otros, 2003).

El cuestionario de preguntas abiertas, son de tipo exploratorio, donde se tiene mayor conocimiento del tema, de los hechos o del lugar. Solo tiene la pregunta dejando la respuesta, por tanto, al libre arbitrio del encuestado.

-“Observación, la necesidad de registrar, organizar y controlar los datos de la observación se plantea como exigencia científica en todas las ciencias sociales. Los medios o instrumentos de observación son los elementos que facilitan, controlan, amplían o perfeccionan la letra de la recogida de información por el investigador” (Francia, Alfonso y otros autores, 2003)

La realización de las observaciones es parte fundamental para la elaboración del diagnóstico ya que mediante estas se pueden detectar las necesidades de mejora. Los individuos actúan de forma natural y esto nos da la oportunidad de observar actos que nos servirán de utilidad en el diagnóstico.

### **3. Diagnóstico Socioeducativo**

En un diagnóstico hay que incorporar la participación de la gente, teniendo en cuenta que se trata de un principio operativo básico de la acción. “Un diagnóstico no se hace solo para saber qué pasa, se elabora con dos propósitos orientados ambos para servir directamente para la acción, uno es ofrecer información básica que sirva para programar acciones concretas; y la otra es proporcionar un cuadro de situaciones que sirva para formular las estrategias de actuación” (Ander, 2000).

Para poder llegar a la situación determinada anteriormente se tuvo que realizar un diagnóstico, proceso que “permitirá determinar las necesidades del contexto social y definir cuál de ellas deberá tener prioridad para su resolución” (Pinal y Devela 1990, pág. 23), en la empresa donde se estuvo realizando el diagnóstico a través de las diferentes fases de su aplicación nos arrojó las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que cuentan, además de poder tener una interacción con cada sujeto que está inmerso en la misma.

“El diagnóstico socioeducativo se entiende como el proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores



sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación” (Cervantes, 2014).

La realización del diagnóstico socioeducativo de esta investigación, implicó la utilización de las técnicas e instrumentos de investigación y ellos aportaron los siguientes datos la cual se empezó a realizar a través de una investigación donde se aplicaron una serie de instrumentos para la realización del diagnóstico en la cual se pudo delimitar la problemática principal que se presentaba dentro de dicha empresa. Cabe señalar que existían una serie de problemáticas donde nuestra labor como interventor era identificarlas y canalizarlas porque salían de nuestro alcance.

Según (Idáñez, 2000) el diagnóstico social es “un proceso de elaboración de información que implica conocer, comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionante de riesgo y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades así como estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto los medios disponibles como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas”.

De esta manera, en primera instancia se pudo observar a través del diagnóstico una falta de organización dentro de SIRHU consultores, empezando con la implementación de áreas y distribución del personal de acuerdo a su perfil académico en donde permitiera el desarrollo de cada una de ellas. El personal que ahí laboraba no contaba con un orden en cuanto a las actividades que desempeñaba y como consecuencia traía falta de interés y desconocimiento de los temas, dificultando la elaboración e implementación de los proyectos.

Otra de las problemáticas evidentes fue la falta de un plan de trabajo a seguir, debido a que solo trabajaban de acuerdo al día. Esto nos llevaba a preguntarnos ¿Cómo era su plan de trabajo? Y conforme fue pasando el tiempo nos percatamos que de acuerdo a la demanda que se tuviera de cursos, talleres, pláticas o algún

tipo de servicio, se trabaja únicamente en ello. Entonces se pudo observar que no se tenía ningún objetivo o meta a cumplir a pesar de que ellos solo obtenían una remuneración económica cuando algún curso se vendía.

A lo anterior se les comentaba pero siempre se obtenía una respuesta negativa ya que justificaban esta falta de un plan de trabajo con que no hacía falta, pues atendían oportunamente cada una de las demandas solicitadas a la institución. Aunque como personas externas a la consultoría sabíamos que sí era necesario porque se denotaba un desorden en cuanto al aprovechamiento del tiempo por parte de los colaboradores.

Cabe mencionar que unas de las problemáticas más recurrentes fue la falta de recursos económicos, este impactó en varios aspectos porque no alcanzaban para cubrir necesidades como publicidad, pago de personal, de renta del inmueble, material de trabajo, entre otros. Esta necesidad que presentaba SIRHU consultores salía de nuestro alcance para poder dar solución, sin embargo, se daban algunas sugerencias a manera de poder dar una alternativa y así poder trabajar con el recurso económico existente.

La falta de recurso podía verse reflejado en la falta de publicidad porque para ello se requiere del mismo, esta es uno de los aspectos en donde influye más ya que se puede considerar la empresa como nueva y es necesario tener que dar a conocerse para que puedan tener más demanda y así obtener el recurso necesario para invertir.

Para nosotras el diagnóstico es el proceso de análisis de interacción que, a través de estrategias, nos permite detectar y conocer las necesidades y problemáticas de la empresa, realizando una jerarquización para delimitar el problema a intervenir con el fin de estructurar el plan de intervención.

Dentro de las múltiples necesidades que se vivían en SIRHU consultores nos percatamos que ellos no acudían a instituciones o empresas para ofrecer sus servicios, sin embargo, llegaban a preguntar a la oficina por algunos servicios, lo que era recurrente que por parte de instituciones educativas era más frecuente la inquietud en este caso hablamos de nivel básico, medio superior y superior.

Se podía observar como en algunos casos las mismas maestras acudían a la consultoría para preguntar de algunos servicios porque no encontraban soluciones a las problemáticas educativas que estaban presentando.

En este mismo sentido en una de las reuniones que tuvimos con los directivos para tratar este caso una de las psicólogas laborales al ver que se solicitaban mucho los servicios educativos dijo que podía dar atención a este tipo de peticiones, a lo que nos preguntábamos si contaba con el perfil académico para poder atender este tipo de problemáticas, los dueños de la empresa le dieron la aprobación y le pidieron que realizará un plan de trabajo para que de ahí se basara y pudiera atender las necesidades que las instituciones educativas solicitaban, como referencia de apoyo le dijeron que se documentara por medio del internet para así sacar el trabajo.

En otro momento nos pudimos percatar que no se veía que tuvieran interés por atender esta petición porque regresaban muchas veces las personas a preguntar por resultados, fechas o material y ella aún no tenía respuesta, solo les decían que regresarán la otra semana para darles información. Se le hizo la observación y dijo que lo hacía para tener todo preparado en un momento, porque aún le faltaba terminar el plan de trabajo. Es aquí cuando empezamos a notar que hacía falta la implementación de un área educativa la cual pudiera atender a todas estas peticiones porque el personal que ahí laboraba no contaba con el perfil para poder llevar a cabo este tipo de proyectos.

Este planteamiento se les hizo luego de notar la necesidad que existía, no fue fácil porque fuimos cuestionadas, algo que tenemos muy presente es aquella vez en donde a la hora de exponer la propuesta de la creación del área educativa, la cual iba a ponerse en marcha, se nos preguntó ¿Cuál era el costo que le íbamos a dar a cada curso, diagnóstico y evaluación?, en ese momento no podíamos dar una respuesta acertada porque no la teníamos, nunca habíamos cotizado costos en los servicios a ofrecer, después por parte del director se nos enseñó a poder diseñar un parámetro con el cual podíamos dar costo a los proyectos, para nosotros fue algo de lo que pudimos aprender dentro de esta consultoría.

Al paso de los días, por los dueños se nos fue aprobada la intervención, se puede decir que no fue algo fácil ya que se nos veía como meramente estudiantes para poder llevar a cabo algún tipo de intervención. Pero al final si se concretó la realización del proyecto.

Bajo este término se construyó el diagnóstico que llevamos a cabo en la empresa, permitiéndonos recopilar cierta información a través del empleo de técnicas e instrumentos de investigación antes mencionadas, por medio de ellos pudimos conocer el contexto interno y externo de SIRHU Consultores, así como la práctica de cada uno de los actores, dándonos como resultado la detección de problemáticas, lo cual nos permitió jerarquizarlas y seleccionar el problema a intervenir de acuerdo a las necesidades, considerando los alcances como interventores tenemos.

### **E. Planteamiento del problema**

La información que se presenta a continuación es resultado de la investigación realizada durante la etapa del diagnóstico donde se detectó como necesidad y a la vez como petición la implementación de un área educativa en SIRHU Consultores.

Partiendo desde el diagnóstico se pudieron apreciar las áreas con las que cuenta la consultoría y los servicios que cada uno ofrece, al estar insertas en este lugar detectamos muchas problemáticas, necesidades, peticiones y carencias las cuales deben ser atendidas por profesionales de la materia que tengan el perfil requerido para resolverlos, por ejemplo: notarios, abogados, publicitarios, informáticos, mercadotecnia, entre otros, algunos de estos problemas que se detectaron eran educativos, el cual le dimos importancia porque es nuestra área, hicimos investigación y pudimos percatarnos que en la consultoría solicitaban servicios educativos por parte de maestros, directores de diferentes escuelas de la región y sus alrededores de nivel básico, media superior y superior, por ello deducimos que este hecho se presentó como una petición en SIRHU Consultores y a la vez como necesidad porque la empresa no tiene el personal adecuado y el área donde se pueda atender las necesidades que hay en el entorno educativo.

Durante esta etapa se estuvo realizando una serie de entrevistas en diferentes escuelas para poder corroborar si la mayor parte estaban dispuestas a solicitar servicios educativos, para ver la viabilidad de crear un área educativa la cual respondiera con la petición que se empezó a presentar en la consultoría y de igual manera responder a las necesidades que dichas instituciones pedían.

Los resultados que se obtuvieron fueron favorables, la mayor parte de la población institucional mostró interés de solicitar los servicios mencionados en los cuestionarios que se aplicaron y por ello dimos a conocer como propuesta de intervención la creación de un área educativa dentro de una consultoría.

Dándose esta como una oportunidad para el desarrollo integral del interventor educativo donde pueda poner en práctica sus conocimientos para poder dar solución a las problemáticas presentadas en las instituciones educativas con el apoyo de otros profesionales de la materia.

Como ya se mencionó, el Licenciado en Intervención Educativa (LIE) ha adquirido competencias que le permiten crear e impulsar ideas innovadoras para ofrecer en el campo laboral; buscando formas, modos y posibilidades novedosos para insertarse en el mercado del trabajo. Debe saber hacerlo porque su perfil de egreso lo ubica como un sujeto emprendedor capaz de crear su propio negocio.

Cabe mencionar que el interventor educativo está preparado para poder responder a las demandas solicitadas como un consultor ya que el campo de trabajo que tiene es amplio y sin lugar a duda desempeña una labor innovadora dentro de cualquier espacio laboral.

Un Interventor educativo es un profesional de la educación que interviene en problemáticas sociales y educativas que trascienden los límites de las escuelas y es capaz de construir otros ámbitos y planear soluciones de los problemas derivados de los campos de intervención. Así que el licenciado en intervención se puede desempeñar en distintos campos educativos, con proyectos alternativos para solucionar problemas diversos, esto para una transformación.

El LIE en esta área podrá evaluar sus posibilidades de asumir el compromiso de llevar este proyecto como parte de su vida y trabajo, desarrollará un reto tanto nivel personal como profesional para poderse auto emplear.

Una de las ventajas con las que cuenta SIRHU Consultores es que se encuentra rodeada de muchas escuelas públicas y privadas de diferentes niveles, esta se puede apreciar como una nueva oportunidad de oferta de los servicios de este espacio educativo propuesto y como una forma de darse a conocer el LIE como profesional de la materia.

### **1. Delimitación del Problema**

La creación de un área educativa dentro de una empresa es una de las metas que un licenciado en intervención educativa desea cumplir durante su vida y poner en práctica lo aprendido durante su existencia universitaria.

Esta propuesta nace a través de la realización de una investigación donde se aplicaron una serie de instrumentos para detectar las diferentes problemáticas que la consultoría estaba enfrentando, cada uno fueron analizados. Para la intervención se eligió la que estuvo en nuestro alcance partiendo de nuestra formación académica, las demás estaban más relacionadas a mercadotecnia, finanzas, costos, administración de personal, administración y gestión empresarial, diseño gráfico, tecnologías, entre otros, las cuales no podíamos dar solución por corresponder a otros perfiles académicos.

La consultoría hoy en día, está siendo contemplada como un tipo de idea de negocio muy atractiva ya que es una necesidad creciente en las empresas y las instituciones, las cuales deben estar al día con actualizaciones y capacitaciones.

Esta empresa también tiene como fin analizar, estudiar y comprender el trabajo y proceso de una organización, lo cual permita diagnosticar fallas y aciertos en los diferentes tipos de contextos que requieran de sus servicios, por ello para esta empresa es de gran importancia contar con diferentes tipos de áreas que puedan atenderlas a través de una propuesta de mejora.

Como menciona (Milan Kuber, 2000) “el producto de una consultoría es el consejo dado al cliente o, en un grado más ideal, el cambio que se produce a partir de las mejoras que se hayan logrado en la organización-cliente gracias a la intervención del consultor o consultores”. Por eso los consultores son considerados agentes de cambio, toda vez que su función es la de ayudar a las organizaciones-cliente a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobre vivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

Debido a la demanda que se presentó dentro de la consultoría se desarrolla como propuesta la creación de un área educativa para atender las necesidades educativas que algunas instituciones han presentado.

Debido a la nueva reforma educativa algunos maestros empezaron acudir a la consultoría para pedir orientación en cuanto a la elaboración de diagnósticos, ruta de mejora y planeaciones argumentadas, también pedían servicios que estuvieran orientados a padres de familia de alumnos con malas calificaciones y con mala conducta, entre otros.

En este caso el Interventor educativo es especialista en esta área ya que estaríamos hablando que dentro del campo laboral pueden intervenir como un equipo de trabajo los licenciados en intervención educativa de las diferentes líneas específicas, para atender las necesidades de una forma adecuada y también podría ser en colaboración de algún psicólogo clínico. El licenciado en intervención educativa puede fungir como consultor en esta área profesional por el perfil de egreso con el que cuenta.

Desde una perspectiva señalada es difícil identificar una área educativa como una forma de trabajo independiente y a la vez dependiente con el objetivo de brindar servicios especializados a personas o instituciones que necesiten ayuda que pueda proporcionar diversos profesionales, con conocimientos disciplinares y experiencias que los califiquen para dar atención eficaz a problemas o necesidades que deban ser resueltos o mejorados, generándose con ello un cambio benéfico para los consultores.

El área educativa podría comprender, en cierta medida, como un negocio rentable que oferta servicios educativos dentro de una empresa, aquí el LIE sería el consultor que estaría al cargo de esta área para poder atender las necesidades que el cliente le estuviese pidiendo, en este caso los maestros y los administradores educativos.



## **CAPÍTULO II**

### **Definiendo un Nuevo Rumbo de Oportunidades**

#### **A. El Servicio de la Consultoría.**

Una consultoría es un servicio de identificación de problemas relacionados con políticas, procedimientos y métodos dentro de las organizaciones, con el fin de mejorar su funcionamiento, a través del desarrollo y asistencia en la aplicación de planes de acción apropiados. Se lleva a cabo por empresas o personas independientes llamadas consultores, que considera problemas a solucionar.

Es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad del consultor, el cual no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, por lo que debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logra en virtud del esfuerzo de ambos.

Este servicio se maneja con una alta flexibilidad, en la que intervienen consultores y/o asesores especializados. Los proyectos se diseñan a la medida de las necesidades de cada empresa donde consultores y empresarios, definen los objetivos de trabajo, las áreas que se abordarán, las etapas y la duración. Se trabaja con un todo que permite detectar problemas estratégicos, de estructura y de operación para un plan de trabajo.

“La consultoría tiene como fin analizar, estudiar y comprender el trabajo y proceso de una organización, lo cual permite diagnosticar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones” (ITESO Universidad Jesuita De Guadalajara, 2011).

La labor del consultor como agente de cambio, implica la transferencia de conocimientos y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. Su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización

y ayudar a los directores o empresarios y al personal a aprender de su propia existencia.

## **1. Concepto y Función de Consultoría**

“Es un servicio prestado por una o varias personas independientes y cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos” ( Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, 2006).

“Es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudar a percibir y resolver problemas relacionados con su forma de operar y su entorno” (Camara Nacional de Empresas de Consultoria, 2014).

Por lo tanto se puede determinar que es un servicio que presta una persona física o moral a una organización, con el fin de atender una problemática y a través de varias alternativas resolverla con el fin de lograr un mejor desempeño en la organización.

En ella recurren directores empresarios cuando sienten la necesidad de dar solución a problemas que se están presentando en el entorno laboral y están fuera de su alcance.

Algunos elementos que forman parte del concepto de la consultoría son los siguientes:

Es un servicio independiente. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.

Es esencialmente un servicio consultivo. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo.

Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Debe contar con personal que generen conocimientos para dar soluciones a diversos problemas y situaciones que

afectan a las empresas así como la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponerse que, una vez contratado el consultor las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos contrarios y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de esta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

“Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (Kubr, La consultoría de Empresas, 1997).

La consultoría podría entenderse, desde dos perspectivas: como una simple ayuda en la vida cotidiana pues brinda un consejo para mejorar alguna situación o como un servicio profesional brindado por personas capacitadas y calificadas.

Dado los propósitos de este trabajo, nos interesa este último enfoque por lo que vamos a considerar a la consultoría, como sostiene (Edgar Schein, 1973) “un agente o instancia que brinda servicios profesionales a través de un proceso independiente y objetivo para ayudar a organizaciones-clientes a conseguir el logro de sus objetivos organizacionales, mediante la implementación de herramientas diagnósticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas generales e induzca situaciones de cambio”.

Los proyectos de consultoría parten de un problema o una posibilidad de mejora detectados en una organización. Es importante ya que:

- Se basa en hechos concretos
- La proporciona un personal calificada

- Es una alternativa para manejar el cambio organizacional
- Permite una visión imparcial del entorno
- Facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva
- Proporciona soluciones variables

## **2. Tipos de Consultoría**

Desde la perspectiva señalada es fácil identificar la consultoría como una forma de trabajo independiente cuyo objeto es el de brindar un servicio especializado a personas, grupos o instituciones que necesitan de la ayuda que pueden proporcionar diversos profesionales, con conocimientos disciplinares y experiencias que los califican para dar atención eficaz a problemas o necesidades que deben ser resueltos o mejorados, generándose con ellos un cambio benéfico para el contratista. A continuación se hará mención de los dos tipos de consultorías que existen.

### **a) Consultoría Especializada**

Estas se caracterizan por brindar ayuda a las empresas en temas específicos, tales como: mercadeo, temas legales y/o jurídicos, tecnología, bienes raíces, comercio exterior, entre otros. Estas empresas de consultoría se han establecido en un nicho específico e identificable del mercado, contando con profesionales de alta experiencia y conocimientos en los temas de consultoría. Es importante que el enfoque de consultoría especializada se limite al problema particular identificado en la compañía cliente, perdiéndose la visión integral y holística.

### **b) Consultoría Integral**

Este tipo de consultoría abarca varios departamentos, aspectos y problemas al interior de una organización, contando para esto con un equipo multidisciplinario de consultores, los cuales en todo momento tienen claro que la organización es un sistema, el cual debe ser establecido y manejado.

Cualquiera que sea el alcance de la consultoría debe tenerse presente que la organización es un sistema, y que para realizar cualquier cambio debe tomarse en

cuenta el efecto que se alcanzará con relación al resto; por lo tanto es importante señalar que optimizando partes casi nunca se llega a optimizar todo sistema.

### **3. Proceso de Consultoría**

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

En la bibliografía especializada se pueden encontrar muy diversas formas de subdividir el proceso de consultoría, o el ciclo como algunos autores lo llaman, en fases principales. Diversos autores sugieren modelos que van de tres a diez fases. En este trabajo se explicará el de cinco fases, que abarcan las fases principales siguientes: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación.

“El proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en el que se determina la necesidad del cambio, se define su objetivo y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con ayuda del consultor” (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997).

#### **a) Cinco fases básicas del proceso de consultoría**

##### **➤ Iniciación:**

En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente. Incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. Establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes

estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

- Primeros contactos con cliente
- Diagnóstico preliminar de los problemas
- Planeación del contenido
- Propuestas de tareas al cliente
- Contrato de consultoría

➤ **Diagnóstico:**

La segunda es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. El consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el contenido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y la perspectiva del cliente. Se sintetizan los resultados y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

- Análisis del objetivo
- Análisis del problema
- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Información de los resultados al cliente

➤ **Plan de medidas:**

La tercera tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que este adopte una decisión, el consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué

solución se ha de adoptar. El plan de acción consiste en elaborar estrategias y técnicas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

- Elaboración de soluciones
- Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de medidas

➤ **Aplicación:**

La puesta en práctica, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se pueden poner en manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación.

La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la del diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la aplicación. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que se han contribuido a identificar y planear.

- Contribuir a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación

➤ **Terminación:**

La quinta, en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la

organización de consultoría. Se presentan y se examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés de continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente.

#### **4. Contrato de Consultoría**

Los servicios a los clientes se organizan y prestan normalmente por medio de contratos particulares de consultoría (también llamados compromisos, casos, asesorías, proyectos o cuentas de clientes). En un cometido o contrato típico, el consultor y el cliente se ponen de acuerdo sobre el alcance del trabajo que se ha de realizar:

- Los objetivos (finalidades, resultados) que se han de alcanzar,
- Los conocimientos especializados que ha de aportar el consultor,
- La índole y secuencia de las tareas que va a realizar el consultor,
- La participación del cliente en el cometido,
- La necesidad de recursos,
- El calendario
- El precio que se ha de pagar,
- Las demás condiciones que resulten convenientes.

Este acuerdo se confirma en un contrato de consultoría en la mayoría de los casos por escrito, pero puede ser también verbal.

#### **5. Contrato de Servicios de Consultoría**

“Una variante a un cometido que abarque una tarea separada y cierto tiempo en un contrato de servicios. Con arreglo a un contrato de este tipo, el cliente se reserva o compra de antemano cierta cantidad de tiempo de trabajo del consultor. Las índoles y finalidad del trabajo que se debe realizar se determinan en términos generales únicamente y se especifican al principio de cada periodo abarcando por el contrato. Por ejemplo, el cliente puede utilizar los servicios del consultor durante dos días en la primera semana de cada mes para examinar



conjuntamente la situación general de la empresa, los problemas y oportunidades que han surgido durante el mes anterior y las decisiones fundamentales que se deben adoptar” (Steele, 1975).

Existen diversos tipos de contrato de reserva de servicios, pero desde un punto de vista técnico suele predominar dos tipos:

- Un contrato de servicios generales, con arreglo al cual el consultor analiza los resultados y tendencias globales de la empresa del cliente, tratando de mejorar las oportunidades en diversas esferas y aportando al cliente nueva información e ideas,
- Un contrato de servicios de especialista, que proporcionará al cliente una corriente permanente de información técnica y de sugerencia en un sector en el que la empresa de consultoría es particularmente competente y está a la punta de los conocimientos (por ejemplo, los sistemas de computadora, la gestión de calidad, las operaciones financieras internacionales o el descubrimiento de nuevos mercados).

#### **a) Tipos de Servicios**

Según (Kubr M. , 1988) “las consultorías existentes en el mercado laboral se pueden tipificar acorde al enfoque o especialización en el servicio que ofrece. Pero cualquiera que sea la especialización, los servicios que deben caracterizar una consultoría son”:

- Servicio profesional. La consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor profesional después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver problemas.
- Servicio consultivo. La consultoría es, en lo esencial, un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la

dirección. De lo que es responsable un consultor es de la calidad e integridad de su asesoramiento, los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

- Servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización-cliente sin pensar en sus propios intereses.
- Servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Los consultores no solo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran su atención al problema que tratan, sino que dejarán la organización una vez que se haya completado su tarea.
- Servicio comercial. Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simples empresas. Por siguiente, una tarea de consultoría no debe ser comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor.

## **6. Perfil del Consultor**

El consultor puede asumir papeles diferentes, ayuda al Cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en su medio ambiente, con la función central de promover cambios.

Según (Schein, 1973) “el consultor es la persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo u organización, pero sin perder la dirección para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica”.

Atendiendo a las conceptualizaciones anteriores, podemos sostener que la función de un consultor, o en su caso de una consultoría, es brindar sus servicios de

manera externa o ajena a la organización-cliente, ya que no tiene el poder o la facultad para tomar decisiones en la misma. Por ello, su trabajo se limita solo al asesor, mediante sus servicios profesionales, a un grupo de clientes que los demanden.

Como menciona (Kubr, La Consultoria de Empresas, 1997), “el producto de una consultoría es el consejo dado al cliente o, en un grado más ideal, el cambio que se produce a partir de las mejoras que se hayan logrado en la organización-cliente gracias a la intervención del consultor o consultores. Por eso los consultores son considerados agentes de cambio, toda vez que su función es la de ayudar a las organizaciones-clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante”.

