

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO.

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS.

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA.



EL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN EL SECTOR RURAL:

ESTUDIO APLICADO EN EL MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA.

Por:

ERWIN RODRÍGUEZ BARTOLÓN.

TESIS.

Presentada como Requisito Parcial para Obtener el Título de:

INGENIERO AGRÓNOMO EN DESARROLLO RURAL.

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México.

Octubre del 2019.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO.

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS.

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA.

EL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN EL SECTOR RURAL:

ESTUDIO APLICADO EN EL MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA.

Por:

ERWIN RODRÍGUEZ BARTOLÓN.

Tesis.

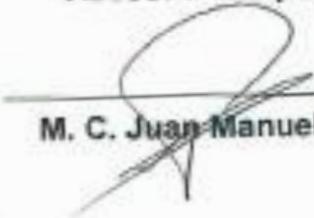
Que Somete a la Consideración del H. Jurado Examinador como

Requisito parcial para obtener el título de:

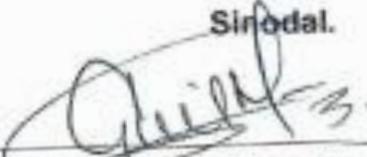
INGENIERO AGRÓNOMO EN DESARROLLO RURAL.

Aprobado por el Comité de Tesis.

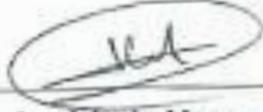
Asesor Principal.


M. C. Juan Manuel Peña Garza.

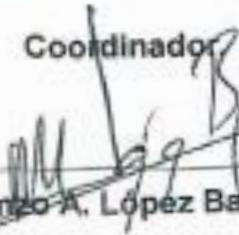
Sinodal.


Lic. Gabriela González Moreno.

Sinodal.


M. C. José Luis Herrera Ayala.

Coordinador


Dr. Lorenzo A. López Barboza
Buénavista, Saltillo, Coahuila, México.



Octubre del 2019.

AGRADECIMIENTO.

Te Agradezco DIOS que con tu gran amor y bondad me diste la dicha de tener una vida, con tu compañía y fortalezas para seguir adelante. Gracias Señor por darme esa bendición de poder triunfar hasta donde me encuentro que ha sido tu voluntad, que solo no podría haberlo hecho. Te agradezco DIOS mío por darme unos padres llenos de amor y sabiduría para guiarme por el camino adecuado. “Gracias Señor por darme la dicha de estar en este mundo y la oportunidad de llegar tan lejos, y si usted me lo permite y sea tu voluntad quiero aún llegar mucho más”.

A la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro por ser mi casa de estudios durante mi formación profesional, y por permitirme ser parte de una más de sus generaciones de egresados.

Al MC. Juan Manuel Peña Garza, por haber confiado en mí para realizar esta investigación, y por todo el apoyo que me brindó tanto en la realización de este trabajo como también en las clases que me impartió.

Lic: Gabriela González Moreno, A usted, por su valioso tiempo prestado en la revisión de este trabajo y darle el visto bueno.

MC. José Luis Herrera Ayala por su valiosa participación en la investigación de este trabajo.

A ustedes de una forma muy atenta y particular.

“Muchas Gracias”

DEDICATORIA

Con mucho amor y respeto les dedico este trabajo a dos seres humanos maravillosos, que han dedicado su vida entera en el bienestar de sus hijos, a mis padres que con un gran esfuerzo y sencillez me han brindado todo el apoyo y la oportunidad de alcanzar una meta en mi formación profesional.

A tí Mamí, Angélica Bartolón de León, por darme la vida la cual no se compara con nada en este mundo, siempre me has dado lo mejor de tí, confianza y apoyo para alcanzar mi sueño, gracias mamá. Con mucho amor y cariño te dedico este trabajo. “Te amo mamá”.

A tí Papí, Eufrasio Rodríguez Roblero, gracias por depositar su confianza en mí y darme la oportunidad de alcanzar este sueño, con tu respeto y apoyo que siempre estarán presentes en mí “gracias papí”.

A mí esposa Luz Merced y a mis hijos Fátima, Erwin y Samantha, que son una gran felicidad en mi vida con sus travesuras que me llenan de amor cada día que pasa. “los amo”.

A mis Hermanos, Jovita Rodríguez, Aurí Rodríguez, Maricela Rodríguez, Ausel Rodríguez, Jacob Rodríguez, Magnelí A Rodríguez y Rutmerari Rodríguez, les dedico la presente por las buenas relaciones y respeto desde niños esperando que siga perdurando en cada uno de ustedes, les deseo lo mejor Dios les Bendiga.