Según (Kubr M. , 1988) “el consultor requiere competencias para el ejercicio profesional. Algunas de las principales características que se considera debe tener un consultor son”:

- ✓ **Paciencia.** Base del éxito de un buen consultor es la ecuanimidad. Se debe recordar que es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado.
- ✓ **Objetividad.** No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que estamos haciendo.
- ✓ **Los problemas y desacuerdos nos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión.** Debemos siempre tener en cuenta hacia dónde va nuestra principal contribución. Orientándose a procesos no a funciones.
- ✓ **Analítico.** La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos.
- ✓ **Específico.** No solamente se debe dar “qué hacer”, también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Se debe ser cuidadoso al dar las opiniones y juicios de valor.
- ✓ **Generador de alternativos.** El cliente espera que se le den alternativas. El consultor debe hacer preguntas específicas sobre todo los aspectos de la

empresa, generar un modelo de intervención que le permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. El consultor debe utilizar su inventiva en las entrevistas con su cliente para obtener la información que necesita.

- ✓ **Experiencia.** Desarrollo de la facultad de aportar elementos de juicio valiosos producto de la experiencia y los trabajos desempeñados.
- ✓ **Imparcial.** Independencias de criterio para emitir una opinión y formular un señalamiento.
- ✓ **Habilidad.** Capacidad de influir en el contexto.
- ✓ **Profesionalismo.** Comportamiento respetuoso y eficiente para brindar el servicio.
- ✓ **Responsabilidad.** Facultad de aceptar y asumir un compromiso.
- ✓ **Creatividad.** Espíritu constructivo e innovador.
- ✓ **Visión emprendedora.** Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades.

El consultor facilita el mejoramiento de la calidad de vida integral de los recursos humanos de las organizaciones, a través de los procesos y el diseño de intervenciones estratégicas.

Logra que las organizaciones alcancen propósitos comunes con un pensamiento globalmente, visualiza necesidades de transformación y anticipa sus formas de satisfacción. Este tiene como meta principal el fortalecimiento de la efectividad del sistema total con valores organizacionales compartidos.

Construye estrategias para promover la renovación personal y organizacional con una perspectiva global. Se ocupa de sí mismo como principal recurso de cambio, enriqueciéndose sistemáticamente en su vida personal y profesional.

Según (Kubr M. , 1988) “es impulsor de calidad total considerando que los cambios se logran con resultados humanos y financieros, estos son las siguiente puntos que se manejan:

**a) Principales razones para que se contraten consultores.**

- Resolver un problema inusual, el cual se cree no poseer el expertizaje apropiado.
- Lograr una visión más “objetiva” de alguna situación que pudiera ser controversial dentro de la organización.
- Para ayudar a conducir un cambio de la organización, el cual no se visualiza el liderazgo interno necesario para lograr el objetivo.

**b) El Consultor se diferencia**

Del rol de supervisión, en que el consultor no es directamente responsable por el trabajo del cliente ni del resultado de la consultoría.

Del rol del consejero, que el consultor se enfoca sobre un problema y plan relacionado con las responsabilidades de liderazgo por parte del cliente.

Del rol de capacitador, ya que el consultor funciona dentro del contexto de una situación real y no de práctica.

**c) Como agregan valor los consultores.**

- Siendo totalmente “objetivos” (nunca se deben involucrar con políticas internas del cliente)
- Conociendo bien su tema (estar al día con el “ estado del arte”)
- Conociendo, cuando es posible, en profundidad la industria en que su cliente trabaja.
- Brindando, cuando es posible, creatividad y respuestas no envasadas en las materias en las cuales es requerido.
- Para hacer “variable” su equipo. Resulta más barato para el cliente no contratar en forma permanente el equipo del consultor y hacerlo en función del caso (outsourcing).
- Para el cliente es importante estar en contacto con el “estado del arte” acerca de un particular aspecto de la administración.

**d) La responsabilidad del consultor es ayudar al cliente a:**

- Ver la situación completa y en forma realista

- Considerar soluciones alternativas al problema
- Encontrar y emplear los recursos apropiados
- Aprovechar al máximo las capacidades potenciales.

Proporcionar consejo confidencial a aquellos clientes cuyas empresas ha llegado a conocer bien (pero sin cruzar la línea de evaluar a su gente por él, porque nunca tendrá la suficiente perspectiva para hacerlo bien.

**e) Habilidades del Consultor.**

- Tiene habilidades específicas para moverse entre la teoría y la práctica.
- Es hábil para diagnosticar, elaborar, coordinar y realizar programas de cambio planificado.
- Acrecienta las habilidades de resolución de problemas de las personas que trabajan en una organización, para ayudarlas a hacer un grupo más eficiente y/o efectivo.
- Crea redes de relaciones para la obtención de logros de metas organizacionales a través del desarrollo de habilidades personales y de colaboración interpersonal
- Facilita el proceso de aprendizaje para hacer más efectivos y eficientes los sistemas organizacionales.
- Apoya a la organización en la solución de problemas de personas, procesos, sistemas o estructuras, con una nueva visión de mediano o largo plazo.
- Orienta acciones respecto a procesos y estructuras.
- Ayuda a tomar conciencia y optimizar las funciones de las personas en la organización.
- Detecta y caracteriza la realidad de la organización que se prepara para introducir cambios en su estrategia de negocio.
- Cataliza la puesta en marcha de nuevos sistemas o comportamientos necesarios para lograr objetivos.
- Trasmite tecnología de punta para el desarrollo.
- Reduce resistencia, puede transformarla en energía positiva.

- Proporciona al cliente interno o externo conceptos, principios y metodologías para la gestión organizacional, basados fundamentalmente en el conocimiento del recurso humano.

**f) El consultor profesional es un facilitador del cambio**

Aptitudes claves del consultor eficaz (W. Burke)

- Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- Aptitud para influir.
- Aptitud para hacer frente a cuestiones difíciles.
- Aptitud para apoyar y enseñar a los demás.
- Aptitud para saber escuchar y empezar.
- Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intenciones.
- Aptitud para conceptualizar.
- Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.
- Aptitud para enseñanza o crear oportunidades de aprender.
- Aptitud para conservar el sentido del humor.
- Tener sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional.
- Tener confianza en sí mismo.
- Ser competente en relaciones interpersonales (Argyris 1970).

**B. Antecedentes de la consultoría**

El proceso de la consultoría tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, siendo esta época donde se realizaron grandes avances tecnológicos, principalmente dentro de los talleres de producción y por medio de la industrialización se establecieron las primeras líneas de producción, lo cual provocó la necesidad de implementar métodos y procedimientos sistemáticos que ayudara aumentar la productividad y eficiencia de las empresas, seguida por la necesidad de mejorar las relaciones entre los individuos miembros de las organizaciones.

Hubo varios predecesores de la organización científica del trabajo. Uno de ellos fue el fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor, Sampson

trasmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson.

Durante el auge de la Revolución Industrial (siglo XIX) se inició la organización científica de trabajo con las aportaciones de Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dando empuje a la consultoría como una forma de incrementar la productividad y la eficiencia de las fábricas y talleres, a través de la disminución de los costos, tiempos y movimientos.

Frederick Taylor realizó un estudio de las condiciones y métodos de manufactura en los patios de acarreo de la Bethlehem Steel Company, con el objetivo de resolver los problemas de eficiencia de las líneas de producción.

Con el paso del tiempo y gracias a las aportaciones de Taylor, surgieron otros investigadores como Frank Gilbreth, quien junto con su esposa Lilian, en su obra “La ciencia de la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo”, hace referencia a que el adelanto y mejoramiento de los sistemas jamás condujo a la mejor forma de realizar el trabajo, sin embargo a través de sus estudios de tiempos y movimientos ayudó a los trabajadores a emplear su capacidad de producción, volviendo eficientes los movimientos, publicando su primer artículo denominado “Estudio de movimiento”.

La experiencia desarrollada tanto en el campo administrativo como en el de la ingeniería industrial se replicaron de una organización a otra e inclusive a otras áreas del conocimiento, así que a principios del siglo XX aparece la figura del consultor como el profesional que ayuda a la solución de problemas y como un facilitador del proceso de aprendizaje.

### **1. Hacia un planteamiento general de la dirección de empresas**

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia han dado origen a una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y la aparición de nuevas esferas de consultoría. Edwain Booz creó, en Chicago, en 1914, una de las primeras



empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de “Business Research Services” (Servicios de Investigación Comercial).

En el decenio de 1920, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne dio impulso a la investigación y a la consultoría de la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación.

“El interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de “principios del arte de vender”, escrito en 1917. Durante el decenio de 1920 se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad, examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio” (Klein, 1997).

## **2. Inicios de la consultoría en México**

Las empresas de consultoría más antiguas de México se fundaron al inicio de los años cincuenta. Antes de esto, las dependencias gubernamentales contaban con Departamentos Técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría extranjera. Las compañías constructoras proporcionaban a sus clientes los proyectos de obras como un servicio colateral, ofreciendo así trabajo a un número de profesionistas, lograban mantener su actividad de proyectistas.

Unas pocas compañías pioneras ofrecían servicios coordinados en diversas especialidades y despachos de arquitectos, generalmente sustentados en el prestigio personal de algunos profesionistas, y lograban realizar proyectos importantes recurriendo a la sub contratación de las especialidades.

El país se fue adecuando a la revolución mundial registrada a partir de la posguerra, y la consultoría se fue consolidando con la creación de las empresas multidisciplinarias, sin embargo la profesión de consultor no fue reconocida sino hasta década de los sesentas.

## **C. Consultoría en México**

El desarrollo de las empresas en México debe sustentarse en un marco estratégico que les permita poder concentrar sus recursos hacia una dirección más específica y ser más competitiva.

No obstante, el término “estrategia” conlleva uno de mitos que más allá de hacer clara su función a los pequeños empresarios, dueños, directores o administradores, les crea confusiones, pues estos consideran que el proceso estratégico se destina únicamente a personas con conocimientos especializados en la materia.

Es por ello que la consultoría se basa precisamente en el poder guiar a esos personajes descritos con anterioridad para que puedan hacer frente a aquellas variables que afectan en mayor o menor grado el desarrollo de sus organizaciones.

### **1. Situación Actual de la Consultoría en México**

En México, la consultoría como industria del conocimiento, comprende sus grandes rubros: la consultoría de gestión (administración, economía, y finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

En nuestro país las empresas consultoras están dirigidas hacia la reducción de costos, el manejo de operaciones fiscales, mantener estándares de calidad y tener eficientes líneas productivas, con la finalidad de cuidar los recursos financieros.

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), fundada por decreto público en el Diario Oficial de la Federación el 19 de abril de 1985, tiene como misión: fomentar oportunidades de negocio en los mercados doméstico e internacional para beneficio de la consultoría organizada, con base en la calidad de los servicios ofrecidos por su membresía y con el objeto de consolidar una competitiva industria del conocimiento que garantice para México la existencia de una reserva tecnológica propia.

“Actualmente, la consultoría ha comenzado a adquirir relevancia en varios sectores productivos y las empresas de consultoría abarcan un número considerable de servicios que otorgan a sus clientes, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Por lo anterior el empresario puede pedirle que resuelva cualquier tipo de problema que exista en su organización ya sea grande, mediana, pequeña o microempresa” (Amozorrutia, 2011).

## **2. Procesos de Consultoría**

Según (Greenbaum, 1991) “cada consultoría pone en práctica una secuencia diferente de pasos o fases para proporcionar el servicio de consultoría en sus clientes, sin embargo, con el objeto de establecer un marco de actuación uniforme, se presenta una alternativa variable a continuación:”

### **Pasos:**

- **Prediagnóstico.**
  - Inicio
  - Elaboración para poner en práctica el proyecto
  - Desarrollo del proyecto
  - Actividades básicas
  - Integración del diagnóstico preliminar
  - Capacitación y análisis de la información
  - Resguardo de la información
  - Avances
- **Diagnóstico**
  - Formulación del diagnóstico
  - Presentación del proyecto
- **Preparación para implementar el proyecto definitivo**
  - Implementación
  - Seguimiento de ajustes
  - Informe final

## **-Inicio:**

El arranque del servicio de consultoría está relacionado con dos perspectivas, la general y la particular. La general incluye las instancias internas y externas a las que puede recurrir el consultor a fin de contar con elementos de juicio para brindar el servicio. Las más representativas son:

### **-Internas**

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiados y equipos de trabajo internet

### **-Externas**

- Órganos nativos
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes o usuarios actuales y potenciales
- Organizaciones líderes en el mismo o distinto giro industrial
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de gestión de la calidad
- Redes de información en el mercado global

La particularidad está relacionada con el tipo de cliente que requiere la consulta. Normalmente los clientes que pueden solicitar el servicio son:

- Organizaciones o personas a las cuales ya se les brindó asistencia
- Organizaciones o personas a las cuales les ha prestado servicios con anterioridad

En ambos casos, la petición de apoyo se presenta cuando el cliente está enterado de la calidad del servicio que se ofrece, información que puede provenir de:

- Relaciones personales
- Opiniones de otros clientes
- Medios de comunicación
- **Elaboración de la propuesta**

Con base en los lineamientos de acción e información que el cliente determina en la entrevista, el consultor debe preparar una propuesta específica en la cual es necesario que incluya elementos como los siguientes.

- ✓ Carta dirigida al titular de la organización o al responsable de la contratación de los servicios, la carta propuesta debe abarcar estos puntos.
  - Percepción de la situación
  - Interrelación con otros elementos o áreas
  - Opciones de soluciones alternativas
  - Tiempo necesario para realizar el proyecto
  - Beneficio que puede aportar a la organización
  - Personal necesario
  - Costo aproximado del proyecto
- ✓ Plan para el desarrollo de proyectos
- ✓ Formatos de soporte para el seguimiento y control
  - Formato de captura de proyectos
  - Formato de reporte semanal
  - Formato de reporte mensual
  - Formato de reporte de desviaciones
  - Seguimiento global de proyectos
- ✓ Modelo de convenio y carta convenio.

- **Autorización para poner en práctica el proyecto**

Después de recibir la documentación requerida, el cliente analiza las condiciones y tipo de contratación que sean favorables a sus intereses, valora las bondades que los resultados podrían traer a su organización y establecer contacto con el consultor para afinar detalles.

Para formalizar la firma del contrato las partes se reúnen nuevamente, revisan la documentación y fijan los términos a los que el proyecto tendrá que sujetarse, precisado:

- Las unidades de medida que se observan durante toda su ejecución,
  - El marco general de actuación,
  - Las comunicaciones necesarias para que la organización conozca el consultor,
  - La designación de enlaces para interactuar,
  - La forma de reportar avances,
  - La fecha de inicio de los trabajos.
- **Desarrollo del proyecto**

Una vez aprobada la propuesta el equipo de trabajo se debe reunir para informar al cliente, de manera oficial el comienzo de las labores.

- **Actividades básicas**

En primera instancia debe capacitarse y sensibilizar al personal que intervendrá en la ejecución del proyecto acerca de:

- Los objetivos que se pretenden alcanzar
- Los recursos disponibles
- Las áreas de trabajo de su control
- Los mecanismos de coordinación y de comunicación definidos
- Las estrategias generales que se seguirá
- El programa de trabajo
- Los instrumentos de apoyo técnico existente y los que se diseñarán de la información establecida.
- Un diagnóstico preliminar sobre las condiciones de la organización o el área estudiada.

Para este efecto, es necesario disponer en mayor o menor medida de la información de los aspectos siguientes:

- Normativa

- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica
- Estudios financieros
- Situación económica
- Comportamiento del consumidor
- **Integración del diagnóstico preliminar**

El diagnóstico representa uno de los pilares el cual direccionará el proyecto, por lo que es recomendable que permita:

- Dimensionar el alcance del proyecto
- Determinar las acciones que se tomarán de acuerdo con la prioridades detectadas
- Establecer criterios para coordinar las acciones
- Estrategias/tácticas
- Cultura organizacional
- Liderazgo
- Comunicación
- Grupo y equipos de trabajo
- Coordinación
- Cronograma para procedimientos

El resultado de este esfuerzo permite detectar y circunscribir los síntomas que afectan a la organización y efectuar un análisis de las variables implicadas, su comportamiento, interrelación y probable tendencia, así como un acercamiento a las soluciones.

La aplicación de estos elementos en forma reiterada y en más de una unidad administrativa o agrupación de personas, refuerzan validez y objetividad de la información que se capta.

Además se necesario llenar junto con cada responsable de área el formulario para registrar programas institucionales lo cual permite compendiar la información sustantiva de los cambios propuestos.

- **Capacitación y análisis de la información.**

Una vez clasificado el marco general del proyecto se pasa a la fase del trabajo de campo, esto es, al levantamiento de la información en cada área o unidad administrativa vinculada al proyecto.

La selección de técnicas para la recopilación depende de la naturaleza, alcance, niveles jerárquicos participantes y, sobre todo, de la profundidad o cambios por quienes dirigen el proyecto.

Por lo general, en los servicios de consultoría se destinan mayor tiempo a la aplicación de entrevistas y cuestionarios, pues mucha de la carga de trabajo incide en información que domina el personal, pero que no está documentada.

- **Resguardo de información**

Para salvaguardar los datos que se logren, el consultor debe archivarlos en unidades de memoria, para manejarlos en forma más ágil y eficiente debe clasificar y guardar los documentos y fuentes de cada área para posteriores aclaraciones o relación de contenido.

- **Avances**

De acuerdo con las condiciones pactadas y formatos de avance presentados y aprobados por cliente, el consultor debe completar y presentar en forma semanal y mensual los formatos de reporte de avances y desviaciones en caso de que aparezcan.

La información de estos reportes, el titular de la organización puede ajustar indicadores, ampliar el giro del proyecto y/o cambiar condiciones en la forma de trabajo.

En los casos en que las áreas o el titular pidan los registros de avances grabados el consultor tendrá que entregárselos por lo que es aconsejable que mantenga al día sus archivos.



- **Presentación del proyecto**

Luego de concluir el diagnóstico, el consultor debe de integrar los resultados con las observaciones y recomendaciones pertinentes en un documento que en calidad de anteproyecto, debe hacer llegar al titular de la organización para que se le formulen las observaciones pertinentes, para revisarlo el titular convocará a sus directivos, al personal de su confianza o a un grupo interdisciplinario con quien se analizará pros y contras con el fin de lograr su validación definitiva.

Por lo general el anteproyecto y las observaciones correspondientes se devuelven al consultor en una reunión de trabajo donde también se comentan aspectos de interpretación y aplicación prácticas.

- **Preparación para implementar el proyecto definitivo**

Apartar que el anteproyecto haya sido revisado las indicaciones recibidas, el consultor debe convocar a su equipo de trabajo para que realice los cambios y estructure el documento definitivo.

El proyecto final se somete nuevamente al titular para que dé su visto bueno e instruya al consultor sobre los criterios que deberá seguir para su implementación se incluyen las siguientes:

- Formación de un equipo responsable de la implementación, que se integra con el personal designado por el titular y el personal del consultor.
- Presentación del programa a los niveles alto, medio y operativo durante reuniones que se programarán en los lugares y horarios que se señalen.

Debido a la naturaleza de la investigación y los asistentes, conviene que para esta exposición se elabore un documento y una síntesis de resultados, objetivos que se pretenden alcanzar y el tipo de respaldo que se requiere para producirlo operativamente.

- Capacitación. Para homogenizar los criterios de los cambios y mantener una participación activa y positiva, el equipo conductor del proyecto debe preparar e impartir la capacitación necesaria.

- Elección del método implementación, para implementar el proyecto en todos los niveles en el ámbito de la organización, el consultor debe seguir las directrices acordadas con el titular.

- **Implementación**

Para llevar a cabo la implementación es necesario realizar y compartir el programa de trabajo original a fin de ajustar más características de la etapa y determinar los recursos para ponerlo en marcha, sobre esta base, y en función del método seleccionado, el consultor y el equipo responsable debe poner en práctica las opciones aprobadas, las cuales se tienen que ceñir a la base técnica documentada.

Para lograr una penetración real en las áreas de trabajo es necesario corresponsabilizar a los afectados por los cambios, haciéndoles sentir que el proyecto es suyo. Para lograr este objetivo se debe tomar en consideración toda clase de opiniones, sugerencias y propuestas que formulen.

Esta campaña de venta del proyecto puede complementarse a través de eventos de sensibilización de los niveles operativos.

Al iniciarse la implementación, el director general de la organización realice visitas a todas las unidades y exponga brevemente las bondades del proyecto y estimule a todos los que dieron su mejor esfuerzo.

- **Seguimiento de ajustes**

Una vez implementado el proyecto, es necesario que el consultor verifique los cambios que se vayan introduciendo y las consecuencias operativas que de ellas se deriven mantengan su curso conforme a los parámetros establecidos en la propuesta original, lo que permite:

- Constatar el papel y decisiones tomadas por el equipo responsable
- Respetar los tiempos preestablecidos
- Evaluar los costos incurridos
- Conocer el efecto de los resultados en cuanto a productos y servicios esperados

- Cuantificar los logros en función de los indicadores formulados
- Terminar el cumplimiento global de los objetivos que se trazaron
- Evaluar los programas institucionales en forma específica

Si durante la liberación del proyecto se presentaran desviaciones el consultor debe precisar las causas y llevar a cabo las acciones correctivas para subsanar las de mayor seriedad posible y evitar efectos con el propósito de atenuar las condiciones.

Informe final

- **Debe constituirse de:**
  - Introducción, explicación final sobre el contenido del documento
  - Desarrollo del proyecto
  - Resultados obtenidos con su implementación y gráficos de comportamiento
  - Conclusiones

### **3. Regularización del servicio de consultoría en México**

“El servicio o contrato de consultoría se refiere a estudios requeridos previamente para la ejecución de un proyecto de inversión, al diagnóstico o factibilidad para programas especificados como las asesorías técnicas y de coordinación” (Programa Regularización Apertura de Negocios, 2006).

**Los contratos de clientes- consultor pueden ser:**

- **Contrato de precio fijo.** Son aquellos en que los honorarios se fijan ante de comenzar el trabajo, por lo tanto, el consultor asume algún riesgo si lo acepta, ya que en caso de presentarse cualquier contingencia él debería solventarla.
- **Contrato de cuota fija más gastos.** En esta modalidad se establece un precio para el proyecto de consultoría que cubre costos, horas, y el porcentaje de utilidad. Cualquier gasto en que se incurra durante el proyecto se presenta el cliente para reembolso.

- **Contrato por desempeño.** En esta opción, el pago de los horarios se basa en un beneficio cuantificable para el cliente, ya que la compensación está en función del resultado del proyecto.

La aceptación de las tres versiones dependen del servicio de consultoría no solo rige por los contratos mencionados, sino que también se toman en cuenta otros aspectos por parte del posible cliente:

#### **Realización del criterio de selección de un servicio de consultoría**

- La experiencia debería ser proporcional, relevante y suficiente
- Capacidad intelectual
- Capacidad operacional, de organización y administrativa.
- Historia profesional, confiabilidad y reconocimiento.

#### **Alcance del requisito de exigir el establecimiento de la propuesta metódica (Know How).**

Para poder presentar un servicio de consultoría, esta tiene que presentar una propuesta acerca de su plan de trabajo, es decir, una propuesta técnica; la cual tiene que cumplir con:

- Experiencias específicas en la realización de proyectos de naturaleza e impacto similares.
- Propuesta metodológica, cargas de trabajo que reflejen la idoneidad, este punto abarca: organización, coordinación y distribución de cargas de trabajo.
- Calificaciones de los profesionales y expertos.

#### **El precio de una propuesta no constituirá factor de preferencia en la selección.**

La consultoría podrá plantear la apertura de la propuesta económica, misma que puede ser discutida en:

- Audiencia pública. Se abrirá el sobre que contiene la propuesta económica del proponente.

- Si el valor excede de la disponibilidad presupuestal, se rechaza y se procede a abrir la propuesta económica.
- Verificación de la consistencia, propuesta económica. Si no es consistente o no se logra un acuerdo se rechazará.

#### **4. Modelos de consultoría**

“La consultoría puede realizarse según tres modelos, de acuerdo a como se da la relación entre el consultor y el cliente y/o como se plantea el problema o resolver y su resolución misma. Estos tres modelos” (Gabriel Velandia Pacheco, 2011) son:

- Asesor experto
- Médico-paciente
- Consultoría de procesos

Se da una descripción de estos tres modelos a continuación:

##### **❖ Asesor experto**

La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla.

Las condiciones necesarias para aplicar este modelo exitosamente, por parte del cliente son las siguientes:

- Ha diagnosticado correctamente el problema
- Ha identificado correctamente el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse
- Ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener información o el servicio.

Cuando está condiciones no se pueden cumplir, porque el problema es demasiado complejo, demasiado difícil de diagnosticar, delicado o porque no se sabe cuál es el problema, es necesario recurrir a alguno de los otros modelos de consultoría.