“GRACIAS”

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>DEDICATORIA</i>	vi
INDICE DE GRAFICAS	ix
RESUMEN	x
Introducción	1
I. Justificación	3
II. La consultoría en México.	5
1.1 El papel del consultor.	11
1.2 Modelos de la consultoría.	13
1.3 Servicios de consultoría.	16
1.4 Tipos de consultoría.	18
III. Las Organizaciones	24
2.1 Cultura de la Organización	26
IV. Desarrollo de la Investigación.	33
Características generales de los productores.	33
Gráfica 1. Género de los Representantes.	33
Gráfica 2. Actividad de los Representantes	34
Gráfica 3. Características de edad y escolaridad de los productores	35
3.1 Metodología.	35
3.2 Percepción de los productores sobre la Consultoría.	37
3.3 Áreas en las que se requieren los servicios de Consultoría.	39
3.4 Resultados de los servicios de Consultoría.	40
3.5 Sobre la relación Técnico – Productor.	42
3.6 Sobre la Satisfacción del Productor.	44
IV. Conclusiones y Recomendaciones.	47

4.1 Conclusiones.....	47
4.2 Recomendaciones.....	48
V. Bibliografía.....	50
VI. Anexos	54
Anexo 1. Cuestionario Aplicado	54
Anexo 2. Detalle de la selección Muestral	58

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Género de los Representantes.	33
Gráfica 2. Actividad de los Representantes.....	34
Gráfica 3. Características de edad y escolaridad de los productores.	35
Grafica 4: Percepción del servicio de consultoría por parte del productor.	38
Grafica 5: Actividad en que utiliza el productor el servicio de consultoría.....	39
Grafica 6: Área importante en que se aplica el servicio de consultoria.	40
Grafica 7: Satisfaccion del productor con el servicio de consultoria	40
Grafica 8. Porcentaje de culminación del servicio de consultoría	41
Grafica 9: Comunicación entre tecnico-Productor	43
Grafica 10: Eficiencia del servicio de consultoria.....	44
Grafica 11: Satisfaccion de la consultoria hacia el productor.....	44
Grafica 12: Beneficios de disponer del servicio de consultoría.....	46

RESUMEN

Este trabajo fue realizado durante el 2011 en el Municipio de Saltillo, Coahuila para obtener información del servicio de consultoría aplicada en la zona rural en 2009, con el objetivo de saber qué tan importante es el servicio de consultoría independiente.

El objetivo de esta investigación se centra en la interrogante siguiente: ¿Qué efecto tienen los servicios de consultoría en el sector rural del Municipio de Saltillo Coahuila?, así como conocer si efectivamente existe un cambio favorable en los niveles de productividad en las comunidades del municipio de Saltillo, para lo cual partimos de la opinión de los productores rurales sobre el servicio de consultoría y las áreas en las que usan con más frecuencia el servicio del técnico consultor.

La metodología aplicada para esta investigación se basa en la recopilación de información sobre los servicios de consultoría proporcionados durante el 2009 en el Municipio de Saltillo Coahuila. La herramienta utilizada es la aplicación de encuestas y entrevistas durante el año 2011, para estimar la existencia y a frecuencia del uso del servicio de consultoría de acuerdo a las necesidades de los encuestados.

Con la investigación realizada y el análisis de la información adquirida en todo el proceso y el desarrollo del trabajo podemos afirmar que el Servicio de Asistencia Técnica Privada no ha podido ser consolidada a casi treinta años de abandono del modelo de Extensión por parte del Estado.

Actualmente los productores rurales perciben al servicio de consultoría como un requisito de la Dependencia de Gobierno para poder acceder a los apoyos, y en el menor de los casos, como una alternativa de solución a su problemática.

- El peso que se da a la parte política en la asignación, evaluación y tratamiento de los servicios de consultoría, sigue siendo inmensamente mayor al peso técnico, productivo; generando un círculo vicioso cada vez mayor: se asignan servicios por conveniencia política, para evitar

protestas y se “maquillan” los resultados para aparentar que se cumplió con las Reglas de Operación.

Palabras claves: Servicio de Consultoría, Organización, Productor, Consultor, Proyecto, Extensionismo Rural, PESA.

Introducción

Hoy en día se puede observar acontecimientos de mejoramientos y desarrollo de la tecnología inmerso en una dinámica globalizadora, en el ámbito de los negocios no es la excepción. Como es el caso del mejoramiento de la participación de las empresas y las ciudades, dejando a un lado a las regiones rurales, que también pueden y necesitan tener cambios en las estructuras económicas y organizacionales para hacer frente a los nuevos retos, que les permita alcanzar una mejor sobrevivencia.

Los principales problemas que se presentan en forma cotidiana en el medio rural es la falta de las herramientas, conocimientos e información necesarios para la gestión de financiamientos ante instituciones gubernamentales y particulares que apoyan al desarrollo del sector, siendo estos necesarios para adquirir los créditos, financiamientos o acceder a otros beneficios de los programas públicos y privados.

Muchos de los formatos y documentos requeridos para gestionar apoyos en instituciones, son de acuerdo a las reglas de operación que maneja cada una de las dependencias, indispensables para otorgar los apoyos; lamentablemente en gran parte del sector rural se carece de información sobre los requisitos para poder adquirir un apoyo; como se observa en el municipio de Saltillo, Coahuila donde se encuentran ejidos en que es necesaria e indispensable la aplicación de apoyos para que tengan un mejor bienestar, a través de proyectos productivos que permita el desarrollo del ejido mismo.

Esto obliga la necesidad de capacitar un personal que tenga la capacidad y los conocimientos necesarios, así como la habilidad para transmitirlos a través de capacitaciones, talleres y la aplicación de las decisiones acordadas.

El servicio de consultoría surge como una de las alternativas para la identificación y la implementación de técnicas y herramientas en la solución de los problemas que se presentan en el sector rural, que permiten especializar las áreas de trabajo, lo que generalmente no se presenta en lo rural. Siendo la consultoría un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de los problemas relacionados

con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la ejecución de alternativas de solución a las problemáticas presentes en el medio rural.

I. Justificación

Esta investigación se basó en la necesidad de conocer las principales problemáticas por las que pasa el productor (campesino) en el medio rural, ya que existen pocos estudios que identifiquen la visión del productor sobre los problemas principales que le afectan, la participación y la importancia que juega el servicio de consultoría, con el deseo y expectativa de contribuir al mejoramiento de la producción y la economía de los productores rurales, que demandan servicios técnicos cada vez más eficaces y eficientes, con estrategias y métodos de trabajo acorde a sus necesidades, medios y cultura.

Para ello se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

General: Qué efecto tienen los servicios de consultoría en el sector rural del Municipio de Saltillo Coahuila.

Específicos:

1. Conocer la opinión del ámbito rural sobre el servicio de consultoría.
2. Determinar los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones para ser necesario la intervención de la consultoría.
3. Evaluar en qué área se aplican con más frecuencia el servicio de consultoría y su impacto final.

técnicos que apoyen a las comunidades rurales en sus actividades cotidianas y en el desarrollo de nuevos conocimientos que permitan aprovechar los recursos con las que cuentan y mejorar el sustento familiar, así como reducir Si bien el estudio se desarrolló en el servicio de consultoría que se aplicaron en el año 2009, en las comunidades rurales del municipio de Saltillo Coahuila, con el objetivo de saber que tan factible son los servicios y a que áreas fueron destinadas, como para mejorar la producción, organización o mejoramiento de la economía de las familias, considero que continúa siendo válido; ya que actualmente (año 2018) las comunidades rurales siguen ocupando la presencia de un consultor, en áreas de producción, organización y comercialización para mejorar los aspectos económicos, sociales y ambientales de la misma. Que

año con año desarrollan actividades agrícolas y ganaderas, que les permite la generación de ingresos y auto consumo familiar, surge el interés por investigar la importancia de la consultoría en el desarrollo continuo de las comunidades rurales de saltillo.

Cumpliendo el objetivo del servicio de consultoría, la cual busca impactar en el bienestar de las comunidades rurales. Por tal razones es conveniente que por parte del Estado sea retomado los servicios de consultoría, contratando la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de un empleo.

Así, en el año 2016 se implementó el componente de extensionismo por parte de la SAGARPA y Gobierno del Estado, con el fin de reestructurar el Mercado de Servicios Profesionales Independientes y con el objetivo de apoyar a los pequeños productores de las unidades económicas rurales con servicios de extensión, innovación y capacitación para incrementar la producción agroalimentaria. Donde los servicios se enfocan al agrícola, pecuario y acuícola. Donde el INIFAP establece en su evaluación que los servicios de extensionismo fueron utilizados en aspectos organizativos o de asociatividad (compra-venta consolidada), así como comerciales o de mercado. Lo cual no difiere con lo desarrollado en nuestro estudio.