##### **❖ Médico – paciente.**

Como nos ocurre cuando tenemos molestias y decidimos consultar a un médico, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe

en realidad cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo.

Las condiciones para que este modelo tenga éxito son las siguientes:

- En sí mismo el proceso de diagnóstico se considera beneficioso
- El cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma
- La persona o grupo definidos como “enfermos” revelan la información pertinente y necesaria para diagnosticar.
- El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.
- El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor después de que el consultor se va.

Las limitaciones de este modelo son que el cliente, confiado en el recurso de poder llamar a un “médico”, puede no aprender a cuidarse mejor, ni hacer sus propios diagnósticos ni curarse por sí mismo en el futuro.

#### ❖ **Consultoría de Procesos**

La característica principal de este modelo de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace.

El consultor que se guía por este modelo comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema clientes y las metas del proceso. La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el problema es del cliente y sigue siendo a lo largo de la asesoría, el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprende a ver problema por sí mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de soluciones porque, en última instancia, solo él sabe que es posible y que funcionara dentro de su cultura y situación.

Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse.

## **5. Requisitos para la creación de una empresa consultora**

“Emprender un negocio implica necesariamente el cumplimiento de las condiciones legales con las cuales opera. Para este efecto los caminos más variables pueden ser” (Zuñiga, 2011).

**Propietario único.** La responsabilidad de todo el negocio recae en una sola persona. La persona física con actividad empresarial es una alternativa.

**Sociedad.** Esta opción permite incorporar socios que comparten derechos y obligaciones. La selección del tipo de sociedad debe partir del consenso de los socios de acuerdo con la normatividad aplicable.

**Grupo.** Este tipo de organización surge cuando más de un consultor decide unirse para brindar el servicio aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia. La forma de operación se basa en un convenio de trabajo.

### **❖ Estructura organizacional.**

La definición de estructura organizacional y funciones de un órgano consultor debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles. Misión, objetivo y estrategias establecidas.

Considerando la gama de posibilidades de un negocio, estas características pueden adoptar su organización, puede tomar cualquier forma y extensión. Sin embargo, y con el propósito de contar con un punto de referencia se muestran las funciones por área:

- Dirección general
- Gerencia de análisis de información
- Gerencia de evaluación y control de proyecto
- Gerencia de administración.

## **6. Normas aplicables**

En el servicio de consultoría uno de los pilares más importantes, sin duda, es el consultor, ya que es la persona que va tener contacto con la empresa, determinará qué es lo que hace falta, qué debe prevenir, qué debe mantener y qué debe corregir, así como el curso de acción que hay que seguir para lograr los resultados planteados.

Por ello es necesario contar con una normatividad que evalúe esa formación y permita comprobarla.

Proporcionar el servicio de consultoría no es realizar un diagnóstico a la ligera de una organización, sino encierra elementos importantes como el contar con el personal calificado para llevar a cabo el análisis de la situación; a través de las normas mencionadas anteriormente se observan varios lineamientos a tomar en cuenta acerca de la competencia laboral de un individuo en esta materia y por consiguiente el propósito que se persigue.

## **7. Lo Jurídico en Consultoría**

De acuerdo con (kubr, 1997), “los consultores pueden elegir entre diversas formas jurídicas de organización de su empresa. Sin embargo la forma de elección no siempre es totalmente libre ya que la legalización nacional incluye, a veces, reglamentación especial para organizar y explotar servicios profesionales. Es recomendable, a menos que el consultor este lo suficiente familiarizado con las cuestiones jurídicas, que solicite el asesoramiento de un abogado así como se señaló para el caso de un contable o de un asesor fiscal debido a que las formas de organización de la empresa difieren con respecto al registro, la tributación, el mantenimiento de registros, la presentación de informes y la responsabilidad”.

Algunas de las formas jurídicas más comunes que suelen adoptar las consultorías son las de propietario único, asociación y sociedad. Cualquiera de ellas requiere del asesoramiento de un abogado.



### ➤ **Propietario único**

Un propietario único es una persona que posee y explota su propia empresa, esta forma puede comprender a un solo propietario, más un número variado de asociados. Aunque normalmente y desde el punto de vista jurídico quizá no exista límite alguno al número de empleados, es habitual que el propietario único dé empleo solo a unos pocos asociados, e incluso solo para la duración de cometidos concretos. Los ingresos netos de la empresa tributan como los ingresos personales del propietario, la responsabilidad del propietario por todas las deudas en que haya incurrido la empresa es ilimitada. Normalmente la empresa deja de existir con la muerte o jubilación del propietario.

### ➤ **Asociación**

La asociación es una forma común en los servicios de consultoría y en otros sectores de servicios profesionales. Comprende un contrato entre dos o más personas que convienen en establecer una empresa en la que agrupan sus conocimientos técnicos y recursos y compartirán los beneficios, las pérdidas y responsabilidades. Con arreglo a la mayor parte de sistemas jurídicos, la asociación no tiene por qué ser en pie de igualdad (un consultor puede asociarse con un colega de menos experiencia sobre la base de una participación del 60 y el 40 por ciento, respectivamente).

### ➤ **Sociedad anónima.**

Muchas empresas consultivas se establecen como sociedad anónima (compañías de responsabilidad limitada), la sociedad anónima tiene dos características fundamentales:

- Es una entidad jurídica que existe separadamente de los propietarios (no deja de existir después del fallecimiento o retiro de un propietario de la misma empresa).
- Los propietarios no tienen responsabilidad en que puede incurrir la compañía, salvo en ciertas cosas en que se establece que se recurrió abusivamente a la forma de sociedad anónima para evitar responsabilidad personal.

Las fuentes teóricas consultadas hacen referencia a que la forma jurídica más común y más recomendable para las consultorías es la de sociedad anónima. Algunas de sus ventajas.

- ✓ flexibilidad para llevar a cabo y desarrollar la actividad empresarial
- ✓ Posibilidad de cambiar fácilmente el número de copropietarios
- ✓ Posibilidad de que un particular sea simultáneamente propietario y empleado de la empresa
- ✓ Posibilidad de retener ganancias para reinvertirlas en la empresa
- ✓ Tributación separada de los ingresos personales y de los beneficios de la sociedad

Los requisitos estipulados en la legalización para establecer sociedades anónimas son:

- Registro obligatorio antes de empezar la actividad empresarial
- Declaración de los fines de la sociedad
- Contabilidad y otros registros que han de llevar, con presentación periódica de informes
- Auditoria pública de los informes de la compañía
- Organización y determinación de las responsabilidades de la dirección superior

Las decisiones sobre la forma jurídica a adoptar es decisión de los propietarios y socios, pero conviene consultar el punto de vista de un profesional en la materia.

#### **D. Evolución del sector de la asesoría y venta de servicios en empresas de consultoría.**

La asesoría en empresas de consultoría tiene inicios desde que el mismo hombre comienza a ayudar a otra persona en una labor y que conlleva a que esa persona que presta esta asistencia haya adquirido algún tipo de conocimiento, con estudios adelantados en un centro Universitario.

En Gran Bretaña y los demás países europeos, la Revolución Industrial probó con claridad el principio de división de trabajo. Sin embargo, fue en Estados Unidos donde Henry Ford revolucionó la producción de vehículos con la introducción y desarrollo de las técnicas de cadena de montaje en el automóvil Ford T de 1908.

“Estas técnicas se introdujeron rápidamente en otros ámbitos de la industria. La producción en serie exigía ventas masivas, y los fabricantes estadounidenses de la década de 1920 no tardaron en reconocer el potencial del diseño industrial. Aunque en aquel momento ya se estaba desarrollando un mercado para bienes de consumo, las empresas estadounidenses tenían gamas de productos bastantes similares entre si y vendían a precios constantes al tener una capacidad de producción similar. Las presiones adicionales surgidas del hundimiento del mercado bursátil en 1929 aumentando el deseo de las empresas de obtener ventajas en esos mercados tan competitivos. Las empresas empezaron a aprovechar la experiencia de un grupo de personas con conocimientos de primera mano en el fomento de las ventas de un producto determinado. Entre estas personas figuraban los escaparatistas de los grandes almacenes o los artistas comerciales que dibujaban las ilustraciones de los catálogos de venta por correo. Ealter Dorwin Teague, Norman Bel Geddes, Henry Dreyfus y Raymond Loewy comenzaron así sus carreras y establecieron asesorías de diseño industrial de gran éxito de Estados Unidos en las décadas de 1920 y 1930 a partir de la colaboración con grandes grupos empresariales” (Camill Reyes, 2015)

“En aquel periodo se empleó por primera vez el término “diseño industrial” para describir su trabajo, que se concentraba en productos de consumo, como automóviles y otros vehículos, neveras, cocinas, y una amplia gama de productos domésticos mecánicos o eléctricos” ( Camara de Comercio, 2007).

### **1. Plan general para el establecimiento de un área de servicios o ventas en una consultoría.**

“A pesar de la importancia que tiene el área de servicios o ventas para una empresa, muchos emprendedores lo dejan de lado, afirma Javier Fuentes Merino, director de Grupo Ventas Proactiva (GVP), una compañía con sede en España

especializada en la gestión comercial y de personas. Pero aunque tengas el mejor producto del mercado, este no se vende por sí solo. Es por eso que para alcanzar las metas de tu negocio debes establecer un sistema efectivo para reclutar, capacitar y evaluar a los vendedores” (Entrepreneur, 2013).

Se ha explorado algunos de los elementos que se han considerado más esenciales para establecer o crear un área de servicios o ventas, entre las cuales se encuentra, plan marketing, el plan de operaciones, el plan organizacional, el plan de financiamiento y las formas jurídicas más utilizadas en algunas consultorías de empresa.

## **2. Estructura soportada en tres pilares para el establecimiento de un área o departamento de ventas en una empresa consultora.**

Además de contar con el plan general para el establecimiento de un área o departamento de ventas en una empresa consultora, se ha considerado importante resaltar la estructura que se debe considerar en las áreas de venta las cuales deben estar soportadas en tres pilares, propuesta por expertos, (Sanjiv, Purba y Bob, Delaney, 2004). “Estos autores apuntan a determinar los elementos esenciales de todas las consultorías, mencionando que el nivel más básico. Todas las empresas de consultoría deben preocuparse respecto a los clientes, los empleados y la rentabilidad, que son los tres pilares que soportan la estructura de la consultoría”:

- Cliente. Sin lugar a duda, los clientes son el elemento más importante para el éxito de una empresa de consultoría. Un cliente debe valorar los servicios que está comprando al precio que está pagando. Esta resulta en la satisfacción del cliente, lo cual conduce a la lealtad del mismo. La lealtad del cliente permite un flujo predecible de ganancias de consultoría debido a que se incrementan las oportunidades de trabajo.
- Preparación de los empleados. Los empleados, a los que también se les llama profesionales, recursos o consultores, son el principal producto de la empresa de consultoría. Como tales, su número moral, compromiso y nivel de capacidad son vitales para el éxito de la empresa.

- Rentabilidad. En pocas palabras, se trata de una combinación de muchos factores, incluidos los honorarios cobrados, el uso de empleados, los gastos fijos y las utilidades, beneficios. La rentabilidad a través del tiempo sustenta a la empresa de consultoría.

Una buena relación cliente- consultor- rentabilidad permitirá generar una buena práctica y sobre todo la producción de servicios profesionales de calidad que beneficien tanto al propietario, el cliente, los empleados y a la sociedad en general.

## **CAPÍTULO III**

### **La Consultoría: Un área de desempeño profesional del Interventor educativo.**

#### **A. Propuesta de intervención.**

A partir de los datos obtenidos a través del análisis que arrojó el diagnóstico realizado en la empresa SIRHU Consultores nos pudimos percatar que las instituciones educativas de la Región Tula de Allende, Hidalgo y sus alrededores acudían a la empresa para solicitar servicios y asesoramiento de consultoría, lo cual carecía la empresa de un área donde se brindaran todo tipo de servicios educativos, por ello se dedujo que este hecho se presentó como una necesidad y a la vez como petición dentro de la empresa.

Como se puede apreciar gracias a los resultados que arrojaron los instrumentos que se aplicaron, se tuvo como propuesta crear un área educativa dentro de la empresa SIRHU Consultores, no cabe duda que la intervención adquiere su verdadero significado al permitirnos no dejar inconcluso el proceso de desarrollo que se inició.

Durante la etapa de diagnóstico se aplicó una serie de cuestionarios en diferentes instituciones educativas para poder corroborar si la mayor parte estaban dispuestas a solicitar servicios educativos, para ver la viabilidad de crear un área educativa la cual respondiera con las peticiones que se empezaron a solicitar en la consultoría desde un inicio y de igual manera para poder responder a las necesidades que dichas instituciones presentaban.

Los resultados que se obtuvieron fueron favorables, la mayor parte de la población institucional mostró interés de solicitar los servicios mencionados en los cuestionarios que se aplicaron y por ello dimos a conocer como propuesta de intervención la creación de un área educativa dentro de una consultoría.

Mediante esta etapa nos dimos cuenta de la transformación que la empresa tuvo después de conocer el diagnóstico y la propuesta, nos percatamos que el individuo debe aprender a enfrentarse a los nuevos retos, participar como agente de cambio para iniciar y controlar la transformación.

El proyecto de intervención que planteamos lleva por nombre “La Consultoría: un área de desempeño profesional del interventor educativo”, ya que para ingresar al mundo empresarial, particularmente para convertirse en un consultor en el área de lo social, de lo educativo y lo cultural, lo primero de lo que el interventor educativo debe asegurarse es poseer los conocimientos suficientes y necesarios. En este caso, se trata de, por un lado, haber desarrollado las competencias profesionales adquiridas durante su carrera, y por otro, de haber adquirido los conocimientos técnicos que le permitan crear y manejar una organización.

Desde el momento que se aprobó la propuesta de la creación e implementación del área educativa se planteó que se fuese desarrollando a través de reuniones de trabajo contando con la presencia y el apoyo de los directivos, ya que ellos son la pieza clave de este proyecto.

Al crear un área educativa se empezó a visualizar al LIE como un consultor encargado de un área como tal ya que es un profesional de la educación con adquisición de competencias múltiples y habilidades creativas, innovadoras, y emprendedoras, quien en un futuro podría insertarse en el campo laboral como un empresario independiente al crear su propia fuente de empleo, es decir, autoemplearse al crear su propio espacio donde brinde servicios. En este caso abrir su propia consultoría.

“El consultor es la persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo u organización, pero sin perder el objetivo directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica” (Shchein, 1973).

De acuerdo a lo solicitado para crear un área educativa en una consultoría en cual el LIE sea el consultor quien se dedique a ofrecer servicios educativos resulta una tarea compleja. A continuación se estará dando a conocer el procedimiento que se llevó a cabo para la implementación de la misma.

## **B. Justificación**

En virtud de lo anterior, esta investigación reporta los hallazgos encontrados durante el estudio realizado en la consultoría. El objetivo principal con el cual se empezó a trabajar desde la elaboración del diagnóstico, fue, “conocer la función que tiene la consultoría de iniciativa privada en la Región Tula de Allende”, para así poder intervenir de acuerdo a las necesidades y demandas que estuviera presentando, con el propósito de planear estrategias que respondieran una realidad específica, así mismo abrir un espacio de análisis y reflexión con la finalidad de involucrarnos en dicha consultoría para conocer su función y así poder intervenir en alguna área en específico.

Cabe mencionar que ha sido nuestro interés primeramente insertarnos en una empresa privada para poder ampliar nuestro panorama a nuevos espacios, diferentes a los de una institución educativa y su vez conocer cuáles son los alcances de la licenciatura dentro del ámbito empresarial.

Es importante mencionar que no ha sido fácil intervenir dentro de una consultoría privada, debido a que esta tiene un giro empresarial y al ser interventor educativo la perspectiva inicial del perfil va encaminado al contexto educativo.

Pero el LIE, es un profesional en la educación capaz de desempeñarse en diferentes contextos del ámbito educativo, mediante las competencias adquiridas, está capacitado para transformar las problemáticas que se detectan en estos contextos a través de procesos de intervención. Las competencias de este profesional deben quedar evidenciadas en el diseño e implementación de proyectos que coadyuven a la resolución de problemáticas contextuales diversas.

Los licenciados en intervención educativa podrían tratar de insertarse en organizaciones de gobierno, en organizaciones no gubernamentales, en el sector privado o en otros escenarios donde se pueda requerir de su trabajo profesional. En este caso nosotras decidimos insertarnos en una empresa consultora de sector privado donde empezamos a desarrollar un proceso de investigación y el desarrollo de un diagnóstico en el cual se ha detectado una necesidad y a la vez una demanda la creación e implementación de un área educativa, hemos



visualizado al interventor educativo como un consultor quien puede estar a cargo de una área educativa de una empresa consultora para responder las demandas presentadas por parte de algunas instituciones educativas.

En este caso debido a la nueva reforma educativa algunos maestros empezaron acudir a la consultoría para pedir orientación en cuanto a la elaboración de diagnósticos, ruta de mejora y planeaciones argumentadas, también pedían servicios que estuvieran orientados a padres de familia de alumnos con malas calificaciones y con mala conducta, entre otros.

La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas por citar algunos.

El LIE, decíamos, es ese profesional especializado pues en su formación académica ha adquirido las competencias profesionales que le ayuden a leer, interpretar y comprender la realidad social desde un enfoque crítico y reflexivo, para diseñar, elaborar y ejecutar planes, programas o proyectos altamente alternativos para la mejora o solución de la vasta problemática educativa que se está presentando en la actualidad.

La función del área educativa será ofrecer un buen servicio a las instituciones educativas que lo soliciten dando soluciones concretas que beneficien a la institución y al consultante, apoyada en la preparación profesional y en los recursos técnicos de la consultoría, entre otros.

Mediante las reuniones de trabajo que se realizaron de acuerdo a las actividades propuestas en el plan se fue creando el área educativa para así implementarla, a continuación se dará a conocer paso a paso la forma que se desarrolló nuestra propuesta de intervención.

### **C. Fundamento de la Intervención**

Nuestra propuesta de Intervención se desarrolló mediante reuniones de trabajo, el cual tuvo como finalidad la creación del área educativa en sus distintas fases, para después implementarla y ofertar los servicios de la misma. Cabe mencionar que no se pudo trabajar a través de talleres, capacitaciones, pláticas entre otras modalidades, debido a que se requería de la participación e intervención del personal de la consultoría para poder tomar decisiones o tratar algunos temas que con sus aportaciones se fueran construyendo cada uno de los aspectos que conforman un área educativa.

Este modo de trabajo implica un cierto número de sesiones de acuerdo a los objetivos, finalidades, contenidos y actividades que se pretendan desarrollar en las reuniones de trabajo, según (Ana Cano Ramírez, 2005-2006) “las reuniones de Trabajo son destinados a tomar decisiones y/o resolver problemas”.

Se eligió las reuniones de trabajo porque es una alternativa que retoma la técnica de trabajo que integra la teoría y la práctica, “para construir una realidad social, esta se define como un grupo de personas convocadas para trabajar juntas, durante un tiempo determinado con un objetivo en específico” (AITECO CONSULTORES, 2010).

Para casi todos los seres humanos el reunirse, en el sentido de “estar con otros”, es algo inherente a su sociabilidad. Esta actividad llena buena parte de la vida cotidiana en una inmensa variedad de encuentros. Pero no es esa forma de reunirse a la que nos referimos, sino a las actividades que se realizan colectivamente con un propósito determinado y en un momento y espacio preestablecido. De ahí que la tarea que nos imponemos es la de delimitar y precisar qué se entiende por reunión.

Las reuniones como parte de la cotidianidad personal y organizacional, nada mejor que comenzar diciendo que es una reunión. De una manera sintética y como noción general que nos servirá de referencia, diremos que es según (Ana Cano Ramírez, 2005-2006) “una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinado y que tiene un objetivo específico”.

Hay reuniones con gran número de personas, reuniones con número medio (12 a 30 personas), y reuniones de grupos pequeños (6 a 11 personas aproximadamente). Este sería un criterio (el número de personas) para clasificar las reuniones.

Como nos muestra (Ana Cano Ramírez, 2005-2006) “ Las reuniones difieren según sean los objetivos del grupo. Una clasificación bastante aceptable y generalizada, es la siguiente”:

- Reuniones amistosas. Son las que se realizan con los amigos, el objetivo es encontrarse con otros, conversar, estar juntos, cultivar amistades. No es necesario utilizar procedimientos o técnicas para este tipo de reuniones lo que agrupa y convoca a la gente es la amistad y el modelo de actuar es fundamentalmente espontáneo, atendiéndose a las reglas de respeto propias de cualquier conversación.
- Reuniones formativas. La gente se reúne en semanario, cursos, conferencia u otras modalidades que sirven para transmitir conocimientos y ayudar a los miembros del grupo a aprender, mediante la utilización de formas de reunión que den a la participación de educadores y educandos. No todo curso, seminario o conferencia es por sí misma una forma de reunión.
- Reuniones Informativas. Son las que tienen por finalidad transmitir y/ o recibir información.

Pueden ser dos tipos:

- Para informar. A través de estas reuniones se trasmite información a las personas de un grupo, con o sin participación de las mismas. Se trata de una información descendente.
  - Para recoger información. Los que convocan la reunión procuran obtener la información para informarse una opinión sobre alguna cuestión, tomar una decisión. Se trata de una información ascendente.
- Reuniones para llegar a un acuerdo. Algunos las llaman reuniones de estrategia. También podrían denominarse reuniones de negociación. Se

trata de reuniones en las que las partes presentes están en desacuerdo, el objetivo de este tipo de reuniones es alcanzar un acuerdo o consenso para superar una situación conflictiva.

- Reuniones centradas sobre el grupo. Para el análisis del funcionamiento del grupo o de su vida interna. Tiene por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En estas reuniones no interesa el contenido de lo que se trata, sino de las relaciones interpersonales. Se utiliza técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficiente conocimiento psicosociales y la habilidad profesional que se necesita para manejar estas situaciones.
- Reuniones de trabajo. Destinadas a tomar decisiones y/o resolver problemas. A este tipo de reuniones, nos vamos a referir de manera particular a lo largo de este apartado, dedicado especialmente a las técnicas de reuniones.
- Reuniones para intercambiar experiencias o puntos de vista en torno a un tema o problema. Tienen cierta similitud con las reuniones para recoger información y, en algunos aspectos, a las reuniones de trabajo. Su objetivo es que los participantes expresen su opinión, sus conocimientos y experiencias en torno de un tema o problema, de forma provechosa para el resto de los participantes. Podríamos decir que se trata de reuniones para enriquecimiento recíproco con base en experiencias compartidas.
- Reuniones creativas o para generar. Son menos frecuentes. Su propósito principal es proponer ideas.
- Reuniones de significación. La gente se reúne básicamente para plantear problemas existenciales, tales como el sentido de la vida, del dolor o de la muerte. Son reuniones de reflexión en las que hay intercambio de experiencias, suelen ser formativas y casi siempre se hacen en un ambiente de amistad y fraternidad. A Veces en un contexto de acción y reflexión religiosa.

La aplicación de la técnica de reuniones de trabajo comporta tres momentos, cada uno de los cuales con sus tareas específicas:

- (El antes) La preparación de la reunión: temario, preparación material de la reunión, convocatoria.
- (El durante) La realización de la reunión: Acogida, inicio de reunión, presentación, cuestiones, diálogo o discusiones, la animación de la reunión, la utilización del método analítico, final de reunión.
- (El después) Las actividades posteriores. Realización de lo acordado.

### **(El antes) La preparación de la reunión:**

Una de las maneras de prevenir algunos de los problemas que dificultan el desarrollo de las reuniones de trabajo eficaces, es su preparación. Este es el momento de pensar sobre cómo pueden manejarse las situaciones que puedan surgir durante la reunión.

### **¿Cómo se prepara una reunión?**

Primer momento:

- ¿Quién organizará la reunión?
- ¿Cuál va a ser el tema?
- Cuáles son los objetivos para la reunión?
- ¿Quiénes serán los participantes?
- ¿Dónde se organizará la reunión?
- ¿Cuándo se convocará?
- ¿Cómo se convocará a los participantes?
- ¿Cuántos participantes asistirán?
- ¿Cuánto tiempo durará?

Antes de responder a esta cuestión vamos a decir algo que es evidente (hasta diríamos obvio), pero que no siempre se tiene suficiente en cuenta: las reuniones hay que prepararlas y hay que prepararlas bien. Es una irresponsabilidad convocar a una reunión sin saber bien lo que se va a tratar. Y, antes de ello, hay

que saber si la reunión es necesaria o si se pueden alcanzar los objetivos propuestos mediante su realización, por otro procedimiento más simple.