Otro de los servicios implementados en apoyo a los pequeños productores es El Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), que dicho objetivo es contribuir al desarrollo de capacidades de las personas y su agricultura familiar en localidades rurales, para incrementar la producción agropecuaria, innovar los sistemas de producción, desarrollar los mercados locales, promover el uso de alimentos y la generación de empleos a fin de lograr su seguridad alimentaria y el incremento en ingresos.

Actualmente no han cambiado mucho los modelos de la prestación de los servicios de consultoría, pero si difieren en nombre como es la asistencia técnica, extensionismo y PESA, que buscan objetivos similares en el bienestar de vida de los habitantes de las comunidades rurales, programas con servicios que no han cambiado mucho desde la investigación realizada en 2011.

II. La consultoría en México.

La consultoría se concibe como un servicio prestado por una o varias personas de manera profesional como apoyo para la solución de problemas; uno de los principales teóricos, *Kubr (1994)*, consideran que el servicio tuvo su origen durante la revolución industrial, apareciendo fábricas modernas con nuevas oportunidades de trabajo y en las transformaciones institucionales y sociales conexas. De esta manera se introduce en la sociedad, trayendo consigo el desarrollo y nuevas formas de organización del trabajo así como los avances tecnológicos. Siendo en el siglo XIX donde se inicia la organización del trabajo de manera científica.

Kubr, Milán (1995), en su libro *La Consultoría de Empresas, Guía Para la Profesión* describe que en la organización del trabajo, aparecen personas prestando este tipo de servicio, como los famosos: *Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilberth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson*, pioneros de la organización científica del trabajo, dando el empuje a la consultoría principalmente en tareas relacionadas a la producción, eficiencias en las fábricas y talleres, la disminución de los costos, y el estudio de tiempos y movimientos.

De esta manera, estos personajes desarrollaron el servicio de consultoría en la producción y rendimiento, con la reducción de trabajos y costos, mediante la organización y la división de los trabajos beneficiando a los clientes donde se desarrollaba el servicio, teniendo como fin un mejor funcionamiento de la empresa que sólo se enfocaba a la producción.

Sin embargo, conforme pasó el tiempo, el interés de la consultoría cambió enfocándose a otras ramas, que ya no sólo atienden los procesos de producción y la realización del trabajo, sino que surgen diferentes necesidades en lo referente al campo de la contabilidad, la administración de personal y la más importante, en las relaciones humanas para la conformación de organizaciones.

Por todos los cambios que se dieron en esta época, desde la tecnología hasta la economía de los países, provocaron que la demanda del servicio de

consultoría creciera en forma considerable, floreciendo el surgimiento de empresas consultoras.

En el año 1950, el servicio de consultoría se comenzó a desarrollar como un servicio profesional para ayudar a los directores a analizar y resolver todo tipo de problemas prácticos; cuando eran necesarios los diseños y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección. Todo eso con el fin de alcanzar los objetivos establecidos con la solución de problemas y soluciones adecuadas a ellas emitidas por los consultores, y aplicadas de manera responsable por parte de los clientes para tener los resultados esperados y con éxito.

Gutiérrez Pérez, M. (2000) en su libro *Perspectivas de la Consultoría en México*, menciona que el auge que esta práctica alcanzó fue un proceso de grandes dimensiones en los países desarrollados, principalmente en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y Francia. En México los servicios de consultoría cubren diferentes áreas, sin embargo, muchas están dirigidas a la ingeniería, la administración y la contabilidad, subdividiéndose a su vez diversas especialidades correspondientes a cada área y teniendo como principal reto la reducción de los costos, manteniendo eficiente la cadena de producción, conservando estándares de calidad, desarrollo de sistemas y mercadotecnia.

En México la consultoría se introduce, por un lado, como una consultoría de gestión y por otro la de ingeniería, desde la factibilidad técnica hasta los procesos de conservación y mantenimiento de su entorno. De esta forma la consultoría de gestión se convierte en una nueva opción de mejora para los procesos organizativos y de desarrollo de capacidades, y la de ingeniería, con una mayor demanda, tenía su aportación en el desarrollo de infraestructura, debido a que la economía del país se conformaba de manera cerrada, en la que no era necesaria la intervención de la consultoría de gestión. Obviamente este desarrollo se dio en las instituciones estatales, tales como la ingeniería en comunicaciones y transportes, la hidráulica, la petrolera en Petróleos Mexicanos, la eléctrica en la Comisión Federal de Electricidad, la hospitalaria en el Instituto Mexicano del Seguro Social y así en algunas otras especialidades.