Ahora bien, ¿en qué consiste la preparación de una reunión?. La práctica y la reflexión teórica que se ha hecho sobre ella ha puesto de relieve la necesidad de atender a cuatro cuestiones principales:

- Establecer los objetivos y motivos de la reunión expresados en un temario, orden del día o plan de discusión.
- Preparar el material o documentación destinados a la reunión.
- Realizar la convocatoria en tiempo oportuno.
- Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal, teniendo en cuenta:
  - El entorno físico o aspectos materiales del medio ambiente
  - El entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales
  - La formación de iniciar la reunión

Los dos primeros factores íntimamente interrelacionados, se condicionan recíprocamente. Todos los miembros del grupo, en mayor o menor medida, pueden contribuir a favorecerlo. La forma de comenzar la reunión depende de manera particular (aunque no exclusiva) del coordinador del grupo.

- **Establecer los objetivos:**

Toda reunión se realiza para algo, debe tener un objetivo bien definido. Pensada la finalidad que se pretende alcanzar. Cuando existe la necesidad de hacer una reunión, hay que establecer claramente cuáles son sus objetivos, de esos objetivos se derivan los temas o problemas para tratar (no hay que confundir los objetivos con los temas o problemas). De ello surge el temario, orden del día o plan de discusión.

- **Preparación y organización del material o documentación destinada a la reunión.**

No basta con elaborar una agenda de trabajo y hacer una convocatoria adecuada en tiempo y forma, también hay que preparar el material y documentación que se ha de utilizar en la reunión.

- **Realizar la convocatoria en tiempo oportuno.**

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, que hace saber del orden del día y agenda. Comporta de ordinario dos de información:

- Fecha, lugar, hora y duración prevista de la reunión.
- Orden de día, eventualmente detallado los puntos fundamentales sobre los que se tomarán las decisiones, esto debe ser anunciado en términos claros y precisos, sin equívocos en cuanto al tema y al objetivo.

En algunos casos con la convocatoria se envía a los participantes algunos documentos, para que puedan estudiarlos y vayan a la reunión con pleno conocimiento de lo que va a tratar y hayan podido formarse un juicio u opinión personal sobre los temas a considerar.

- **Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal.**

Para tener en cuenta la participación de la reunión, consiste en considerar los factores del entorno físico y del entorno psicosocial (o personal) que son condicionantes de la conducta individual y grupal. En cuanto tales (nos referimos a los entornos), pueden ayudar o no a crear una atmósfera y dinámica grupal propicia para realizar una buena reunión.

- **Entorno físico o aspectos materiales del medio ambiente.**

El ambiente físico, el lugar donde se realizará la reunión y las condiciones materiales influye positivamente o negativamente en la determinación de la atmósfera y dinámica grupal y, por siguiente, en la productividad y eficacia de las reuniones. Este ambiente físico es configurado por el tamaño y forma del local en relación al número de participantes, la disposición de los asistentes, la iluminación, la ventilación.

- **Entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales.**

Se trata del entorno resultante de las relaciones interpersonales. Si bien es cierto que las características personales de cada uno de los miembros influyen en la configuración del entorno psicosocial, aquí nos vamos a referir a aquellos

aspectos que, al margen de las características de personalidad, incide en el ambiente grupal. Cuando un grupo de personas se encuentran y trabajan juntas, ya no se comportan solo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la atmósfera grupal prevaleciente.

- **La forma de iniciar la reunión.**

Un momento crucial en la creación de la atmósfera grupal, es la iniciación de la reunión. El éxito o fracaso de una reunión se puede juzgar en los diez o quince minutos iniciales. La manera en que el coordinador, animador o líder presenta el tema, el tiempo que habla, el modo como habla (dogmáticamente o como quien está aprendiendo o buscando), como se dirige a los participantes y otras cuestiones afines, son factores que contribuyen a una buena (o mala) atmósfera grupal.

Lo fundamental, en el comienzo de las reuniones, es crear un clima adecuado para el logro de buenos resultados. Para ello hay que intentar:

- Crear una buena disposición psicológica para el trabajo
- Procurar un tránsito real, entre el no estar y el estar en la reunión
- Motivar suficientemente a los miembros del grupo, para que exista una voluntad de trabajo que lleve al logro de los objetivos de la reunión.

**(El durante) La realización de la reunión.**

Ahora tenemos que avanzar en torno a una cuestión: ¿Cómo celebrar reuniones que sean a la vez productivas y gratificantes?

Para el logro de esos propósitos, en casi todos los tipos de reuniones conviene tener en cuenta algunas cuestiones básicas. No basta con contar con un buen animador, coordinador o facilitador de grupo. Es necesario utilizar procedimientos adecuados para las reuniones sean productivas. Y estos procedimientos están condicionados o influidos por la forma de iniciar las reuniones.

- **La presentación de las cuestiones o temas a tratar**

¿Quién hace la presentación de cada tema o cuestión? en principio puede ser el coordinador de la reunión o el que hace la propuesta del tema para discutir. Si lo



hace el coordinador, es muy probable que la cuestión esté mejor presentada, pero si esto es lo habitual, el resto de la gente (del grupo u organización), no aprende a presentar los temas o cuestiones que deben discutir.

Para ello algunas recomendaciones pueden ser útiles:

- Comenzar planteando claramente de lo que se trata, delimitando claramente el tema y evitando esas presentaciones que son un amontonamiento de ideas y nadie sabe bien de qué se trata.
  - Hacerlo de manera clara, concisa y comprensible para todos.
  - Si fuera posible, hacerlo también de manera atractiva e interesante, de modo que las personas que estén en la reunión, estén motivadas a participar activamente.
  - No excluir el uso de apoyo visual: un esquema presentado en un rotafolios, gráficos, y otras ayudas visuales que ayuden a fijar la atención y a circunscribir la cuestión que se trata.
- **Sobre la forma de dialogar o discutir.**

Una buena reunión por su naturaleza es sobre todo diálogo y discusión. O dicho con más precisión: una buena reunión es una discusión dilogante. Enfatizamos la idea de diálogo porque dialogar es, ante todo, comunicarse bidireccionalmente (comunicar a otro y recibir comunicación del otro), la tarea que de quien conduce, anima o coordina entre todos los miembros del grupo.

- **La aplicación del método analítico en las reuniones de trabajo.**

Las reuniones de trabajo, como ya se ha dicho, tienen por finalidad la adopción de decisiones y/o la solución de problemas. De lo que se trata es de encontrar y utilizar técnicas para alcanzar esas finalidades de la manera más efectiva. Entre las diferentes técnicas utilizables, el llamado método analítico parece ser a juzgar por resultados, el mejor procedimiento para que las reuniones sean participativas, productivas y gratificantes.

Para comprender debidamente el método analítico en su aplicación a la realización de reuniones de trabajo, hay que distinguir cinco fases o momentos del proceso de toma de decisiones.

- Definición del problema
- Análisis del problema
- Elaboración de soluciones
- Toma de decisiones, selección de una solución
- Programa de acción
- **Final de la reunión: como terminarla y documentar los resultados.**

Aquí planteamos tres cuestiones diferentes, pero que tienen en común el hecho de darse al final de la reunión: ¿cómo terminar la reunión?, ¿Cómo documentar los resultados? y ¿Cómo evaluar una reunión?

- **¿Cómo terminar la reunión?**

Toda reunión hay que terminarla, no dejarla morir como ocurre con frecuencia. El ideal es que la reunión termine a la hora acordada de manera que quedan algunos minutos para el cambio de impresiones o para hablar de lo que surja espontáneamente.

- **¿Cómo documentar los resultados?**

El cierre hay que hacerlo, pero lo ordinario es elaborar un acta final en la que se documente los resultados de la reunión, recogiendo con la mayor fidelidad posible lo que se ha tratado, sin temor de citar frases de los participante o matizaciones que se han hecho. Este documento o acta de reunión debe ser breve, escrito con un lenguaje claro, concreto y preciso.

- **¿Cómo evaluar una reunión?**

Un grupo es tanto más maduro, cuanto más consiente es de su propio fundamento. Para ello nada mejor que evaluar de vez en cuando las reuniones.

Cuando las evaluaciones están bien hechas ayudan:

- A madurar como grupo, teniendo conocimiento y conciencia de lo que acontece en las reuniones que realizan periódicamente, o de aquellas en particular que están evaluando;
- A renovarse como equipo de trabajo;
- A resolver conflictos internos sin pérdida de personas (en cuanto miembros del grupo) y sin frustraciones ni resentimientos.

¿Cómo se puede efectuar este análisis o evaluación? Antes de hacer un análisis evaluativo, es necesario que el grupo esté de acuerdo en hacerlo. De lo contrario poco sirve, aun cuando se utilice procedimientos técnicamente adecuados.

- **(El después) Las actividades posteriores**

Una reunión de trabajo no es un fin en sí misma. Todo lo anterior es instrumental, las reuniones se hacen para algo, a toda reunión deben seguir determinados efectos o resultados. Lo esencial es que lo acordado se lleve a la práctica. Esta es una de las grandes falacias o deficiencias de las reuniones tradicionales; la dificultad de concretar lo que se decide. Es lo que podemos llamar “flaqueza del querer”. Se toman decisiones, parece que se quiere hacer, pero. Los propósitos no se llevan a la práctica. Falta de sinceridad en el querer, o falta de voluntad: se dice “quiero” pero es “quisiera”.

De ahí es la importancia de las actividades posteriores a la reunión, de cara a la realización (la puesta en práctica) de lo decidido en las mismas. Una reunión de trabajo no ha logrado su producto final hasta tanto no se haya realizado o al menos se esté realizando lo acordado en la misma (Ana Cano Ramírez, 2005-2006).

## **D. Objetivos.**

### **GENERAL**

Crear e implementar un área educativa que atienda necesidades, problemáticas y demandas en el contexto social y educativo, a través de herramientas y técnicas metodológicas que apoyen la construcción de la misma, para fortalecer y potencializar SIRHU consultores en Tula de Allende, Hidalgo.

### **ESPECIFICOS**

- ❖ Conocer el nivel de aceptación de los servicios por parte de las Instituciones educativas que se ofertaran en el área educativa de la empresa consultora SIRHU.
- ❖ Establecer que la propuesta de la creación e implementación de un área educativa en una empresa consultora sea técnicamente viable, y que las técnicas que se utilizarán para realizar el estudio técnico estén contemplados dentro de los que se utilizarán para la evaluación de proyectos.
- ❖ Establecer la parte legal y estratégica del área educativa teniendo en cuenta los métodos establecidos para su realización.
- ❖ Determinar los rubros financieros principales de la propuesta que permitan conocer posteriormente su viabilidad financiera y económica.
- ❖ Realizar la evaluación para determinar si es factible la implementación del área educativa en SIRHU Consultores.

## **E. Destinatarios**

El proyecto está dirigido a SIRHU Consultores que se encuentra ubicada en la región de Tula de Allende, Hidalgo, la consultoría cuenta con varios usuarios, los cuales son clasificados de acuerdo al área de servicios a la cual recurren, ya que la consultoría tiene 5 áreas donde se brindan diferentes tipos de servicios, sus usuarios más frecuentes son las pequeñas y medianas empresas (PYMES), también atienden a instituciones del sector gubernamental.

## **F. Recursos**

### ➤ **Humanos:**

Se solicitó la participación de los directivos y el personal que forman parte de la empresa consultora, de la misma forma para conocer el nivel de aceptación de los servicios por parte de las Instituciones educativas y la viabilidad de la propuesta de intervención, se requirió de la participación de docentes de algunas instituciones públicas a las cuales se les aplicó algunos cuestionarios y así mismo se contó con nuestro apoyo como Interventoras Educativas.

### ➤ **Materiales:**

Se ocupó lo siguiente:

- Marcadores
- Cartulinas
- Hojas blancas
- Una oficina
- Plan de trabajo
- Computadora
- proyector
- Pizarrón

### ➤ **Financieros:**

Los recursos financieros que se fueron ocupando los directivos de la empresa los iban distribuyendo de acuerdo a las necesidades que se presentaban en cada una de las actividades.

## **G. Evaluación:**

El proyecto fue evaluado a partir de las actividades descritas dentro de las metodologías utilizadas en el proyecto de intervención el cual fue crear e implementar un área educativa.

Se evaluó al finalizar cada sesión de reunión de trabajo a través de actas de reunión, ya que esta es una de las técnicas que se implementan en esta estrategia.

El acta de reunión es un documento que se utiliza para reflejar el contenido concreto que se establece en una junta de trabajo. Es un relato formal de lo ocurrido, presenta de forma sucinta el contenido de la reunión y refleja la discusión de forma genérica, recogiendo hechos, acuerdos y desacuerdos. Su redacción es impersonal, de forma que solo se recogen alusiones personales en las intervenciones en las que el propio individuo pide expresamente que conste en el acta, o bien cuando se trata de algo relevante o se considera necesario establecer con claridad quién o quienes sustentan determinadas opiniones o realizan las intervenciones.

“Es un documento empleado por gran número de personas y profesionales. Para el trabajador social es esencial en las reuniones profesionales o en aquellas que se tratan temas concretos para abordar tareas. Una reunión que se recoge en un acta supone que previamente todos los asistentes saben los temas que se van a tratar en ella, es decir, han recibido el orden del día o plan de trabajo que es el guion de desarrollo de la misma” (Ana Cano Ramírez, 2005-2006).

También para la mejora de cada sesión de las reuniones de trabajo se implementó un método de evaluación donde el personal de la consultoría nos evaluó al finalizar de cada plática con una lista de verificación de reunión, con el propósito de establecer acciones de mejora.

Como evaluación final de las sesiones se implementó la evaluación FODA o también llamada La Matriz de Análisis DAFO”, que es: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

“Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Los variables análisis y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro” (FODA, 2012).

### H. Plan de Trabajo

A continuación detallaremos el esquema de actividades que se desarrolló en cada sesión de reunión de trabajo, el cual se llevó a cabo en la empresa consultora SIRHU para crear e implementar el área educativa.

- **Temporalización**
  - TIEMPO: 2 horas cada sesión.
  - DÍAS DE INTERVENCIÓN: Aplicando dos sesiones semanalmente.
    - ✓ Lunes:
  - HORARIO: 9:00 am a 11:00 pm
    - ✓ Jueves:
  - HORARIO: 11:00 am a 13:00pm
  - LUGAR: Empresa consultora SIRHU.
  - DIRIGIDO: Directivo y personal de SIRHU Consultores

#### SESIÓN #1

<b>SESIÓN #1</b>	
<b>TEMA:</b>	“Definiendo el rol como consultor”
<b>OBJETIVO:</b>	Definir las características personales y profesionales que debe poseer el perfil del futuro consultor que este al cargo del área educativa, con el apoyo de los directivos de la consultoría.

<b>TIEMPO:</b>	2 horas.	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Dar a conocer las competencias y habilidades con las que cuenta el egresado de la Licenciatura de Intervención Educativa (LIE), dando muestra que está capacitado y preparado profesionalmente para liderar un área de servicios donde se desarrollen proyectos educativos.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil académico con el que debe poseer el futuro consultor.</li> <li>- Perfil de egreso del licenciado en Intervención Educativa.</li> <li>- Cualidades que debe poseer un buen empresario o consultor.</li> <li>- Competencias y habilidades con las que cuenta el LIE.</li> <li>- Estudio de los rasgos de personalidad para toma de decisiones.</li> <li>- El consultor como promotor de cambio.</li> <li>- El LIE como promotor educativo.</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica para romper el hielo. “Te invito a” El objetivo de esta dinámica es presentarnos en el grupo al que estamos ingresando para poder conocernos más.</li> <li>- Revisión del orden del día. A cargo del director general de la consultoría con la finalidad de dar a conocer los temas que se van a tratar en el día dando lectura en voz alta para que sea aprobado por los demás integrantes.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concluye con un debate sobre el tema donde participan todos los integrantes de la empresa.</li> <li>- Resumir y finalizar la reunión con una participación en general.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Cañón</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción del acta de reunión, puntualizando los acuerdos establecidos.</li> <li>- Lista de verificación de la reunión.</li> </ul>

<b>SESIÓN #2</b>		
<b>TEMA:</b>	"Estableciendo servicios"	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer los servicios que se ofrecerán en el área educativa.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas.	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Desarrollar un catálogo de servicios con el cual contara el área educativa.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar entre servicio y producto.</li> <li>- Intervención social. (selección de servicios a ofrecer)</li> <li>- Intervención psicoeducativa. (selección de servicios a ofrecer)</li> <li>- Intervención psicológica. (selección de servicios a ofrecer)</li> <li>- Intervención cultural. (selección de servicios a ofrecer)</li> <li>- intervención educativa. (selección de</li> </ul>

		<p>servicios a ofrecer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfera en intervención psicosocial.</li> </ul> <p>Definición y estructura de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres</li> <li>- Pláticas</li> <li>- Conferencias e</li> <li>- Intervenciones</li> </ul>
	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica “Corrillo” con el motivo de poder expresar lo que piensan sobre el tema que se abordara. Se formaron equipos de dos personas donde pudieron expresar sus puntos de vista para luego externarlo al resto del grupo.</li> <li>- Selección de los servicios solicitados en la consultoría por parte de administrativos educativos.</li> <li>- Selección de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas en algunas escuelas educativas para seleccionar los servicios a ofrecer. Exposición de ideas de forma verbal y por escrito estableciendo criterios para su funcionamiento.</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda de trabajo</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>

<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción del acta de reunión.</li> <li>- Determinación y establecimiento de criterios para la implementación de los servicios.</li> </ul>
-------------------	---

<b>SESIÓN #3</b>		
<b>TEMA:</b>	"Conociendo el entorno de trabajo"	
<b>OBJETIVO:</b>	Desarrollar un plan de mercadotecnia o marketing para el área educativa donde involucre estrategias de mercado de ventas, posicionamiento de mercado y publicidad.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<p>Que los directivos y el personal del área de Recursos Humanos apoyen a elaborar el plan de mercadotecnia para implementar el área educativa, tomando en cuenta como elementos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio del mercado en el que se quiere insertar.</li> <li>- Los posibles clientes de los servicios.</li> <li>- Publicidad.</li> </ul>
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitación del área que se pretende implementar en la consultoría.</li> <li>- ¿Cuál es la necesidad del cliente?</li> <li>- ¿Por qué mis servicios cubrirá sus necesidades?</li> <li>- Análisis de mercado</li> <li>- El cliente o usuario</li> <li>- La competencia</li> <li>- Publicidad</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante una mesa de trabajo se expusieron los temas de manera verbal y por escrito donde se analizaron a las empresas que son consultorías del mismo giro que la consultoría en la cual nos encontramos y los servicios que estas ofrecen en cuanto al tema educativo.</li> <li>- Se analizaron los medios de comunicación (Radio, tv y periódicos ) locales al alcance dentro del municipio así como los costos de los mismos para poder determinar el más viable, mediante una comparación de costos los cuales se investigaron con anterioridad.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> <li>- Revistas y periódicos impresas</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes mediante la reunión de trabajo.</li> <li>- Resultados sobre lo que se planeó para la sesión.</li> </ul>

<b>SESIÓN#4</b>		
<b>TEMA:</b>	"Poniendo identidad a lo que hago"	
<b>OBJETIVO:</b>	Implementar un plan de operaciones destinada a la oferta de servicios profesionales.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Que los directivos y el personal que forma parte del área de Recursos Humanos y contabilidad apoyen a desarrollar el plan de operaciones que

		se implementara en el área educativa.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<p>Aspectos a considerar en el plan de operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Recursos Materiales (hojas de papel, impresora, cañón, computadora, internet, entre otros).</li> <li>- Inversiones en activo fijo: El equipo y mobiliario</li> <li>- Gastos de operación</li> <li>- Producción de servicios</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar con qué recursos se cuenta dentro de la empresa, que puedan ser utilizados dentro del área según los servicios a ofrecer para la operación del área.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante el diseño de plan de trabajo y recursos que puedan utilizarse para llevar a cabo el funcionamiento del área educativa.</li> <li>- Redacción del acta de reunión, puntualizando los acuerdos establecidos para posteriormente poder llevarlos a cabo.</li> </ul>

<b>SESIÓN #5</b>	
<b>TEMA:</b>	“Identificando roles”
<b>OBJETIVO:</b>	Seleccionar los perfiles de los profesionales que formaran parte del área educativa.
<b>TIEMPO:</b>	2 horas

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Que a través del apoyo de los directivos y el personal de recursos humanos de la empresa se realice el reclutamiento del personal que conformará el área educativa.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Admisión de Personas</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Técnicas de selección</li> <li>- Tipo de contratación</li> <li>- Proceso de inducción del personal</li> <li>- Diseño de cargos</li> <li>- Análisis y descripción de cargo.</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de perfiles profesionales que sean aptos para el área de acuerdo a la demanda dentro del área educativa.</li> <li>- De acuerdo a los estándares que utilizan dentro de la empresa designar una estrategia de reclutamiento de personal. Seleccionando materiales que serán útiles para la contratación del mismo.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción del acta de reunión, puntualizando los acuerdos establecidos.</li> <li>- Cotejo de los perfiles con los proyectos educativos a ofrecer.</li> </ul>	

<b>SESIÓN #6</b>	
<b>TEMA:</b>	“Hacia dónde vamos”
<b>OBJETIVO:</b>	Diseñar el plan organización del área educativa con el apoyo de los

	directivos y el personal de recursos humanos.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Otorgar las funciones y responsabilidades que deben ejercer en el área educativa a través del plan de organización.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones y responsabilidades que el personal del área de servicios debe de ejercer.</li> <li>- Trabajo multidisciplinario y colectivo.</li> <li>- Habilidades profesionales y personales que necesita el área que se emprenderá.</li> <li>- Que vinculación es más conveniente establecer entre las empresas y las personas que trabajen en ella.</li> <li>- Cuanto le va a costar a la consultoría contratar nuevo personal para el área educativa</li> <li>- Plan organizacional</li> <li>- Estudio de gestión</li> <li>- Funciones y responsabilidades</li> <li>- Organigrama</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se inicia la reunión realizando un análisis de los temas anteriores para ir determinando las situaciones que vallan siendo convenientes y redituables para la misma empresa.</li> <li>- Se realiza una revisión de las ultimas empresas o instituciones educativas que han solicitado servicios en el ámbito</li> </ul>

		<p>educativo y de acuerdo a la petición conocer el número de integrantes que se requieren para cada proyecto y que se prevé que no se contrate personal de mas ni de menos lo cual causaría perdidas económicas y de prestigio para la consultoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de esta actividad se llevó a cabo la elaboración de un organigrama donde se establecen funciones y cargos dentro del área para poder tener un mejor control de la misma.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden del día</li> <li>- Agenda de trabajo</li> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama de funciones</li> <li>- Actitudes de los miembros que conformaron la asamblea durante la ejecución de las actividades.</li> </ul>

<b>SESIÓN #7</b>		
<b>TEMA:</b>	"Cuanto voy a invertir"	
<b>OBJETIVO:</b>	Definir los presupuestos para los escenarios del departamento y salarios de las personas encargadas del área.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	A través de una reunión con el director y contadora



		de la empresa definir los presupuestos para los gastos que habrán de realizarse en la infraestructura, materiales y personal del área educativa.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldo profesionales</li> <li>- Servicios y prestaciones sociales relacionado con los sueldos profesionales</li> <li>- Gastos de comercialización y promoción</li> <li>- Alquiler de servicios públicos</li> <li>- Equipo, muebles, materiales, material de oficina</li> <li>- Impuestos</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Viáticos.</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante la reunión se fue analizando costos y beneficios para la empresa con la creación de esta nueva área de trabajo realizando presupuestos de los materiales humanos y materiales que se necesitan para implementar los servicios educativos.</li> <li>- De la misma manera la difusión del área en medios de comunicación al alcance de la consultoría, costos, prioridades para la promoción de los servicios.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		- Establecimiento de acuerdos en la prestación de servicios y la

	<p>rentabilidad de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación y aprobación de los dueños de la consultoría.</li> </ul>
--	--

<b>SESIÓN #8</b>		
<b>TEMA:</b>	"Cuánto Vale mi trabajo"	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer los precios de los servicios con los que cuenta el área educativa por medio de técnicas e instrumentos que apoyen el proceso determinando un costo beneficio dentro del área para a cada uno de los participantes.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Mediante una reunión con el personal adecuado establecer los precios para cada uno de los servicios del área educativa y las gratificaciones del personal.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos y servicios</li> <li>- Políticas de precios</li> <li>- Calculo de los costos y precios de los servicios</li> <li>- Honorarios</li> <li>- Compensación del personal</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Compensaciones financiera y no financieras</li> <li>- Escala de salario</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	-
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- Laptop</li> </ul>