Para el caso de la consultoría de gestión, que comienza a desarrollarse en México cuando se iniciaba la privatización mundial, en la segunda mitad de los años 70'S, en la que ya se contaba con la participación de firmas extranjeras (fiscalistas y contables) que abrieron su área de consultoría, continuó en los años 80'S y ha mostrado un fuerte crecimiento durante los últimos 12 años, lo cual había provocado el establecimiento de miles de empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, informática, calidad, capacitación, optimización de procesos, planeación estratégicas, inspección, verificación, certificación y otras especialidades. La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, habilitó, además, a cerca de 10,000 consultores individuales para orientar a los micros y pequeños empresarios en organización y procesos de calidad. De esta manera se dio a conocer el servicio de consultoría en la sociedad como un trabajo cualquiera que ha repercutido en diferentes áreas laborales.

Con el abandono del servicio de Extensión por el Estado al sector rural, y la implementación del Servicio Privado de Asistencia Técnica en el Campo, en la actualidad el servicio de consultoría apoya a organizaciones o grupos para implementar un cambio de mejora, aplicando conocimientos en determinados problemas que se presentan en el desarrollo de la organización, ya que presentan ayuda intensiva y además porque pueden dar un punto de vista imparcial permitiéndoles dar soluciones factibles, pero no todos tienen la posibilidad de contar con el servicio como es el caso de las pequeñas empresas rurales por cuestiones de costo.

Dadas las condiciones de alta competitividad en el mercado, es indispensable el acercamiento cliente-consultor; para tener acuerdos de trabajo que permitan adquirir asesoría, para resolver problemas de diferente índole que se vayan presentando al interior de la organización para asegurar su permanencia. En nuestro país encontramos instituciones públicas que ofrecen servicios de consultoría a menor costo, en comparación con las grandes compañías consultoras y con buenos resultados, Nacional Financiera (NAFIN), Banco de México (BANCOMEXT) y la Secretaría de Economía.

En la cual identificaron que no bastaba sólo con tener un buen producto o servicio, sino además, se requiere trabajar bajo una excelente administración organizacional, adquirir las herramientas pertinentes para evolucionar, reforzar su imagen institucional, utilizar permanentemente tecnología de punta y sobre todo, trabajar de la mano de la consultoría; todo con el fin de ser más competitivo.

Para los fines de este trabajo es necesario presentar definiciones del concepto de consultoría, con el fin de conocer las diferentes opiniones de distintos autores. Así como también conocer la definición de lo que fue la Extensión rural.

La FAO describe que la extensión rural es un proceso educativo informal orientado hacia la población rural, con el que se proporciona asesoramiento e información para ayudarla a resolver sus problemas. La extensión tiene también como objeto aumentar la eficiencia de la familia rural, promover la producción y elevar el nivel de vida familiar. (<http://es.scribd.com/doc/21894165/Manual-de-extension-rural-agropecuaria>)

Definición de consultoría.

Según la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (1998) en su Folleto: *Prospección de los Servicios de Consultoría ante Diversos Escenarios del País*, por el **Ing. Melesio Gutiérrez Pérez**. Describe que:

“La Consultoría representa el conjunto de servicios profesionales que prestan las empresas en base a la aplicación de conocimientos tecnológicos relacionados con la planeación, la evaluación, el proyecto y el mejoramiento de la competitividad en todos los sectores productivos; Con el fin de tener una mejor eficiencia en el trabajo”.

Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, por **Ribeiro Soriano, Domingo**. *Asesoramiento en dirección de empresas* (1998).

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, y métodos; recomendación de medidas

apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”

Según la ley de Consultoría (ley No. 15). **Congreso Nacional El Plenario de las Comisiones Legislativas**

“Que la consultoría es un elemento indispensable dentro de la elaboración de estudios de proyectos de desarrollo, la cual constituye un servicio profesional especializado de reciente formación y promoción en el país; que es un verdadero agente dinamizador de la transferencia y asimilación de tecnología y un factor coadyuvante para el mejor uso de los recursos del país, y el desarrollo de sistemas científicos, tecnológicos y productivos”.