	- Proyector
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reunión de trabajo se llevó a cabo en un ambiente controversial, las discrepancias dentro del equipo han permitido considerar nuevas ideas o puntos de vista estableciendo lo que al principio se había planteado cumpliendo así con el propósito.</li> <li>- La comunicación en un principio no favorecida debido a subestimación de los conocimientos por parte de los dueños de la empresa.</li> <li>- Al finalizar se muestra una fusión de conocimientos favoreciendo la concreción del objetivo inicial.</li> </ul>

<b>SESIÓN #9</b>		
<b>TEMA:</b>	“Definiendo el entorno legal”	
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer el marco legal en la cual se rige una consultoría y certificar el personal para brindar los servicios en el área.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Con apoyo de la contadora y los directivos de la consultoría establecer el área educativa el marco legal que corresponde para el fruncimiento de la misma.
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrarse ante la Secretaria del Trabajo y Prevención Social.</li> <li>- Alta en Hacienda</li> <li>- Secretaria de economía nombre</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el apoyo de internet investigar los requisitos que se necesitan para dar de alta en la secretaria correspondiente, una vez conociéndolos se empezaron a reunir para</li> </ul>

		<p>poder llevarlos a la ciudad de Pachuca en donde se pretende dar de alta el área educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como primer paso se determinan tres nombres como propuesta para llevar la Secretaria de Hacienda, una vez que se cuente con este requisito y que la Secretaria de aceptación de un de los nombre que se llevaron, se realiza una Acta Constitutiva en la cual se plasma el nombre de las personas que quedaran como socios de la empresa, contando con un presidente, secretario y tesorero. Esta acta se lleva a un notario público. Posterior a este paso se da de alta en Registro Público de la Propiedad que se encuentra en el municipio de Tula y para finalizar el trámite se da de alta en la Secretaria de Educación Pública ya que es el giro que corresponde.</li> <li>- Se realizó una cita en el Servicio de Administración Tributaria del Municipio en donde se dará de alta.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> <li>- Internet</li> <li>- Recursos económico</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción del acta de reunión, puntualizando los acuerdos establecidos.</li> <li>- Lista de verificación de la reunión.</li> </ul>

## SESIÓN #10

<b>SESIÓN #10</b>		
<b>TEMA:</b>	Evaluación final: Análisis FODA del área	
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del área educativa, a través de una evaluación formativa.	
<b>TIEMPO:</b>	2 horas	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Por medio de un análisis de todo el proceso verificar que cada uno de los resultados esperados hayan sido cumplidos en función de la creación del área. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área. Lo anterior sirve como una herramienta para poder hacer frente a situaciones complejas de una manera estratégica
	<b>TEMAS A TRATAR</b>	<p>Análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalezas</li> <li>- Oportunidades</li> <li>- Debilidades</li> <li>- Amenazas</li> </ul>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comenzó por hacer un análisis externo en cuanto a algunos años atrás y su evolución tanto interna como externa.</li> <li>- Posteriormente se solicitó al personal que pudiera enlistar en un papel bond cada uno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la consultoría específicamente dentro del área. En esta dinámica de trabajo se destacó como potencializar las fortalezas que son parte interna de la empresa y también como</li> </ul>

		<p>saber aprovechar las oportunidades que viene siendo parte de los factores externos y que de alguna manera favorecen o desfavorecerán el trabajo realizado dentro de esta. Pero de alguna manera también saber el cómo y con qué estrategias contrarrestar las debilidades y amenazas que pueden debilitar a la consultoría no solamente en el área implementada sino en general para poder utilizar estrategias que ayuden en el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para finalizar la reunión se hizo un solo escrito del FODA para y como poder potencializar cada uno de estos factores.</li> <li>- En general se presentó la construcción del área explicando el funcionamiento de la misma.</li> </ul>
	<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond</li> <li>- Bolígrafos</li> <li>- plumones</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta reunión se evalúa con los logros obtenidos y cumplimiento de cada una de las metas propuestas por sesión.</li> <li>- Disposición de los directivos en la actividad y aceptación de las propuestas para la elaboración de la última sesión.</li> </ul>	

## Capítulo IV

### La evaluación un instrumento ineludible para la innovación

En este capítulo se abordara la evaluación desde diferentes teóricos para dar claridad y sustento a dicho trabajo de titulación. La evaluación es un instrumento que servirá para conocer aquellas fortalezas y debilidades que el proyecto pueda tener y esta se hace a través del análisis e interpretación de los datos con la aplicación de instrumentos.

#### A. ¿Qué es la evaluación?

La evaluación es utilizada en todo momento, aunque la forma de interpretación va a ser distinta dependiendo los fines para lo que pretende ser utilizada. El concepto de evaluación ha sido sujeto a variantes históricos propios del ámbito educativo, tanto en su teoría como en la práctica. Esto significa que hablamos de una evolución en este ámbito las cuales buscan mejorar las técnicas.

Según Santos Guerra existe la posibilidad de utilizar la evaluación para diversas y muy diferentes funciones: diagnóstico, comparación, clasificación, jerarquización, control, mejora, comprensión, amenaza, comprobación, aprendizaje, entre otras pero no todas tiene la misma naturaleza e importancia. A continuación se describe uno de los grupos del concepto de evaluación.

“Proceso que determina hasta qué punto se ha conseguido los objetivos educativos” (Tyler, 1980).

“Etapa o proceso educacional que tiene por fin controlar de modo sistemático en qué medida ha logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación” (Laforucade, 1980).

“Proceso de emitir juicios de valor” (Suchman, 1967).

Dichas definiciones, tienen como fin último la preocupación por el logro de los objetivos y uno de sus principales objetivos es el acercamiento puntual de cada uno de los procesos a fin de mejorar las alternativas y optimizar los recursos.

Como se puede percibir existe un sinfín de conceptos de evaluación en diferentes posturas según la finalidad que se busca, en este caso retomaremos en concepto que más se ajusta al proceso de evaluación que tiene como objetivo analizar el proceso e interpretar cada una de las fases a manera de conocer los logros y resultados no solo desde la perspectiva del evaluador sino también de los sujetos involucrados en todo esta fase de intervención.

### **1. Evaluación del proyecto.**

A continuación en este apartado da cuenta de la forma en la que se evaluara el proyecto del desarrollo a través de un modelo que permite evaluar de forma general.

#### **a) Modelo holístico.**

Se considera que la evaluación “es un proceso complejo pero inevitable, es una fuerza positiva cuando sirve al progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora” (STUFFLEBEAM & SHINKFIELD, 1995, pág. 59) por lo anterior, es importante retomar la evaluación debe ser vista como la forma de ayudar al proyecto, no debe tomarse como la manera de hacer juicios ya que al ser un proceso del proyecto, ya que al ser un proceso de forma cualitativa, en el intervienen, cultura, símbolos, valores, creencias entre otros (subjetivos), mismos que cualquiera interpreta de forma diferente.

El modelo de evaluación que se utilizó en este proyecto es de modelo holístico, término que se deriva “de la voz griega holos, que en castellano se expresa con el prefijo holos, que significa todo o total” (COHS V/S ROLANDO, 1988, pág. 45). Este modelo fue empleado por Mac Donald en el año 1971. En el cual se evalúa “la totalidad del proceso”. Y el cual se ha elegido por su función



“Formativa” (MARTIN, 1999, pág. 23). La cual permite conocer cada una de las partes que integra el proyecto.

Este modelo de evaluación permite “referirse a la tendencia de entender eventos a partir de la observación” (GONZALEZ, 2009, pág. 67). Por esto mismo al ser una investigación de término cualitativo la evaluación debe ser orientada a este mismo enfoque donde se dé a conocer las características propias del lugar en que se interviene y orienta de mejor manera cada acción que mejore la realidad.

El evaluador de este método debe “observar, leer y valorar la naturaleza cualitativa de la que los evaluadores valoren la relevancia y validez del trabajo para determinar la calidad del mismo” (GONZALEZ, 2009, pág. 63). Por lo tanto este modelo “Está en posibilidad de integrar experiencias, relacionar conocimientos, vincular acciones, dimensiones, interpretaciones, inferencias con trasfondos de posibilidades abiertas” (SYPAL, 1995, pág. 92). La evaluación es un proceso donde cada parte tiene una significativa función. Este modelo holístico permite que el constructor del proyecto se evalúe y deje a los lectores realizar su pertinencia evaluación, además integra democracia, en el cual todos los personajes involucrados saben que se evalúa y para que, enseña que la evaluación construye una ayuda y no una amenaza y para así “analizar la realidad vigencia de los objetivos declarados en los documentos del proyecto, para apreciar si corresponde verdaderamente” (COHE V/S ROLANDO, 1988, pág. 79).

La función de este modelo permite llegar a lo más justo de una verdadera evaluación donde todos aprenden su papel y dan fiabilidad del documento.

## **b) Técnicas e instrumentos**

Son muchas las técnicas e instrumentos que se pueden utilizar para la evaluación, y por ello es importante tener en conocimiento que existe una amplia gama de posibilidades de usar cual o tal técnica, es por ello que el investigador debe optar por las técnicas e instrumentos que más se adapte a las circunstancias.

Conocíamos la trayectoria de la consultoría por medio de una *plática informal* pero fue necesario echar mano de las técnicas la cual nos dio apertura para poder conocer más sobre ella, ya que queríamos constatar lo que los sujetos habían expresado y se realizó la *revisión de archivos*, esta es una técnica para indagar y conocer los antecedentes de la institución su trayectoria y transformación, así como sus bases y funciones, la recolección y revisión de archivos, nos proporciona información, datos valiosos para la investigación y resultados de la misma.

La observación, es una técnica en la investigación se involucra la interacción social el investigador y los informantes recolectando datos de manera sistemática. En este sentido al estar en el interior de la entidad receptora permitió observar, describir y contextualizar la ubicación y sus características. En la evaluación fue fundamental ya que por medio de ella pudo llevarse a la interpretación de diferentes conductas de los sujetos y a través de sus prácticas se pudo conocer el significado del proyecto para ellos.

La población observada fue el personal de la consultoría, quienes colaboran directamente para dicha empresa. Se realizaron observaciones en cuanto a las funciones que desempeña cada una de estas personas para conocer cuál era la interacción, comunicación, desempeño, organización, distribución de trabajo, relaciones, entre otras, las cuales nos sirvieron para poder analizar e interpretar aquello que tuviera relevancia para el proyecto de intervención. A esta actividad se le dedicaba un tiempo en específico al día a fin de conocer en general el funcionamiento y aquellas situaciones que pudieran aportar datos.

La entrevista no estructurada se caracteriza por ser flexible, abierta, dinámica; tal como señala (Taylor & Bogdan, 1986) dentro del mismo tema (Martinez, 2004, menciona que “la entrevista es una conversación cara a cara con los entes involucrados en el estudio, en donde se pueden evidenciar los sentimientos como los estados de ánimo, propósito muy definido”.

Las entrevistas que se realizaron a los directivos y empleados de la institución fue de gran utilidad ya que a través de estas pudimos conocer sus ideas y perspectivas al respecto de las sesiones. Cabe señalar que desde el diagnóstico fue una herramienta que pudo aportar datos relevantes para el proceso de investigación los cuales nos permitieron tener un panorama más amplio.

La entrevista fue aplicada a personal de la empresa empezando con los directivos en y en segundo plano a los demás integrantes de la empresa, esta fue estructurada y abierta, las respuestas obtenidas por dichas fuentes nos sirvió como herramienta para poder obtener datos sobre la evaluación hacia nosotros como evaluadoras ya que se rescataron aspectos que pudieran dar cuenta de cómo percibían la intervención en la cual estaban directamente involucrados.

Ser agente externo se carece de información, pero al paso del tiempo se va adquiriendo cierto involucramiento que ayuda a conocer el contexto de manera más exacta y aquellos factores que rodeaban a los sujetos investigados. Permitiendo lograr una descripción amplia sobre las situaciones que infieren dentro de la institución y de los mismos sujetos.

El análisis de la información refiere al “conocimiento de la realidad para superarla”, al poseer un referente de la situación en la que se encuentra el objeto de estudio nos acerca a la realidad para describirla desde lo objetivo y subjetivo, para saber que se puede modificar y qué es lo que se quiere conseguir, tener claridad en el cómo se lograra la superación de la realidad, conocer para transformar.

En este punto vamos a presentar los instrumentos que se utilizaron para la evaluación de cada sesión, de la propuesta de intervención, trataremos de analizar su contribución específica en cada una de las fases del proceso evaluador y evaluado que se dio mediante la aplicación.

Ya que la capacidad para evaluar; se mide a través de los procesos de análisis y síntesis. Requiere formular juicios sobre el valor de materiales y métodos, de

acuerdo con determinados propósitos. Incluye los juicios cuantitativos de acuerdo a los criterios que se sugieran los cuales son asignados.

A continuación se describirán los instrumentos que se utilizaron para la evaluación de cada sesión que se desarrollaron mediante las reuniones de trabajo, en la cual se implementaron las actividades que nos permitieron cumplir con los objetivos planteados, ya que hubo una buena interacción entre los dueños de la empresa y el personal involucrado.

Esta fase nos permitió evaluar al final de cada sesión para verificar la factibilidad y el desempeño que se logró en cada junta de reunión, así como verificar si los evaluados estaban de acuerdo o no de cada una de las actividades desarrolladas de las sesiones, ya que lo primordial es que todos estemos en el mismo enfoque, para lograr un mejor desempeño y un mejor trabajo en equipo, sin imponer sino contribuyendo todos y aportando para la creación del área educativa, siendo que todo el personal involucrado seremos parte de este proyecto y estaremos compartiendo los mismos fines.

Por último también se estarán describiendo los instrumentos que se elaboraron para que ellos nos evaluaran, aquí nos permitió ver como se sentían los evaluados en el proceso y lo más importante como nos veían a nosotras como evaluadores, esta fase nos permitió conocer su punto de vista y sus sugerencias de cada uno de los involucrados.

<b>SESIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA EVALUAR</b>	<b>INSTRUMENTOS CON LOS QUE NOS EVALUAN</b>
1	Estudio de Mercado en el ámbito del trabajo.	“CONOCIENDO EL ENTORNO DE TRABAJO”	-CUESTIONARIO:  Consiste en un	TETS  En este procedimiento de medición existe un gran

			<p>conjunto de preguntas o cuestiones de uno o varios tipos que se consideran relevantes para el rasgo, la característica o la dimensión sobre la que se desea obtener información, puede ser aplicado de forma variada: individual, en grupo, presencialmente, por correo. En la mayor parte de los casos se da una escasa relación entre los sujetos que contestan y la persona que los administra. Debe suponer un intento de recoger toda la información necesaria y relevante para el problema investigado, pero solo esa información. Es necesario garantizar que los sujetos no</p>	<p>número de instrumentos, los cuales se agrupan de acuerdo a diferentes criterios. Para los efectos del presente curso sólo tomaremos en cuenta aquellos que se encuentran agrupados de acuerdo a su estructura, los cuales se dividen en Pruebas de Composición o Ensayo y en Pruebas de Respuesta Estructurada. Los instrumentos englobados en los conjuntos indicados, serán descritos en detalle en párrafos posteriores. Los Procedimientos de Prueba o Test deben cumplir con ciertos principios básicos que otorguen validez y confiabilidad a los resultados obtenidos, entre los cuales se pueden distinguir los siguientes: Todo procedimiento de prueba o test debe servir a un</p>
--	--	--	--	---

			<p>falsean las respuestas para quedar bien ante el administrador, por ello, debemos respetar la intimidad de la persona que contesta.</p> <p>Construir un buen cuestionario requiere un proceso difícil y laborioso, TENBRINK (1981, p.275) apunta los siguientes pasos: describir la información que se necesita, redactar las preguntas, ordenar las preguntas, ofrecer un medio para responder, escribir las instrucciones y reproducir el cuestionario.</p>	<p>propósito determinado. Cada pregunta de la prueba debe recoger informaciones sobre una conducta específica. Los ítemes deben corresponder a un muestreo representativo de los contenidos a evaluar. Las preguntas deben ser congruentes con un determinado aprendizaje (Objetivo - Conducta). Las pruebas deben ser agentes motivadores en la formación de hábitos de estudio</p>
2	Cotizando el presupuesto para invertir el área educativa.	¿CUANTO VOY A INVERTIR?	<p>APLICACIÓN DE LA FORMULA PUNTO DE EQUILIBRIO.</p> <p>El análisis del punto</p>	<p>BALANCE GENERAL PRESUPUESTO.</p> <p>Los balances generales</p>

			<p>de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para</p>	<p>de presupuestos son herramientas de planificación que ayudan a los administradores, así como a accionistas externos, como inversores y proveedores, a proyectar el efecto de acontecimientos futuros en el balance general de una corporación. Son muy valiosos para el análisis estratégico y las proyecciones a largo plazo.</p>
--	--	--	--	---

			determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.	
3	Manual de perfiles de puestos del área educativa.	“IDENTIFICANDO ROLES”	<p>CUESTIONARIO PARA ESPECIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO OBJETIVOS:</p> <p>General: realizar el estudio de evaluación de puestos y salarios. Específico: recopilar información para elaborar el análisis, descripción y especificación de cada puesto.</p> <p>Propósitos: este cuestionario es</p>	<p>ESCRITO.</p> <p>Escrito donde definen su perfil de cada uno de lo que sabe hacer y que ofertan.</p> <p>Tienen que poner sus competencias y habilidades.</p> <p>En este escrito darán a conocer la evaluación que nos proporcionan y pondrán un punto de vista o sugerencia.</p>



			<p>únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupará. Está destinado a recopilar información, para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes.</p>	
4	<p>Elaboración del manual de funciones acorde al personal encargado del área educativa.</p>	<p>“PONIENDO IDENTIDAD A LO QUE HAGO”</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>Partiendo de la premisa que la entrevista es una reunión prefijada y determinada con anticipación, su desarrollo puede</p>	<p>LISTA DE COTEJO EMPRESARIAL.</p> <p>La lista de cotejo es un instrumento por medio del cual se recoge información del desempeño de un trabajador. Esta consiste</p>

			<p>mostrarse como espontáneo y natural para generar un ambiente de confianza y comunicación entre el o los entrevistados y el entrevistador.</p> <p>Siempre tiene un objetivo, deberá tenerse en cuenta antes y durante su desarrollo debido a que es un proceso de interacción con un fin determinado, y su efectividad se centra en la definición de los objetivos y de la habilidad para controlar su evolución a la vez de tomar en cuenta experiencias, sentimientos y emociones.</p>	<p>en cotejar la actividad o actitud del trabajador con los requisitos de calidad que debieran cumplirse.</p> <p>Consiste en un listado de aspectos a evaluar (contenidos, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede adjuntar un tic (visto bueno, o una "X" si la conducta es no lograda, por ejemplo), un puntaje, una nota o un concepto. Su nombre en inglés es <i>checking list</i>, y es entendido básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión.</p>
5	Elaboración del Catálogo de Servicios.	“ESTABLECIENDO SERVICIOS A OFRECER	ENTREVISTA.	LISTA DE COTEJO EMPRESARIAL.

		<p>COMO OFERTA EDUCATIVA”</p>	<p>Partiendo de la premisa que la entrevista es una reunión prefijada y determinada con anticipación, su desarrollo puede mostrarse como espontáneo y natural para generar un ambiente de confianza y comunicación entre el o los entrevistados y el entrevistador.</p> <p>Siempre tiene un objetivo, deberá tenerse en cuenta antes y durante su desarrollo debido a que es un proceso de interacción con un fin determinado, y su efectividad se centra en la definición de los objetivos y de la habilidad para controlar su evolución a la vez de tomar en</p>	<p>La lista de cotejo es un instrumento por medio del cual se recoge información del desempeño de un trabajador. Esta consiste en cotejar la actividad o actitud del trabajador con los requisitos de calidad que debieran cumplirse.</p> <p>Consiste en un listado de aspectos a evaluar (contenidos, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede adjuntar un tic (visto bueno, o una "X" si la conducta es no lograda, por ejemplo), un puntaje, una nota o un concepto. Su nombre en inglés es <i>checking list</i>, y es entendido básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión.</p>
--	--	-------------------------------	--	--

			cuenta experiencias, sentimientos y emociones.	
7	Establecimiento de precios para los servicios.	“¿CUANTO VALE MI TRABAJO?”	<p>APLICACIÓN DE LA FORMULA PUNTO DE EQUILIBRIO.</p> <p>El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los</p>	<p>BALANCE GENERAL PRESUPUESTO.</p> <p>Los balances generales de presupuestos son herramientas de planificación que ayudan a los administradores, así como a accionistas externos, como inversores y proveedores, a proyectar el efecto de acontecimientos futuros en el balance general de una corporación. Son muy valiosos para el análisis estratégico y las proyecciones a largo plazo.</p>

			<p>ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.</p>	
8	<p>Creación de los objetivos del área educativa.</p>	<p>¿HACIA DONDE VAMOS?</p>	<p>ESCRITO DE ALGUNAS OBSERVACIONES DE LOS OBJETIVOS TACTICOS Y OPERATIVOS.</p>	<p>TETS.</p> <p>En este procedimiento de medición existe un gran número de instrumentos, los cuales se agrupan de acuerdo a diferentes criterios. Para los efectos del presente curso sólo tomaremos en cuenta aquellos que se encuentran agrupados de acuerdo a su estructura, los cuales se dividen en Pruebas de Composición o Ensayo y en Pruebas</p>

				<p>de Respuesta Estructurada. Los instrumentos englobados en los conjuntos indicados, serán descritos en detalle en párrafos posteriores. Los Procedimientos de Prueba o Test deben cumplir con ciertos principios básicos que otorguen validez y confiabilidad a los resultados obtenidos, entre los cuales se pueden distinguir los siguientes:</p>
9	Acuerdos y trámites legales	“DEFINIENDO EL ENTORNO LEGAL”	<p>SE VE CON LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA...</p> <p>A través de archivos, documentos sobre acuerdos con hacienda o el SAT.</p>	A través de observación.
10	Creación de publicidad y difusión para el área	“PROMOCIONANDO MI INTERVENCION MEDIANTE	<p>Esto lo hace en general el publicista Eder, dialogo con él.</p>	Elaboración de tríptico con los dueños.

	educativa.	LA INOVACION"		
--	------------	------------------	--	--

## **B. Definición de Matriz**

La matriz de análisis es una herramienta útil para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación, en donde se elabora un análisis de datos en el cual encierra procedimientos comprendidos como criterios que se les asigna una tarea, esta como una guía para evaluar el procedimiento del trabajo que se elaboró mediante el transcurso de la investigación y la aplicación de actividades para clasificar, evaluar su evolución.

“En una perspectiva filosófica, el término criterio significa una regla para distinguir lo que es verdadero, de lo que es falso; lo que se debe hacer, de aquello que debe ser evitado” (Abbagnano, 1999).

“La noción de referente viene de referirse, relacionar con algo. Para evaluar, nos referimos a alguna cosa preexistente, a modo de argumentar y garantizar nuestra opinión, nuestro juicio” (Ardoino in Figari, 1992).

### C. Cuadro de la Matriz

Componente	Criterio	Subcriterio	Preguntas	Instrumentos
Diagnostico	Descripción de la institución elegida	Contextualización	<p>¿Qué impacto social tiene la empresa?</p> <p>¿Qué impacto social tiene la empresa?</p> <p>¿El ámbito que se ha elegido es viable?</p> <p>¿Bajo qué elementos se eligió la institución receptora?</p> <p>¿Qué tipo de diagnóstico se eligió?</p> <p>¿Se describe claramente el tipo de ámbito educativo?</p> <p>¿Se describen claramente los aspectos del contexto que influyen en la institución prestataria?</p> <p>¿Se cuentan con las habilidades como LIE de intervenir desde una empresa?</p> <p>¿El tipo de diagnóstico fue el más adecuado?</p>	<p>-Observación</p> <p>-Entrevistas</p> <p>-Diarios de campo</p> <p>-FODA</p> <p>-Charlas informales</p> <p>-Revisión de documentos</p>



Diagnóstico	Problematización	Delimitación de la problemática	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se retoman tanto aspectos internos como externos que influyen en el objeto de estudio?</li> <li>2. ¿Cuenta con una metodología idónea al tipo de investigación?</li> <li>3. ¿Se argumenta la selección de la problemática?</li> <li>4. ¿Cuáles son los factores que influyen en la problemática planteada?</li> <li>5. ¿El diagnóstico se sustenta a partir de teoría empírica y teórica?</li> <li>6. ¿La problemática fue seleccionada según el evaluador o fue propuesta por los dueños?</li> <li>7. ¿Cuenta con viabilidad de aplicación?</li> <li>8. ¿Los integrantes de la empresa son parte de la solución o del problema?</li> <li>9. ¿Se describe el alcance de la problemática o necesidad de mejora?</li> <li>10. ¿Cuenta con precisión? Es factible la intervención para esa necesidad de mejora?</li> </ol>	<p>-Diarios de campo</p> <p>-Árbol de problemas</p> <p>-Tabla de balance</p>
-------------	------------------	---------------------------------	--	--

		Antecedentes de la problemática	<p>¿Cuáles son los factores que han influido?</p> <p>¿Ha sido un problema o necesidad planteada anteriormente?</p> <p>¿Anteriormente había sido visto como una problemática?</p> <p>¿El interés por solucionarlo nace desde la mirada externa o interna?</p> <p>¿Puede verse claramente la mejora dentro de la empresa a partir de la propuesta de intervención?</p> <p>¿Los integrantes de la empresa conocen las necesidades internas que han causado conflicto dentro de la empresa con anterioridad?</p>	<p>-Observación</p> <p>-Entrevistas</p>
<b>Factores internos de la intervención educativa</b>	Análisis de los sujetos	Edad	<p>¿Los sujetos cumplen con el rango de edad con la línea específica?</p> <p>¿La edad es un factor a tomarse en cuenta para la intervención?</p> <p>¿Se especifica el rango de edad de la población atendida?</p> <p>¿La edad fue un factor que influye en la intervención?</p>	<p>-Observación</p> <p>-Entrevistas</p> <p>-Pláticas informales</p>

		Actitudes	<p>¿Mostraron interés por las sesiones?</p> <p>¿Tuvieron iniciativa para realizar las actividades?</p> <p>¿Qué actitud tomaron en las actividades?</p> <p>¿Se muestran satisfechos con la intervención?</p> <p>¿Qué significado tiene para ellos la propuesta de intervención?</p> <p>¿Muestran disposición en cuanto a las actividades?</p>	<p>-Observación de actitudes</p> <p>-Pláticas informales</p> <p>-Observación participante</p> <p>-Entrevista no estructurada</p> <p>-Anecdotario o incidente crítico</p> <p>-Lista de control</p>
		Relación proyecto-sujetos	<p>¿Se toman en cuenta para la intervención?</p> <p>¿Conocen la problemática interna a la que se pretende dar solución?</p> <p>¿Tienen interés por la solución del problema?</p> <p>¿Hasta qué punto pueden intervenir en la solución?</p>	<p>-Pláticas informales</p> <p>- Observación de actitudes y comportamientos</p>

		<p>Roles y/o funciones</p>	<p>¿Las personas que están dentro de la empresa. Son parte de la solución de la necesidad de mejora?</p> <p>¿Existe relación entre el personal de cada área de la empresa?</p> <p>¿Existe un orden en cuanto a funciones y roles que cumplen cada uno de los integrantes de la empresa?</p> <p>¿El personal cuenta con un rol específico para cada área?</p> <p>¿Qué significa para ellos el que no haya roles establecidos?</p> <p>¿Funge cada persona desde sus aptitudes para las funciones internas?</p>	<p>-Observación</p> <p>-Anecdotario</p>
--	--	----------------------------	--	---

<b>Criterios de objetivos general y Específicos</b>	Alcance	Coherencia	<p>¿Están redactados de manera coherente?</p> <p>¿Tienen claridad y precisión?</p> <p>¿Contienen los elementos necesarios?</p> <p>¿El objetivo es alcanzable?</p> <p>¿Cuáles son las relaciones teórico practicas del verbo?</p> <p>¿El Objetivo está sustentado desde la teoría?</p> <p>¿Fueron ambiciosos los objetivos plateados?</p> <p>¿Se conoce hasta qué grado se ha cumplido con los objetivos?</p>	<p>-Cuadro comparativo</p> <p>-Observación</p>
---	---------	------------	--	--

	Alcances teóricos y prácticos	Limitaciones teórico-práctico de la implementación	<p>¿La investigación de documentos fue suficiente para poder sustentar la intervención?</p> <p>¿Existieron limitaciones para poder cumplir con los objetivos planteados desde un inicio?</p> <p>¿Existe teoría que apoye al sustento del trabajo?</p> <p>¿Fueron encontrados trabajos que ayuden al proceso de investigación y que tenga relación con el tema planteado?</p>	-Observación
--	-------------------------------	--	--	--------------

<b>Propuesta de intervención</b>	<b>alcances teóricos y prácticos</b>	<b>Limitaciones teórico-práctico de la implementación</b>	<p>¿Los resultados de la propuesta son coherentes con lo propuesto desde un inicio?</p> <p>¿La teoría utilizada da claridad y sustento al trabajo de investigación?</p> <p>¿Se tuvo el alcance de tiempos, costos y espacios para llevar a cabo la propuesta de intervención?</p> <p>¿La propuesta modifico alguna concepción, creencia, actitudes o valores?</p> <p>¿Se conoce cuál es la mejora dentro del proyecto?</p> <p>¿Cuál es el alcance de la intervención?</p>	<p><b>-Observación</b></p> <p><b>-Entrevistas formales</b></p> <p><b>-Pláticas informales</b></p>
----------------------------------	--------------------------------------	---	---	---

<b>Contenido</b>	Estructura y/o secuencia de actividades Definición de metas	<b>Uso de técnicas</b> <b>Satisfacción</b>	¿Cuántas actividades se realizaron?  ¿Hubo satisfacción en el uso de las técnicas utilizadas? ¿El tiempo destinado para cada actividad fue el suficiente? ¿Las actividades fueron plateadas de acuerdo a las aptitudes y habilidades que el grupo presenta? ¿Las actividades utilizadas fueron las idóneas? ¿El material que se uso fue el más idóneo?  -¿Se tomó en cuenta a los participantes para el uso de materiales.	-Registro de observación  -Entrevista
<b>Recursos</b>	Efectividad Eficiencia (Uso)	<b>Ajustes</b> <b>Pertenecía</b> <b>Imprevistos</b>	-¿Se contaba en el recurso económico para el uso de los recursos?	Registro de observación
<b>Tiempo</b>	Efectividad	<b>Optimización</b> <b>Ajustes</b> <b>Imprevistos</b>	¿El tiempo fue el suficiente para las sesiones establecidas?	



## Conclusión

El presente proyecto de intervención educativa que se ha presentado, tuvo la finalidad de conocer un ámbito más donde el Licenciado en Intervención Educativa pudiera insertarse y desempeñarse de acuerdo a las habilidades que ha desarrollado a lo largo de la carrera en el ámbito educativo con personas jóvenes y adultas, el cual fue desarrollado dentro de un contexto real pero en un ambiente distinto debido a que es una empresa y no una institución educativa.

Cabe mencionar que ha sido un proyecto el cual ha sido solicitado por la consultoría. En el proceso de este proyecto nos hemos dado cuenta que el LIE tiene una capacidad amplia y que no está limitado a este tipo de instituciones que si bien no son de educación formal puede echar mano de los conocimientos y hacer mejoras dentro de la educación informal como lo es este tipo de empresas.

No fue fácil realizar este proyecto ya que nos encontramos con personas las cuales no creían en nosotros y en la capacidad para poder realizar dentro de su empresa el proyecto. Al paso del tiempo y darse cuenta que las mejoras que se realizaban era viables y óptimas para la misma, dando aportación a un crecimiento y ampliando la demanda, decidieron que se aplicaran las mejoras pero de manera confidencial haciéndonos firmar documentos donde esta consultoría era la única empresa que recibía este tipo de intervención por lo cual ellos tendrían la garantía de que no daríamos esta misma información a otras empresas del mismo giro comercial.

Por su puesto que no se firmó nada debido a que nuestra formación nos permite hacer intervención en cualquier empresa que lo requiera siempre y cuando valla acorde a nuestra área. Para poder implementar el área educativa nos apoyamos de personal que había dentro de la empresa como son contadores y licenciados en derecho para una mejor implementación.

Este proyecto queda abierto debido a que puede seguir la intervención en un futuro en cuanto a la organización de perfiles dentro del área, realización de proyectos específicos y sus costos así como la difusión de los mismos.

Por último es importante mencionar que la elaboración de este proyecto nos ha permitido obtener un panorama más amplio en cuanto la intervención educativa con personas jóvenes y adultas sino que además nace la inquietud de crear nuestra propia empresa de consultoría educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ De Novalés, José Mario. (1998). Acción Estratégica. España: S.A. McGraw-Hill/ Interamericana de España.

ANDER Egg, Ezequiel. (2003). Metodología y práctica del desarrollo de comunidad. Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.

ANDER Egg, Ezequiel. (1995). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.

ARMSTRONG, P. K. (2004). Un Importante Elemento de la Planificación Estratégica Marketing. España: McGraw Hill/ Interamericana de España.

ARTEAGA Basurto, Carlos. (1987). El Diagnóstico. España: Paidós.

BLOCK, P. (1999). Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles. Argentina: Granica.

BRUNNER, José Joaquín. (2000). Globalización y el Futuro de la Educación: Tendencias, Desafíos y Estrategias. Santiago de Chile: UNESCO.

CABRERO García, L., y Richart Martínez,(1996). El debate de investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa. Enfermería clínica. México, D.F.: Lumen.

DENZIN y Lincoln. (1995). Métodos de la Investigación cualitativa. En R. G. otros, Metodologías de la investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe S. L.

Enciclopedia Microsoft Encarta 2000. 1993-1999 Microsoft Corporation. (10 de Enero de 2015). Marketing. México.

FINCOWSKY., E. B. (2009). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill.

FLEITMAN, J. (2000). Negocios Exitosos. Mexico: McGraw Hill.

GREENBAUM, T. L. (1991). Proceso de Consultoría. En T. L. Greenbaum, Manual del Consultor. Madrid: Díaz de Santos, S. A.

GONZÁLEZ, D. O. (1996). Monografía de Tula de Allende, Hgo. Mexico.; H. Ayuntamiento Municipal de Tula de Allende, Hgo.

HARRIS, O. J. (1986). Administración y Recursos Humanos. México: Limusa.

JACK, F. (2000). Negocios Exitosos. Mexico : McGraw Hill.

KLEIN, H. (1997). La consultoría de empresas. En M. Kubr. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

KUBR, M. (1997). La Consultoria de Empresas. Ginebra: Organización Internacional del trabajo Ginebra.

LAFORUCADE. (1980). Evaluación de programas, centros y profesores. En B. Jiménez Jiménez, Construcción y problemática del campo de la evolución. Madrid: DOE.

LECOMPTE. (1995). La Investigación Cualitativa. En R. G. G., *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga: Aljibe S. L.

MATTIES, L. (1979). Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativas. Mexico : Limusa.

MILAN Kuber. (2000). La Consultoría de empresas: guía para la profesión. México: Limusa.

ROJAS., R. (1994). Guía para realizar investigaciones sociales. México: 13 ed, Plaza.

SAMPIERI, R. H. (2006). Método de la Investigación. México: McGRAW - HILL.

SANJIV, Purba y Bob, Delaney. (2004). 12 Claves para alcanzar el éxito. México.

SCHEIN, E. (1973). Consultoria de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. En J. F. Gutierrez. Bogotá: Fondo Educativo Iberoamericano.

STEELE, F. (1975). Consulting for organizational change. Amherst, Massachusetts: University of Massachusetts Press.

SUCHMAN. (1967). Evaluacion de progrmas, centros y profesores. En B. Jimenez Jimenez, Construcción y problemática del campo de la evolución. Madrid: Doe.

TAYLOR y Bogdan. (1986). La Investigacion Cualitativa. En G. y Rodriguez Gomez, Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe, S. L.

TYLER. (1980). Evaluación de programas, centros y profesores. En J.. B. Jimenez, Construcción y problemática del campo de la evolución. Madrid: DOE.

Universidad Pedagógica Nacional. (2001). Contextualización. Las decisiones políticas de la Planeación a la acción. En T. MIKLOS, Planeación y evaluación Institucional. México: SIGLO XXI.

Universidad Pedagogica Nacional. (2000). Diagnostico Socioeducativo. IDÁÑEZ, M. México: SIGLO XXI.

Universidad Pedagogica Nacional. (2005). Elementos Teóricos y Metodológicos para la Investigación Educativa. En E. Rockwell. Mexico: SIGLO XXI.

Universidad Pedagógica Nacional. (2004). TAYLOR. S. J. Y Robert Bogdan. "La observación participante en el campo". En. Métodos de Investigación Cualitativa. México: SIGLO XXI.

VELASCO, E., y Perez, J. (2007). Metodología de investigación en las ciencias. España: Club Universitario.

## WEBGRAFÍA

Actualización del Programa Sectorial de Educación Pública (2011-2016). INEGI Estadísticas. Básicas del Sector Educativo inicio de Curso 2010-2011. [http://transparencia.hidalgo.gob.mx/descargables/ENTIDADES/UnIntercultural/normatividad/programa\\_sectorial.pdf](http://transparencia.hidalgo.gob.mx/descargables/ENTIDADES/UnIntercultural/normatividad/programa_sectorial.pdf).

AITECO CONSULTORES, S. (2010). <https://www.aiteco.com/reuniones-de-trabajo/>.

AMOZORRUTIA J. F. (2011). Las mejores empresas para trabajar en Mexico del IT (Información Tecnologías) y Telecom. <https://www.randstad.es/empresas/areas-especialidad/it-telecom/>.

ARZUA, D. (2011). Administración y consultoría. <https://administracionyconsultoria.blogspot.mx/2011/02/que-es-la-consultoria.html>.

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, R. C. (2014). La Industria del Conocimiento: 50 empresas de consultoría más importantes en México. <http://revistaconsultoria.com.mx/edicion-especial-las-50-empresas-de-consultoria-mas-importantes-en-mexico/>.

CANO Ramirez, Ana (2005-2006). Técnicas de Grupo, Reuniones de trabajo. [http://formarseadistancia.eu/biblioteca/las\\_tecnicas\\_de\\_grupo.\\_las\\_reuniones\\_de\\_trabajo.pdf](http://formarseadistancia.eu/biblioteca/las_tecnicas_de_grupo._las_reuniones_de_trabajo.pdf).

CASASSUS, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B). <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.

CASTELLANOS Delgadillo, Ramón. (2012). Teoría Administrativa de Henry Fayol. <https://es.slideshare.net/chino07/teora-administrativa-de-henry-fayol>.

Centro Universitario de Desarrollo Intelectual, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2012). Diagnostico de la Ciudad de Tula.

[https://es.scribd.com/doc/88798527/Diagnostico-de-la-sociedad-de-Tula-de-Allende.](https://es.scribd.com/doc/88798527/Diagnostico-de-la-sociedad-de-Tula-de-Allende)

Comercio., C. d. (2007). Prospectiva del Sector de asesoría empresarial.  
[http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Planeacion-y-prospectiva-estrategica.](http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Planeacion-y-prospectiva-estrategica)

Consejo Estatal de Población, Hidalgo (COESPO). (2010). Zonas metropolitanas de Hidalgo.  
[https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjGzafI7cLTAhWJslQKHWsOA2kQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fpoblacion.hidalgo.gob.mx%2F%3Fp%3D1432&usg=AFQjCNF27VI\\_LsZK06mvCectxHppOSt8zw.](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjGzafI7cLTAhWJslQKHWsOA2kQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fpoblacion.hidalgo.gob.mx%2F%3Fp%3D1432&usg=AFQjCNF27VI_LsZK06mvCectxHppOSt8zw)

Consejo Nacional De Normalización y Certificación De Competencias Laborales, México. (2010). CONOCER. Secretaria de Educación Pública. (SEP):  
[http://www.conocer.gob.mx.](http://www.conocer.gob.mx)

COPYRIGHT (2014). MATRIZ FODA. [http://www.matrizfoda.com/dafo/.](http://www.matrizfoda.com/dafo/)

Enciclopedia de los Municipios de Hidalgo. (2011). Tula de Allende.  
[http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula\\_de\\_allende.pdf.](http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula_de_allende.pdf)

FERNÁNDEZ, A. M. (1998). La consultoría hacia el siglo XXI. Imcyc:  
[http://www.imcyc.com/revista/1998/agosto98/laconsu.htm.](http://www.imcyc.com/revista/1998/agosto98/laconsu.htm)

Gobierno del Estado de Hidalgo Secretaría de Planeación, D. R. (2010). Enciclopedia de los Municipios de Hidalgo, Tula de Allende.  
[http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula\\_de\\_allende.pdf.](http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula_de_allende.pdf)

INAFED. (2015). work/enciclopedia.  
[http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13076a.html.](http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13076a.html)

Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido. (2006). Módulo 4. Técnicas de Consultoría de Empresas.

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Caro/Mis%20documentos/Downloads/Mo dulo\\_4.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Caro/Mis%20documentos/Downloads/Mo dulo_4.pdf).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Perspectiva Estadística Hidalgo. Pachuca de Soto, Hidalgo. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espano/sistemas/perspectivas/perspectiva-hgo>.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara. (2014). Consultoría Empresarial ITESO. Consultoría directa. [https://universidadempresa.iteso.mx/web/general/detalle?group\\_id=25617](https://universidadempresa.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=25617).

PALACIO González, Alfredo. (2006). Reglamento a la Ley de Consultoría, Codificación. [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo40.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo40.pdf).

Plan Municipal de Desarrollo Tula de Allende. (2012-2016). Tula de Allende Hidalgo. <https://www.yumpu.com/es/document/view/14150457/plan-municipal-de-desarrollo-tula-de-allende-2012-201>.

Programa de Ordenamiento Ecológico de la Región Tula-Tepeji. Gobierno del Estado de Hidalgo. (2011-2013). Implicaciones territoriales de la producción Industrial Tula. [http://201.99.98.88/actualizacion\\_tula\\_tepeji/Actualizaci%C3%B3n%20OET%20Tula-Tepeji/propuesta/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20POET%20TULA-TEPEJI.pdf](http://201.99.98.88/actualizacion_tula_tepeji/Actualizaci%C3%B3n%20OET%20Tula-Tepeji/propuesta/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20POET%20TULA-TEPEJI.pdf).

Programa Regularización Apertura de Negocios, C. d. (2006). *Locanto.* [http://distritofederal.locanto.com.mx/ID\\_162437546/PROGRAMA-REGULARIZACION-APERTURA-DE-NEGOCIOS.html](http://distritofederal.locanto.com.mx/ID_162437546/PROGRAMA-REGULARIZACION-APERTURA-DE-NEGOCIOS.html).

SCHEIN, Edgar. (1973). Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo. [http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/la\\_consultoria.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/la_consultoria.pdf).



Secretaría de Obras Públicas, C. T. (2011). Programa de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial de la Región Tula. [http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/NormatecaE/Archivos/Version\\_Ejecutiva.pdf](http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/NormatecaE/Archivos/Version_Ejecutiva.pdf).

Secretaria de Planeación, Desarrollo Regional y Metropolitano. (2011). Enciclopedia de los Municipios del Hidalgo Tula de Allende. Enciclopedia de los Municipios del Hidalgo Tula de Allende. [http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula\\_de\\_allende.pdf](http://siieh.hidalgo.gob.mx/files/tula_de_allende.pdf).

Sitios Arqueológicos de México . (2006). R-S CAMALEON Geografía y otras cosas más. <https://ramses214.wordpress.com/2006/02/14/que-es-tula/>.

Universidad Pedagógica Nacional. (2003). Diagnóstico Socioeducativo. [www.lie.upn.mx/DIAGNOST007.pdf](http://www.lie.upn.mx/DIAGNOST007.pdf).

VELANDIA Pacheco, Gabriel. (2011). Revista Espacio. Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia. <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>.

Wikipedia, La enciclopedia libre. (2012). Tula de Allende (municipio). [https://es.wikipedia.org/wiki/Tula\\_de\\_Allende\\_\(municipio\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Tula_de_Allende_(municipio)).

ZUÑIGA, O. (2011). Como Crear una empresa en México. <http://www.pymerang.com/emprender/1038-5-maneras-garantizadas-de-perder-clientes>.

## **ANEXOS**

### **ANEXO #1**

#### **1. DIARIO DE CAMPO**

##### **DIARIO DE CAMPO # 14**

**FECHA:** Jueves 11 de Septiembre del 2014

**HORA:** 9: 00 am – 1:00 pm

**CONTEXTO:** Oficinas de SIRHU Consultores, C. Leandro Valle # 8 interior, 3er. piso. Tula de Allende.

**LOCALIDAD:** Tula de Allende

**ENTREVISTADOS:** Director Josué Grande Trejo.

**OBSERVADOR:** Dulce Carolina López Mota, Lizeth Arteaga Pérez.

El día jueves 26 de Septiembre del año 2014 antes de llegar a las oficinas de SIRHU empezamos a observar sus alrededores, esto para la construcción de nuestro diagnóstico de investigación.

De acuerdo a nuestras observaciones y argumentaciones que empezamos a realizar en cuestión de la nueva ubicación de la consultoría realizamos un apartado en el cual se describe los fundamentos principales que nos dieron a conocer los dueños por el cual tomaron la decisión de haberse colocado en este nuevo domicilio, el cual es: C. Leandro Valle # 8 interior, 3er. piso. Tula de Allende.

El lugar donde se encuentra SIRHU Consultores es céntrico ya que por este pasa mucha gente. Enfrente se encuentra las oficinas de Servicios Regionales, a un lado está ubicada una primaria pública con mucha demanda.

Al sur de SIRHU se encuentra la terminal de autobuses, al norte una gran diversidad de negocios y una escuela Primaria y una Secundaria particular, al Este se encuentra el Puente Zaragoza, dicho puente es accenso y descenso de pasajeros a diversos lugares de la región, más adelante esta un supermercado y

una Colonia de Pemex, en dicha colonia hay una escuela primaria y un preescolar públicos, al Oeste de las oficinas se encuentra una avenida principal de la Ciudad que lleva hacia el jardín de la ciudad de Tula.

Cabe mencionar que antes de llegar a la nueva oficina de la Consultoría se encuentra un descenso de pasajeros y esta Calle donde está ubicada la consultoría es paso peatonal para los distintos lugares de las calles del centro.

Al llegar al edificio donde se encuentran las oficinas de SIRHU mismas que están en el tercer piso, antes de subir hay una papelería y a un lado una boutique de ropa. al subir al primer piso del edificio hay una imprenta, una oficina donde realizan trabajos con vidrio y tablaroca, dentro del edificio se encuentra una de las oficinas de Recurso Humanos de una tienda departamental, por lo mismo es frecuente ver subir y bajar personas hacia la parte de arriba.

## **ANEXO #2**

### **2. DIARIO DE CAMPO**

#### **DIARIO DE CAMPO # 27**

**FECHA:** Martes 14 de Octubre del 2014

**HORA:** 10: 00 am – 2:00 pm

**CONTEXTO:** Oficinas de SIRHU Consultores, C. Leandro Valle # 8 interior, 3er. piso. Tula de Allende.

**LOCALIDAD:** Tula de Allende

**ENTREVISTADOS:** Psicóloga Reyes Ángeles, Psicóloga R.H Alejandra Palacios Mosqueda.

**OBSERVADOR:** Dulce Carolina López Mota, Lizeth Arteaga Pérez.

El día martes 14 de Octubre del año 2014 llegamos a las oficinas de SIRHU a las 10:00 am, al llegar vimos la puerta cerrada tocamos para ver si había alguien dentro de la oficina ya que el director nos había citado a esa hora.

Después de unos segundos salió la psicóloga clínica y nos comentó que se había hecho un cambio a última hora, ya que por la tarde de ayer había citado a un paciente para atenderlo el día de hoy, le preguntamos por el director Josué y nos dijo que le había encargado que nos avisara que él llegaba a las 11:30 am en lo que la oficina se desocupara.

Nos sentamos a esperar a que terminara su sesión la psicóloga y nos pusimos a redactar, después de media hora llegó la psicóloga laboral Lorena, nos saludó y nos preguntó si también nos habían avisado por la noche de que la oficina se iba a ocupar y que podíamos llegar un poco tarde el día de hoy, le dijimos que no se nos había avisado y nos dijo que a lo mejor fue por lo tarde que era, ya que a ella le avisaron a las 12:00 am.

Después de un rato salió la psicóloga clínica y se despidió de nosotras, ya había terminado su sesión de terapia y nosotras nos pasamos a la oficina.

La psicóloga Lorena nos pidió apoyo para que le ayudáramos hacer publicidad por lo mientras que llegara el director y nosotras le dijimos que si solo nos dijera que hacer.

No comento que la empresa cuenta con un directorio de las empresas de la región, nos pidió que nos repartiéramos algunos números telefónicos e hiciéramos llamadas para promocionar los servicios de la consultoría y lo empezamos a realizar, en eso llegó la coordinadora y nos saludó, se disculpó con nosotras ya que el director no iba a poder llegar por cuestiones de su otro trabajo, pero le había dejado dicho que nos reprogramara el día que nos iba a ver sin fallarnos.

Durante tres horas junto con la compañera se realizaron llamadas y se enviaron correos a las personas interesadas. Mismas que regresaba la llamada para pedir información más a profundidad, estas llamadas fueron atendidas por la coordinadora, debido a que pedían información de precios y horarios, información que nosotras no manejábamos.

Aquí se pudo ver el uso de los medios de comunicación, con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la oferta de los servicios. Durante la realización de este ejercicio tuvimos una plática informal con la coordinadora a la que le preguntamos del porqué de la inexistencia de publicidad en alguna parte del edificio, a lo que nos respondió que se tiene que pedir permiso al municipio para poder colocar publicidad. En este mismo sentido le cuestionamos del porque no hacen uso de los medios de comunicación, a lo que nos contestó que es caro y no es redituable. Concluyo.

Después de terminar con la labor se nos fue notificado de las citas que se habían logrado por medio del correo electrónico y de las llamadas telefónicas a las que se les había ofertado los servicios.

La coordinadora nos hizo mención que la empresa cuenta con una página de Facebook la cual casi no lo utilizan por falta de tiempo.

## **ANEXO # 3**

### **3. DIRECTORIO DE INSTITUCIONES**

## PREESCOLARES

NOMBRE DIRECTOR (A)	LOCALIDAD	NOMBRE DEL JARDÍN DE NIÑOS
Profa. Ma. Concepción Marcelino Tovar	Infonavit	" 10 de Mayo"
Profa. Arabelia García López	Xochitlan	" 13 de Septiembre"
Profra. Amalia Valencia Bautista	U.H.P	" 18 de Marzo"
Profra. Rosa Ma. Barrera Gómez	Col. Benito Juárez	" 30 de Abri"
Profra. Ma. De Lourdes Gómez Mendoza	El Llano 1era secc	" Acallí"
Profra. Maribel Camacho Vargas	Santa Ma. Ilucan	"Adolfo Pérez Ezquivel"
Profra. Minerva Cruz Benitez	Iturbe	"Agustín de Iturbide"
Profra. Elizabeth Juárez García	Jalpa	"Anglo Castellano"
Profra. Ma. Antonia Serrano Bartolo	Ignacio Zaragoza	" Batalla de Puebla"
Profra. Martha Nelly Arrieta Gómez	Tula	" Caic "
Profra. Olga Lidia	Santa Ana	" Caic"
Profra. Herlinda Ma. Del Carmen Hidalgo Herrera	Carr. Tepetitlan	" Canadiende"
Miriam García Andrade	San Andres	"Carmen Ramos del Río"
Profra. Rubi Ely Ramírez Cerón	San Miguel Vindhó	"Carmen Serdan"
Profra. Margarita Mera Monroy	San Marcos	"Colegio America"
Profra. Ma. Esther Jiménez Olvera	San Fco Bojay Col	"Corregidora de Queretaro"
Profra. Coral Beatriz Arenas Meza	El Cielito	"Cristobal Colón"
Profra. Ma. Norma Trejo Muciño	Cruz Azul	" Cruz Azul"
Profra. Marlene Mendoza Hernández	U.H Ferrocarrilera	"Diego Rivera"
Profra. Ana Shara Castillo Hernández	El Salitre	Estancias Infantiles
Profra. Ma. Guadalupe Meza Barrera	Tultengo	" Federico Froebel"
Profra. Rocio Nuñez Hernández	La Malinche	" Felipe Carbajal Arcia"
Profra. Adriana García Alfaro	Nantzha	" German Litz Arzubide"

Profra. Cruz María Martínez Muñoz	Santa Ana	"Gral Alvaro Obregón"
Profra. Xochitl Isela Quijano Fuentes	Fovissste	"Gral. Ignacio Mejia"
Profra. Nelly Barrera Rangel	Michimaloya	"Gral. Abelardo L. Rodríguez"
Profra. Laura Iveth Jiménez Martínez	"El Montecillo"	"Gral. Hermenegildo Galeana"
Profra. Kaori Tzayana Trejo Hernández	San Miguel de las P.	"Guillermo Álvarez Macias"
Profra. Adriana Guadalupe Rodríguez Pérez	Monte Alegre	"Guillermo Álvarez Macias"
Profra. Guillermina Hernández Santiago	Bomintzha	"Jean Piaget"
Profra. Raquel Castillo Monroy	San Marcos	"Jean Piaget"
Profra. Dulce Isabel Corona López	San Pedro A.	"Julian Jaramillo"
Profra. Rita Rodríguez Pérez	Tula	"Libertad"
Profra. Ma. Eugenia Chávez López	Tula	"Lic. Adolfo López Mateos"
Profra. Claudia Bustos Sánchez	Tula	"Liceo Vasconcelos"
Profra. Gabriela Belen Nolasco Arreguin	16 de Enero	"Los Atlantes"
Profra. Margarita Durán Hernández	Barrio Alto	"Ma. Del Carmen Arcia de Mendiola"
Profra. Ana María Campos Vargas	Tula	"Ma. Luisa Latour"
Profra. Erika Segura Miranda	La Malinche	"Malintzin"
Profra. Marina García Castillo	San Marcos	"Mantial"
Profra. Evelyn Marlene Olvera García	Jalpa	"María Montessori"
Profra. Miriam Yazmina Calva Ruíz	Sta. María Macua	"Moctezuma Xocoyotzin"
Profra. Ma. Teresa Huitrón Aguilar	El Llano 2da secc	"Nimitz Neki"
Profra. Leticia Hernández Trejo	San Lorenzo	"Paulo Freire"
Profra. Brenda León Morales	Alvarado	"Profra. Delia Salinas Jiménez"
Profra. Margarita Mendoza Contreras	El Carmen	"Profra. Esperanza López Perea"



Profra. Mayra Hernández Granados	El Llano 1era secc	"Quetzalcoatl"
Profra. Elida Cruz Angeles	San José	"Rosario Castellanos"
Profra. Ana Jiménez Jiménez	Xiteje de Zapata	Telpochcalli"
Profra. Nelly Gpe Mendoza Hernández	San Lucas Teacalco	"Tezcatlipoca"
Profra. Araceli Quijano Cornejo	San Marcos	"Tolteca"
Profra. Antonia Bahena Morales	Pueblo Nuevo	"Venustiano Carranza"
Profra. Ma. Magdalena Estrada González	Teocalco	"Rosaura Zapata"



PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TULA DE ALLENDE  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
DIRECTORIO DE ESCUELAS DEL MUNICIPIO



PRIMARIAS

NOMBRE DIRECTOR (A)	LOCALIDAD	NOMBRE DEL JARDÍN DE NIÑOS
Profr. Víctor Javier Cruz Galván	Héroes Carranza	"10 de Mayo"
Profr. Francisco Acosta Estrada	16 de Enero	"16 de Enero"
Profra. Rosa Elena Trejo Espino	Iturbe	"18 de Marzo"
Profra. Gloria Sánchez Angeles	Xijay de Cuahatemoc	"20 de Noviembre"
Profra. Josefina Serrano Bautista	Barrio Alto	"Benito Juárez" T.M.
Profra. Julia Galvez González	Xochitlan	"Benito Juárez"

Profra. Ma. Luisa Álvarez Castillo	Barrio Alto	"Benito Juárez" T.V.
Profra. Noelia Morales Rivera	Tula centro	Centro de Atención Múltiple No. 7
Profr. Gustavo Ramos Godínez	San Marcos	Colegio "América"
Lic. Randy Hui Hidalgo	Carret. A Tepetitlán	Colegio "Canadiense"
Lic. María Lilita Septiem Migueles	El Cielito	Colegio "Cristóbal Colón"
Profra. Lucía Martínez López	Santa Ma. Macua	Confraternidad
Profr. José Luis Sánchez Cervantes	Cruz Azul	"Cruz Azul"
Profr. Jorge Antonio Flores Juárez	Monte Alegre	"Cuauhtemoc"
Profra. Lucía Martínez López	Santa Ma. Michimaltongo	"Cuitlahuac"
Profra. Imelda Contreras Guerrero	Nantzha	"Emiliano Zapata"
Profra. Lidia Cruz Montalvo	La Malinche	"Enrique Rebsamen"
Profra. Rocío Núñez Hernández	La Malinche	Colegio "Felipe Carbajal Arcia"
Profr. Apolonio Juárez Martínez	Jalpa	"Francisco Noble"
Profr. Raúl Olvera Plata	Pueblo Nuevo	"Francisco Sarabia"
Profr.	San Francisco Bojay Col.	"Fray Pedro de Gante"
Profr. Guillermo Bañuelos Ortiz	Santa Ma. Ilucan	"Gral. Lázaro Cárdenas"
Profr.	El Llano 2a.	"Guillermo Prieto"
Profra. Lucía Angeles Juárez	Bomintzha	"Héroes de Chapultepec"
Profr. Omar Galvez Marin	San Lucas Teacalco	"Héroes de Chapultepec"
Profra. Yazmin Benitez Baltazar	Col. Benito Juárez	"Himno Nacional"
Profra. Verónica Bañuelos Ruedas	San José	"Ignacio Manuel Altamirano"
Profr. Reyes Hernández Zavala	Santa Ana A	"Ignacio Ramírez"
Profr. Raúl Benítez López	Ignacio Zaragoza	"Ignacio Zaragoza"
Profra. Raquel Castillo Monroy	San Marcos	"Jean Piaget"
Profr. Juan Luis Martínez Díaz	San Francisco Bojay	"José María Morelos y Pavón"

	Pueblo	
Profra. Blandina Ortíz Velazco	San Miguel Vindhó	"Josefa Ortiz de Domínguez"
Profra. Eva Galvez Marin	San Andrés	"Justo Sierra"
Profr. Amadeo Villegas Cruz	San Miguel de las Piedras	"Lázaro Cárdenas del Río"
Profr. Procoro Campos Guerrero	Xiteje de la Reforma	"Leyes de Reforma"
Profr. Reynaldo Trejo Monroy	El Llano 1a.	"Liberación Nacional"
Profr. Francisco Villanueva Ceròn	Xiteje de Zapata	"Lic. Benito Juárez"
Profr. Feliciano Ortíz Marcos	El Carmen	"Lic. Javier Rojo Gómez"
Profr. Mauro Martínez García	U.H.P.	"Madero y Pino Suárez" T.M.
Profr. Arturo Cruz Jiménez	U.H.P.	"Madero y Pino Suárez" T.V.
Profr. Reynado Alvarez Yañez	Jalpa	"María Montessori"
Profr. Alberto Vázquez Díaz	San Lorenzo	"Melchor Ocampo"
Profr. Roberto González Villeda	Barrio Alto	"Miguel Hidalgo y Costilla"
Profr. Justino Sánchez Estrada	Tultengo	"Moisés Saénz"
Profra. Marisol Rios Barrera	San Marcos	"Narciso Mendoza"
Profr.	Nueva Santa María	"Niños del Tercer Milenio"
Profr. Víctor Villegas Cruz	San Miguel de las Piedras 1a.	"Niños Héroeos de México"
Profr. Antonio Martínez López	Col. Alvarado	"Niños Héroeos"
Profra. Rosalina Santillan Neria	U.H. Ferrocarrilera	"Ricardo Flores Magón"
Profra. Ma. Benita Gómez Rangel	Tula Centro	"Teresa Martín"
Profra. Lidia Arteaga Reyna	Teocalco	"Tierra y Libertad"

Profra. Yoloxochitl Moreno Galvez	El cielito	"Toltecayotl"
Profra. Guadalupe González López	Michimaloya	"Unión Campesina"
Profra. Ana Serrano Mendoza	Julian Villagran	"Valentín Gómez Farías"
Profr. Bernardo Velazco Martínez	San Pedro Alpuyeca	"Veinte de Noviembre"
Profr. Esteban Hernández Aguilar	Tula Centro	"Venustiano Carranza" T.M.
Profr. José Trinidad Estrada León	Tula centro	"Venustiano Carranza" T.V.
Profr. Mario Licon Jimémez	El Montecillo	"Vicente Guerrero"



PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TULA DE ALLENDE  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
DIRECTORIO DE ESCUELAS DEL MUNICIPIO

SECUNDARIAS

NOMBRE DIRECTORA (OR)	LOCALIDAD	NOMBRE DE LAS SECUNDARIAS GENERAL
Profra. Minerva Montoya Rodríguez	Cruz Azul	"10 de Diciembre"
Lic. Ma. del Carmen Hidalgo Herrera	Carret. Tepetitlan	A "Canadian Junior High School"
Profr. Gustavo Ramos Godinez	San Marcos	"Colegio América"
Profr. Alvaro Rivera Vega	San Marcos	"Genaro Guzmán Mayer"
Lic. Exzael Cortez Contreras	San Marcos	"Jean Piaget"
Profr. Florencio Moctezuma Pérez	Santa Ana A	"José Vasconcelos"
Profr. Ariosto Trejo de la Cruz	San José	"Lázaro Cárdenas"
Lic. María Cristina Olvera Amador	Jalpa	"María Montessori"

Profr. Honorio Escamilla Malo	Tula Centro	"Quetzalcoatli"
Profra. Adela León Barajas	Tula Centro	"Teresa Martín"
Profr. Benito Leocadio Gómez"	La Malinche	"Tollan"

## SECUNDARIAS TÉCNICAS

NOMBRE DIRECTORA (OR)	LOCALIDAD	NOMBRE DE LAS SECUNDARIAS TÉCNICAS
Profr. Victorino Ángeles Primitivo	San Miguel Vindhó	Tecnica 44 "Guillermo Alvarez Macias"
Profr. Emelio Melo Quintana	Tula Centro	Tecnica 52 " Juan Rulfo" T.M.
Profr. Emelio Melo Quintana	Tula Centro	Tecnica 52 " Juan Rulfo" T.V.

## TELESECUNDARIAS

NOMBRE DIRECTORA (OR)	LOCALIDAD	NOMBRE DE LAS TELE SECUNDARIAS
Profr. Isidoro Aguilar Castelán	Santa Ma. Macua	Tele Secundaria 124
Profra. Araceli Estrada Tellez	Michimaloya	Tele Secundaria 188
Profr. Enrique Granados Pérez	Tultengo	Tele Secundaria 259
Profra. Norma Juárez Pérez	San Francisco Bojay Colonia	Tele Secundaria 336
Profr. Carlos Rivera	Xochitlan	Tele Secundaria 426
Profra. Rosalinda Hernández Guerrero	San Miguel de las Piedras	Tele Secundaria 431

Profra. Ma. Magdalena Cano Alameda	El Llano 2a.	Tele Secundaria 466
Profra. Norma Patricia Arriaga Marquez	Xiteje de Zapata	Tele Secundaria 528
Profr. Carlos Martínez González	Santa Ma. Ilucan	Tele Secundaria 635
Profr. Eloy Valenzuela Rodríguez	Iturbe	Tele Secundaria 672
Profra. Serapia Tolentino García	San Andres	Tele Secundaria 695
Profra. Consuelo Benitez Orozco	Bomintzha	Tele Secundaria 78



PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TULA DE ALLENDE  
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
DIRECTORIO DE ESCUELAS DEL MUNICIPIO



PREPARATORIAS

NOMBRE DIRECTORA (OR)		NOMBRE DE LAS PREPARATORIAS
Lic. Aurora Nieves Hernández	Tula Centro	"Morelos"
Profr. Humberto Reyes Trejo	La Malinche	"Profra. Sara Robert"
Quim. Ma. Del Carmen León Islas	Cruz Azul	Bachillerato "Cruz Azul"
Lic. Oliver Mercado Esquivel	San Marcos	Bachillerato del "Nuevo México"
Lic. Claudia Chacón Pérez	Tula Centro	Bachillerato Tecnológico "Victory"
Lic. Marcos Torres Melchor	Nantzha	Cetis 91
Profr. Humberto Jiménez Sotelo	Bomintzha	COBAEH
Quim. Donaji Jiménez Tovar		
Lic. Hugo Daniel Aguilar Mera	Iturbe	COBAEH
Lic. Miguel Angel Melgarejo Saldivar	San Miguel Vindhó	COBAEH

Lic. Gabriela Alpizar García	Santa Ma. Macua	COBAEH
C.P. Ma. del Carmen Hidalgo Herrera	Carret. Tepetitlan	A Instituto Tecnológico "Canadiense"
Lic. Daniel Uribe Moreno	Michimaloya	Telebachillerato de Michimaloya

## UNIVERSIDADES

NOMBRE DIRECTORA (OR)	LOCALIDAD	NOMBRE DE LAS UNIVERSIDADES
Mtra. Angélica Soledad García Arrieta	Tula Centro	Centro Universitario "Allende"
C.P. Ma. del Carmen Hidalgo Herrera	Carret. Tepetitlan	"Canadiense"
Lic. Oliver Mercado Esquivel	San Marcos	"Nuevo México"
Mtro. Leodan Portes Vargas	Col. El 61	"Universidad Tecnológica Tula Tepeji"
Mtra. Verónica Ubilla Escamilla	Tula	"Instituto Tecnológico Latinoamericano"
Ing. Consuelo Alavez Monroy	Tula Centro	"Unid"



PRESIDENCIA MUNICIPAL DE TULA DE ALLENDE  
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
DIRECTORIO DE ESCUELAS DEL MUNICIPIO



## AUTORIDADES ESCOLARES ADMINISTRATIVAS

Profr. Eric Torres García	Jefe del Departamento de Servicios	
Profra. Delia Aurora Rodríguez	Jefa de Sector 04 Educación Preescolar	

González		
Profra. Ma. Dolores Valencia Bautista	Supervisora Zona Escolar 011	
Profra. Matilde Hernández Gómez	Supervisora Zona Escolar 055	
Profra. Martha Beatriz Rendón Polanco	Supervisora Zona Escolar 056	
Profra. Ma. Luisa Villeda García	Jefe de Sector 03 Educación Primaria	
Profr. Aristeo Valdovinos Gómez	Supervisora Zona Escolar 021	
Profr. Ramón Cruz Peña	Supervisor Zona Escolar 068	
Profr. Antonio Jaramilla Zamudio	Supervisor Zona Escolar 086	
Profr. Crisoforo García Pérez	Supervisor Zona Escolar 116	
Profr. Eulalio Morales Vázquez	Supervisor Zona Escolar 150	
Profra. Martha Elvira Trigueros Rios	Supervisora Zona Escolar 162	
Profr. Librado Montiel Soto	Supervisor Zona Escolar 014	
Profr. Antonio Hernández Hernández	Supervisor Zona Escolar 09	
Profr. Moisés Cruz Tolentino	Supervisor Zona Escolar 18	
Profr. Rosalio López Olvera	Representante del SNTE en la Coordinación Regional	
Profr. José Luis García Cornejo	Coordinador General del Centro de Maestros 1310 Región Tula	
Profra. Amelia Mota	Centro de Maestros	



## **ANEXO #4**

### **4. DIARIO DE CAMPO**

#### **DIARIO DE CAMPO # 8**

**FECHA:** Jueves 26 de Marzo del 2014

**HORA:** 9: 00 am – 2:30 pm

**CONTEXTO:** Nuevas Oficinas de SIRHU Consultores, C. Leandro Valle # 8 interior, 3er. piso. Tula de Allende.

**LOCALIDAD:** Tula de Allende

**ENTREVISTADOS:** Coordinadora Alejandra Palacios Mosqueda, Director Josué Grande Trejo.

**OBSERVADOR:** Lizeth Arteaga Pérez.

Por medio de un mensaje se me había notificado del cambio de oficinas, por lo que esta ocasión me presente en el nuevo domicilio ubicado en el centro de Tula.

La hora de llegada fue a las 9:30 am, en la oficina se encontraba la persona que está realizando su servicio Social, me comento que había que realizar llamadas a diversos lugares con la finalidad de dar a conocer los diversos servicios que la consultoría ofrece y al mismo tiempo dar a conocer la nueva dirección donde se encuentran actualmente las oficinas de SIRHU, ya que ahora están ubicados en la Calle Leandro Valle #8, interior #4, 3er piso, Colonia Centro, Municipio de Tula de Allende, Hgo.

El motivo por el cual se cambiaron de domicilio fue por el poco espacio que había en la otra oficina donde se encontraban anteriormente, esto no les permitía tener un mayor desempeño en las actividades que realizaba cada uno.

Ahora en el nuevo lugar donde se encuentran tienen más espacio para trabajar, para SIRHU es una ventaja su actual ubicación ya que se encuentra en un lugar que está a la vista de los pobladores, empresas e instituciones, siendo esto que le puede traer mayores oportunidades de venta.

5.- RELATOS ESCRITOS.



## La herencia de CASA a SIRHU



- Psicología Laboral e Ingeniería Bioquímica.
- Diseñar, seleccionar, adaptar, optimizar e innovar procesos en los que se utilicen de manera sostenible los recursos humanos y naturales.
- Identificar, prevenir, controlar y dar solución a problemas en el ámbito de la Consultoría.
- Planear, organizar y administrar empresas formulary evaluar técnicas, económica, social y ambientalmente en proyectos industriales.

## LOS NUEVOS RETOS

- CASA represento una etapa de aprendizaje, SIRHU es la etapa de fortalecimiento de nuestros servicios. **PODEMOS CRECER COMO ORGANIZACIÓN.**
- Se rechazan muchos candidatos a puestos (90-95%) por falta de habilidades personales. **CONSOLIDAR EL VINCULO ENTRE LA ESCUELA-EMPRESA.**
- Dar un servicio de recursos humanos de acuerdo a las necesidades. **CUMPLIR CON LOS PERFILES DE PUESTO.**
- El desempleo se ha mantenido en el 5.1% en 5 años. **VUELVETE EL MEJOR EN LO QUE HACES.**
- Alternativas ambientales como cultura socio-laboral. **USO ADECUADO DEL CAPITAL HUMANO.**
- Generar nuevas alternativas a nuestros retos. **INNOVACION.**

## ¿QUÉ REALIZAMOS CON **CASA**?

- Biodigestor “Rancho San Isidro” (proyecto).
- Caracterización de Población para gestión de proyectos (asesoría a asociación de colonos).
- Análisis para el establecimiento de una microempresa para pequeños productores de Jitomate (colaboración con el I.T.C.).
- Talleres de Integración para equipos de Trabajo (INIFAP, Celaya).
- Tesis p/Titulación (C.F.E. CENAC, Celaya.).
- Talleres y platicas en jornadas de estudiantes (I.T.C., U.C.A.)

## ¿Con que hacerlo?

### **Servicios en Recursos Humanos**

1. Capacitación.
2. Estudios socioeconómicos y Estudios sociolaborales.
3. Pruebas psicométricas.
4. Reclutamiento y selección.
5. Carpetas laborales.
6. Bolsa de empleo.



## **ANEXO # 6**

### **6.- ENTREVISTA INFORMAL # 8**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL- HIDALGO**

**SEDE REGIONAL -TULA DE ALLENDE**



**C.C.T.13DUPOOIN**

**LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

#### **¿Cómo es que nace la idea de una consultaría?**

“Director”: Hace ya algunos años donde mi esposa y yo laboramos que precisamente es una consultaría que por cierto fue en el Bajío lugar donde ella estudio y yo me fui a radicar a ese lugar entramos a trabajar dicha empresa se brindaban varios servicios parecidos a los que hoy en día se ofrecen en esta consultaría.

#### **¿Qué puestos ocupaban tanto su esposa como usted dentro de la empresa?**

“Director”: Yo fungía como director del área de proyectos de bajo impacto ambiental. Que por cierto aún tengo un proyecto tentativo para esos rumbos.

“Coordinadora”: Al ofrecer los servicios de RH Recursos Humanos, por mi parte era capacitadora en esa área ya que aunque soy psicóloga tengo la especialidad en RH.

#### **¿Cómo fue que decidieron emprender su propia empresa?**

“Director”: Al estar inmersos en ese ambiente laboral nos dimos cuenta del el proceso que lleva una consultaría por lo que decidimos cambiar de residencia a Tula de Allende de donde soy originario, y aquí poder emprender nuestro propio

negocio pero antes ya habíamos empezado con este proyecto de consultoría en Emeterio Valencia 301, Centro, CP: 38020 Celaya, Guanajuato.

Al principio fue una empresa de Capacitación en Recursos Humanos con el nombre CASA, en la cual surge la idea de ofrecer proyectos y mejoras, para que cualquier persona u empresa llegara a contar con el mejor servicio de excelencia en el manejo de personal con calidad. Después viendo la necesidad que se presentaba en el entorno debido a los problemas de contaminación ambiental por parte de algunas empresas se abre el área de bajo impacto ambiental donde yo coordinaba.

Después de un tiempo decidimos cambiarnos a Tula de Allende, Hidalgo, con una visión de emprender y de éxito.

“Coordinadora”: Al ser originario mi esposo de este lugar ha tenido la posibilidad de conocer a mucha gente de los cuales nos han servido como vinculo para llegar a varias empresas donde se nos ha dado apertura para poder brindar el servicio. Su padre que es mi suegro laboro por muchos años en Comisión Federal de Electricidad.

“Director”: Mi madre profesora de carrera. Por lo que nos contactó con sus amistades y así fue que emprendimos este negocio el cual está a punto de cumplir 2 años en esta ciudad.

### **¿Qué metas se constituían en la consultoría?**

Coordinadora: Las metas que se constituían en la consultoría, era hacer uso de los conocimientos adquiridos y experiencias, así como convertir las necesidades actuales en las herramientas claves para el trabajo. Fortaleciendo la comunicación y el sector productivo.

### **¿Cuáles fueron los proyectos que se implementaron en la consultoría?**

Director: algunos proyectos que se implementaron desde la consultoría fueron Biodigestor “Ranchos San Isidro”, caracterización de población para gestión de

proyectos, análisis para el establecimiento de una microempresa para pequeños productores de jitomate (colaboración con el I.T.C), se implementaron talleres de integración para el equipo de trabajo (INIFAP, Celaya), talleres y platicas en jornadas de estudiantes (I.T.C, U.C.A), Estos son alguno de los proyectos que fueron elaborados específicamente para la consultoría “CASA” en las cuales se tuvo una participación por parte de los emprendedores de la actual consultoría.

### **¿Cómo ha sido el proceso que han llevado en la consultoría?**

Director: El proceso que hemos tenido entre los dos ha sido difícil ya que a la vez somos un matrimonio y compañeros de trabajo, hay ocasiones que existen problemas en la empresa y desafortunadamente las llevan a casa, pero tratan de no involucrar sus problemas familiares y laborales para no ser afectados en ambas áreas de su vida.

## **ANEXO #7**

### **7. CUESTIONARIO # 12**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL- HIDALGO**

**SEDE REGIONAL -TULA DE ALLENDE**

**C.C.T.13DUPOOOIN**

**LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**



#### **¿Cómo surge la consultoría?**

Surge en la ciudad de Guanajuato en el año 2008 con la visión de tener una consultoría como tal y estar en el yugo de una empresa.

#### **¿Cuál fue el proceso?**

Verificar qué servicios son los que se pueden ofrecer, investigar sobre los requisitos para obtener el seguro en el registro de INEVERC y el registro de todas las formas legales para poder ejercer.

#### **¿Cómo nace la idea de ponerle SIRHU Consultores?**

Por las siglas de lo que son los servicios.

#### **¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento?**

4 años, 2 en Celaya y 2 en Hidalgo

#### **¿Anteriormente donde estaban instalados?**

SELAYA GUANAGUATO

#### **¿Cuántos cambios de lugar han tenido y porque se han cambiado?**



4 cambios, fue cuestión personal y mejora laboral.

**¿En qué año se establece como una empresa consultora SIRHU Consultores?**

SIRHU Consultores nace en el mes de abril del año 2013 como una consultoría de iniciativa privada y conforme al paso del tiempo se consolida como una oportunidad laboral en su ramo.

**¿Con cuántas áreas cuenta la consultoría y que ofrecen?**

Proyectos integrales, capacitación de personal, reclutamiento, talleres, conferencias, atención y terapia física.

**¿Cuáles fueron las direcciones donde se ubicó SIRHU Consultores?**

- 1.- Poniente 6, No. 19 Unidad Habitacional PEMEX, Tula de Allende, Hidalgo-
- 2.- Colonia la Malinche en Tula de Allende, Hidalgo.
- 3.- Calle Leandro Valle #8, interior #4, 3er piso Colonia Centro Tula de Allende, Hidalgo

**¿Cuál son las razones por las cuales están actualmente en esta oficina?**

Por la ubicación y la estrategia de servicio para una buena localización

**¿Con cuanto personal cuenta la consultoría y que ofrecen?**

Como tal solo son tres: Josué el director, Mirsa psicóloga clínica, y Alejandra la coordinadora.

**¿Cuáles son las características del personal que buscarían para laborar en SIRHU?**

La escolaridad que vallan acorde a las áreas, el agrado y esquema sueldo por proyectos.

**¿Qué tipos de proyectos ofrece?**

Todo lo que tienen que ver lo de Recursos Humanos, empresariales, canalización de terapia psicológica.

**¿Qué proyectos son los más comprados?**

La capacitación en Recursos Humanos, reclutamiento del personal, higiene, pruebas psicométricas

**¿Cuál es la naturaleza de la Consultoría?**

El desarrollo general, abierto

**¿Cuáles la finalidad de la empresa?**

Estar en la vanguardia de las empresas e instituciones que estén en su alrededor

**¿Qué tipo de limitaciones ha presentado la consultoría?**

Económicas, lenguaje, y tiempo.

**¿La consultoría cuenta con un directorio?**

Sí, empresarial

**GRACIAS!!!!**

## ANEXO #8

### 8. CUESTIONARIO # 15



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL- HIDALGO

SEDE REGIONAL -TULA DE ALLENDE

C.C.T.13DUPOOIN

LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA



#### **¿Por cuantas personas está dirigido SIRHU Consultores?**

Director: La consultoría esta dirigida por dos personas, mi esposa y yo, no contamos con socios, únicamente proveedores los cuales aportan de sus conocimientos y apoyan en distintas áreas según sean las necesidades que se presenten y a los cuales se les aporta una remuneración económica por sus servicios.

#### **¿Con que alcance de lugares cuenta SIRHU Consultores actualmente?**

Director: Atitalaquia, Cruz Azul, Tepeji del Rio, Atotonilco, Ixmiquilpan, Tula de Allende, entre otras colonias y Municipios. La consultoría ha sido invitada a participar en (EMPRERED) una organización donde está inmersa a empresarios de diversas índoles las cuales aportan experiencias para enriquecer y fortalecer vínculos con otras empresas.

También dentro de las actividades internas esta la participación en ferias de empleo donde comparten vacantes y servicios, esto beneficia a la consultoría para tener más alcance en distintos lugares.

#### **¿Me podría hacer mención de los lugares empresariales donde la consultoría ha brindado de sus servicios?**

Coordinadora: Actualmente la consultoría tiene presencia en empresas reconocidas y de prestigio como: PILGRiPS, Cerillera la Central, Bancomer, CFE, Refinería Miguel Hidalgo, Centro de Lavado y Desinfección DITRA, Icars, Laboratorio Grifitt de México, Cal Apaxco de México, Crit Pachuca, entre otras empresas.

**¿Por qué decidieron posicionarse como consultoría en Tula de Allende?**

Coordinadora: Por estrategia está ubicada en el centro de los demás municipios, ha sido tomado en cuenta como un punto estratégico por parte de los dueños la ubicación de la consultoría

## **ANEXO # 9**

### **9. PLATICA INFORMAL # 13**

**FECHA:** 7 de abril del 2015

**INSTITUCIÓN:** SIRHU Consultores

**PERSONAL/ DIRECTOR/ ENCARGADO:** Director Ingeniero Josué Grande

**OBSERVADOR:** Dulce Carolina López Mota, Lizeth Arteaga Pérez.

El día 7 de abril del año 2015 tuvimos una plática con el director de la consultoría, hablamos acerca de las instalaciones donde actualmente se encuentran, nos mencionó que dentro de la Oficina de SIRHU existe un baño el cual se comparte con el edificio, actualmente ya están en proceso de la instalación de la línea telefónica y colocación de los muebles.

La oficina mide aproximadamente 12 metros de largo por 5 metros de ancho, por el momento solo cuenta con dos escritorios, dos sillones y 8 sillas movibles, tiene disponible una línea telefónica y acceso a internet, una impresora y una laptop personal. El poco espacio limita la posibilidad de instalar un equipo de cómputo para el personal.

Cabe señalar que el lugar es pequeño también para el tipo de actividades que la empresa realizar, debido al poco espacio las capacitaciones se imparten en lugares que son prestadas por empresas o lugares asignados según a las que se les capacita o brinda alguno de los que ofrece SIRHU, por ejemplo: Centro de Desarrollo Empresarial y Laboral Tula, Presidencias Municipales, casa de formación diocesana Tula, parque industrial de Atitalaquia, entre otros.

Nos comentó que el hecho de ser una empresa nueva no se cuenta con el recurso económico suficiente para los gastos que implica una oficina más grande a los muebles necesarios para llevar a cabo las capacitaciones en las propias instalaciones de la empresa, así como publicidad que hay en el municipio pero que requiere de un costo mayor fuera del alcance económico por parte de la consultoría.

Finalizo diciendo que al ser una empresa con poco tiempo de apertura el manejo de capital humano es pequeño, el lugar lo sustentan con ayuda del porcentaje que da una persona a quien le nombran proveedor, quien brinda servicios en el área de psicología ella contribuye con el pago de la renta y otros gastos que genera la institución.

Durante este día solo se realizaron instalaciones de equipo y muebles para poder trabajar en el nuevo lugar.

En la Refinería Miguel Hidalgo, Comisión Federal de Electricidad y el parque Industrial de Atitalaquia.

## 10. PLAN ESTRATÉGICO DE SIRHU CONSULTORES

### **MISIÓN**

GESTIONAR EL TALENTO HUMANO QUE FORMA PARTE DEL SECTOR PRODUCTIVO, Y SUS POSIBLES CANDIDATOS, OFRECIENDO SOLUCIONES DE PERSONAL QUE CUBRAN LAS EXPECTATIVAS LABORALES DESEADAS EN EL VÍNCULO

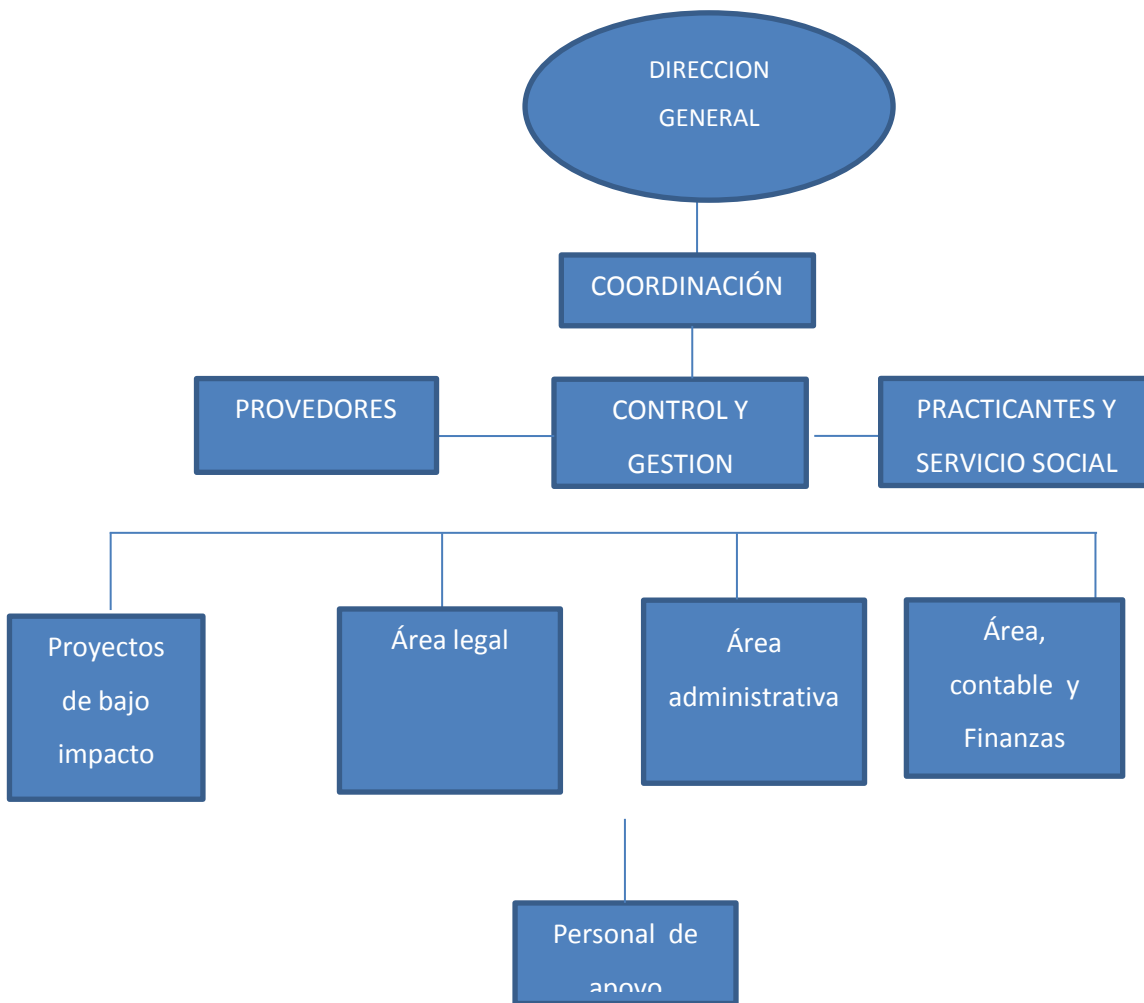
### **VISIÓN**

CONSOLIDARNOS REGIONALMENTE COMO UNA EMPRESA CREATIVA E INNOVADORA EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. CON CAPACIDAD PARA CUBRIR

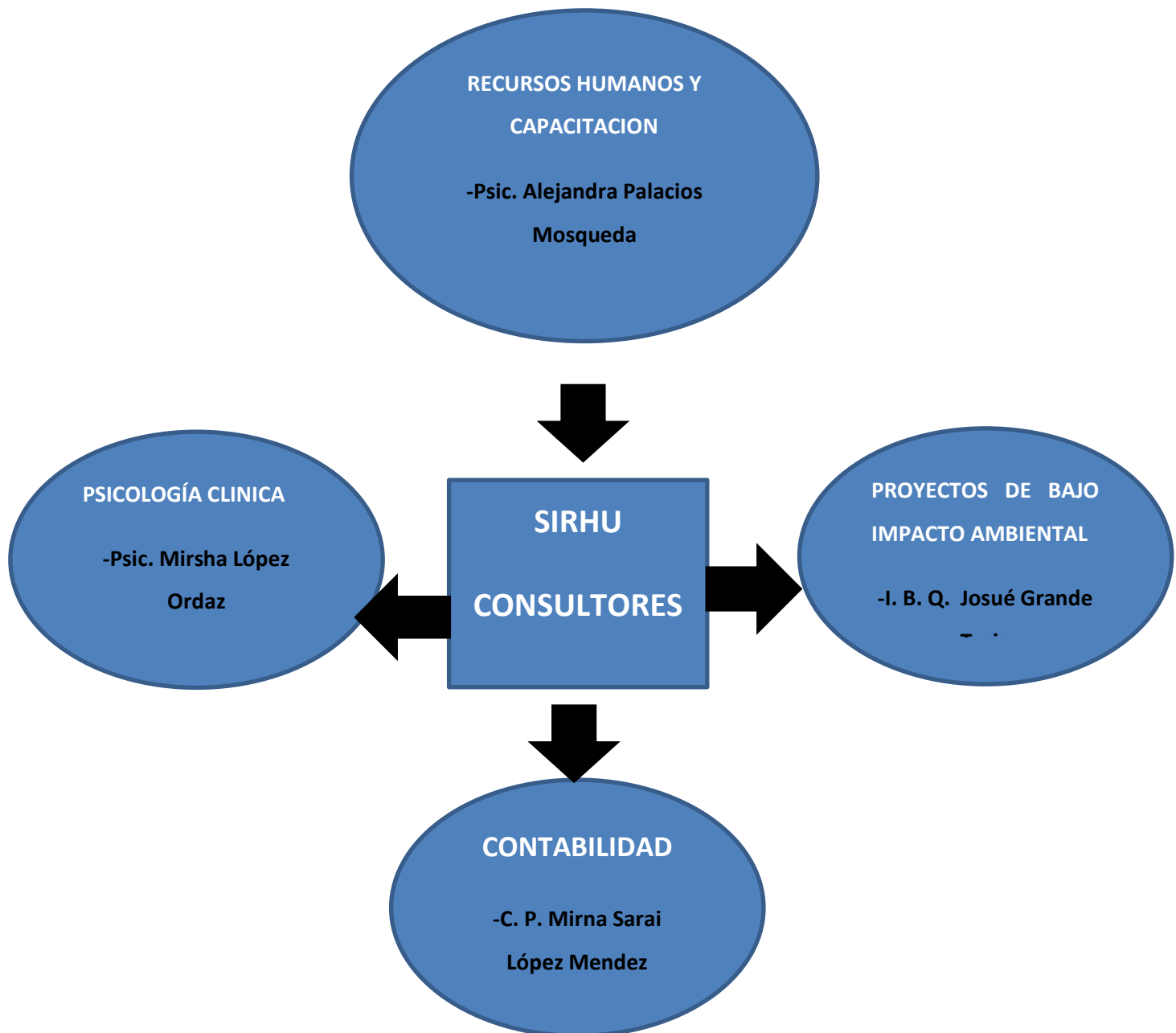
### **VALORES**

- CONFIANZA
- CALIDAD
- COHERENCIA
- RESPETO

11. ORGANIGRAMA







AREAS DE LA EMPRESA

**Proyecto:** GESTANDO PROYECTOS DE BAJO IMPACTO AMBIENTA

**Encargado:** JOSUE GRANDE MOSQUEDA      **Puesto:** Director general

Responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa.

Consolidando las partes operativas de SIRHU – definiendo las responsabilidades legales

-Imagen corporativa

-Vinculaciones estratégicas

-Apoyo en labor de venta

-Coordinador

-Proyecto de vivienda ecológica en Tabasco:

- En espera el terreno

-Etapa de construcción

Capacitación de higiene y seguridad laboral que termina en junio del presente año.

Proyecto con agua “jubileo azul” implementar manuales de seguridad cumplimiento de normas y de la STPS.

Proyectos de acopio de lluvia (finish line y papelería jardín)

-Papelería jardín propuesta un proyecto de mejora y servicio al cliente y clima laboral

- fiish line (taller mecánico y hojalatería y pintura) propuesta de mejora.

- Remodelación de oficina ecotenias e hidroponía.

- Vinculación con CFE punta de lanza para establecer el perfil vocacional.

-Vinculación con una constructora para proyectos de área verde.

**Puesto o cargo:** coordinadora general de recursos humanos.

**Encargada:** Alejandra Palacios Mosqueda

**Área:** Capacitación Recursos humanos

**Responsabilidades y obligaciones:**

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación
- Pruebas psicométricas
- Ventas y relaciones publicas
- Apoyo en proyectos de bajo impacto ambiental
- Encargada de servicio social (inducción)
- Estudios socioeconómicos
- Logística y confirmación de los eventos de capacitaciones

Contrato con Bancomer de estudios socioeconómicos

Grupo ATENTO

Capacitaciones CLUB AMANALI

Curso Instituto Competitividad del Estado de Hidalgo en Pachuca

- Proyecto de orientación pruebas psicométricas de perfiles
- Venta de cartera

**ÁREA DE NEGOCIOS**

- Generar áreas de crecimiento para SIRHU
- Generar área de negocio para los clientes

**PRACTICANTES Y SERVICIO SOCIAL**

Responsable del área: Lorena Reyes Ángel

- Apoyo a coordinadora de recursos humanos
- Diseño grafico
- Representante en reuniones de agentes de recursos humanos y otros

### **ÁREA ADMINISTRATIVA EN TURNO**

En apoyo con la áreas

- Control de clientes y proveedores
- Pagos
- Cobros
- Seguimiento y gestión con la parte fiscal y contable externo
- Control administrativo de la célula de negocio a su cargo

### **EXTERNO:**

#### **ÁREA CONTABLE**

- Lleva la parte fiscal
- Facturación
- Declaraciones al SAT
- Pagos del IMSS

#### **ÁREA LEGAL**

EMG consultores

- Contratos laborales
- Contratos y convenios con industrias
- Litigios Altas y bajas ante el IMSS

## PLATILLA DE PERSONAL

### Recursos humanos.

Se cuenta con la siguiente plantilla laboral.

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Funciones</b>	<b>Relación laboral</b>
Coordinación de capacitación	Alejandra Palacios Mosqueda	Elaborar planes de capacitación para SIRHU así como los que requieren los clientes. Imparte cursos y asesora empresas en su ramo. Coordina actividades de personal a su cargo.	Contratación por SIRHU.
Coordinador de Proyectos	Josué Grande Trejo	Elaborar proyectos de ingeniería en cuestiones ambientales. Así como capacitación en su ramo. Coordina las funciones de SIRHU Tula.	Contratación por SIRHU.
Reclutamiento y selección de personal	Lorena Reyes Ángel	Seleccionar y reclutar personal para SIRHU, clientes o proyectos que lo requieran. Seguimiento a desempeño de personal. Coordina actividades de personal a su cargo.	Contratación por SIRHU.
Atención Psicológica	Mirsha López Ordaz	Brinda atención psicológica y colabora en los proyectos que requieran del servicio.	Como proveedor
Atención Psicológica	Enoc Campos Cruz	Brinda atención psicológica y colabora en los proyectos que requieran del servicio.	Como proveedor
Intervención E	Lizet Arteaga P.	Análisis y diagnóstico para SIRHU, así como para los proyectos que se	Residente.

	Dulce Carolina López Mota	tienen.	
Contabilidad*	Mirna	Lleva control de compromisos fiscales ante hacienda, así como facturaciones, control de pagos y cobranza.	Contratación por SIRHU.
Ventas**	ND	Realiza visitas a clientes y prospecta nuevos clientes para ofertar los servicios de SIRHU. Asegura el cierre de venta y propone estrategias para su actividad.	Contratación por SIRHU.
Gerente General	Josué Grande Trejo <i>provisional</i>	A su cargo está el buen funcionamiento de la sucursal. Coordina al personal y realiza alianza con instituciones, empresas. Realiza planes de crecimiento y proyecta hacia nuevos mercados	Contratación por SIRHU.



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO SECRETARÍA  
DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA HIDALGO UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA NACIONAL- HIDALGO  
SEDE REGIONAL TULA DE ALLENDE**



Escuela: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Su Institución ha recibido algún tipo de Servicio Educativo por parte de una Consultoría?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Si respondiste positivamente contesta la siguiente pregunta ¿Qué tipo de servicios?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. De los siguientes Servicios Educativos tache cuál o cuáles serían los que usted solicitaría y porque:
  - ( ) Crear ambientes de aprendizaje
  - ( ) Realizar diagnósticos educativos (psicopedagógicos o socioeducativos)
  - ( ) Asesorar a individuos, grupos e instituciones
  - ( ) Orientación Vocacional Temprana
  - ( ) Profesionalización de docentes
  - ( ) Evaluación de la institución procesos y sujetos
  - ( ) Capacitación

- ( ) Conferencias.
- ( ) Diseño curricular por competencias
- ( ) Metodologías alternativas de enseñanza
- ( ) Metodologías alternativas de evaluación
- ( ) Desarrollo de estrategias para la enseñanza de Matemáticas
- ( ) Desarrollo de estrategias para la enseñanza de los idiomas (ingles)
- ( ) Desarrollo de estrategias docente para la enseñanza del pensamiento crítico

### **Motivación y ética en la escuela**

- ( ) Detección temprana y solución de problemas de aprendizaje
- ( ) Detección y manejo apropiado del Bulling.
- ( ) Prevención a las adicciones

### **Servicios educativos dirigidos a padres de familia**

#### **Talleres:**

- ( ) Apoyo a los estudiantes en educación básica
- ( ) Las tareas
- ( ) Abuso y dependencia de sustancias
- ( ) El bullying
- ( ) La relación escuela vs. Familia

### **Servicios educativos dirigidos a estudiantes**

#### **Talleres:**

- ( ) Programa de Desarrollo de Habilidades Académicas
- ( ) Servicio de Consultoría Académica
- ( ) Detección de habilidades para la elección de carrera y orientación vocacional



- ( ) Desarrollo del razonamiento matemático y/o verbal
- ( ) Desarrollo de estrategias de estudio

Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué necesidades educativas ha presentado en estos momentos la Institución?

5. ¿Qué tipo de intervención crees que necesita tu Institución?

6. ¿Consultarías los servicios de una empresa privada que ofrezca servicios educativos?

**GRACIAS**

## Tabulador de precios

Talleres	No. Sesion	Duracion por sesion	No. De participantes	Consto por sesion
	10 minimo	2-4sesiones	10 participantes	\$60,00
Para padres de familia	15 maximo	2-4sesiones	100 participantes	\$6,00
			200 participantes	\$3,00
	20 sesiones	60 horas	20 participantes	\$60,00
Maestros	20 sesiones	120 horas	20 participantes	

**Nota:** Al cliente se le desglosaran los precios por sesión.

## Presupuestos del Área educativa

Personal de área	Venta de proyectos	de Presupuesto	Pago	
2 Interventoras Educativas	-Diagnostico -Evaluación Institucional -Talleres -Orientación Vocacional Temprana -Creación de ambientes de aprendizaje	\$16,000.00	\$8,000.00	por cada una
1 Psicología Educativa	-Conferencias -Terapia	\$16,000.00	\$8,000.00	por cada una
1 Maestro	-Apoyo en la enseñanza de diferentes asignaturas para la preparación CENEVAL	\$7,000.00	\$7,000.00	
<b>Total de presupuesto para el área</b>			<b>\$43,000.00</b>	