Según **Fischer**. En su libro **La Consultoría**, describe a la consultoría como:

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

Según **Martínez-Almela**.

Propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea.

Según **Steele**.

Es cualquier forma de ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de las mismas

Según el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA RURAL 2006) **El Consultor y La Consultoría**.

“El inca rural deduce que la consultoría es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los individuos y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines mediante el análisis de problemas de cualquier índole, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.

Se puede observar que existen diferentes criterios sobre la definición de consultoría, sin embargo en algunas de estas encontramos elementos comunes, como “la consultoría es un servicio de apoyo para la solución de problemas y alcanzar los objetivos planteados de forma eficiente y a un menor costo”.

La consultoría como profesión.

Jorge Morfin Hierro (1994), menciona que hoy en día la profesión de consultor aún es nueva, que se va consolidando y definiendo a medida que se derivan teorías y principios de su práctica. Por eso se llaman consultores a una gran gama de profesionales quienes ejercen desde sus propias habilidades e intereses una profesión, en la cual la imagen del consultor, es al de profesionista independiente, libre quien se forma un prestigio en la ejecución de su profesión y con los estudios y la experiencia con la que es capaz de resolver los problemas específicos del cliente que asesora.

En todo esto, como en cualquier otra actividad, tiene ventajas y desventajas: las cuales son necesarias valorarlas, por las diferencias entre las habilidades, el conocimiento del medio y el manejo de los procesos de mejoramiento de las herramientas y métodos de trabajo del cliente.

De igual manera que otros negocios tienen diferentes tipos de consultores, los que están empleados o asociados a empresas de consultoría multinacionales; los que están empleados o asociados a empresas de consultoría nacionales; los consultores individuales independientes y los consultores internos.

Los cuales se han formado a través de la práctica, algunos siendo supervisados por otros con más experiencia, otros autodidactas convirtiéndose en consultores expertos. Y los que aun empiezan en la actividad les hace falta

las habilidades y los conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, las cuales son adquiridas a través de la práctica.

1.1 El papel del consultor.

En lo que concierne al consultor dentro y fuera de la organización posee responsabilidades concretas, ya que desempeña un papel importante por el hecho de ocupar un lugar o un puesto, aunque no pertenezca al trabajo dentro de la estructura de la organización.

Kubr (1995), considera al consultor como un promotor de cambio, que asume dos papeles fundamentales como es el caso de: el consultor de recursos y la del consultor de procesos.

a) El consultor de recursos.

En este servicio el consultor ofrece y facilita información experta, o recomienda un programa de acción, en la cual transmite conocimientos a una persona, grupo u organización, con el objeto de que la información facilitada afecte a su vez las actitudes, el comportamiento individual y finalmente, al funcionamiento de la organización.

b) El consultor de procesos

En el libro *La Consultoría de Procesos*, **Schein, Edgar (1983)**, describe al consultor como asesor de cambio con el fin de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, las consecuencias probables y de las técnicas que se aplican para adquirir cambios. A comparación del consultor de recursos que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de diagnosticar problemas presentes en la organización o en el área donde presta su servicio, el consultor de procesos, da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera de que la propia organización pueda realizar diagnósticos y resolver sus problemas.

En la consultoría de nuestros días, las dos funciones son complementarias. Por ejemplo, el consultor puede iniciar su tarea como consultor de recursos con tal de familiarizarse con el problema y

demostrar los conocimientos profesionales que posee en determinada área. Luego pasa a esforzarse por actuar cada vez más como consultor de procesos, pero volverá transitoriamente a su papel de consultor de recursos.

Campo de acción del consultor.

En cuanto al perfil del consultor puede ser semejante a los rasgos de una personalidad, la cual le permite hacerlo único y diferente de cualquier otro papel. Las características son:

a. Todo consultor busca el cambio de una situación a otra.

Siendo el cambio un proceso de modificación de la realidad actual a la realidad en potencia, que de una u otra manera siempre existen para todas las cosas y para todos los fenómenos que se presentan.

De tal forma que los cambios pueden ser planeados de forma independiente del cambio natural de las personas y de las sociedades, incubando un planeado que permitan a sus autores controlarlos y adquirir beneficios de él, tanto por los resultados y dependiendo de la oportunidad con la que se dé.

b. El consultor es externo al cliente.

En esta etapa el consultor debe de estar fuera de la situación que se pretende cambiar, se debe entender que el consultor no debe estar emocionalmente involucrado en el problema directamente en la que va a ayudar a resolver. Ya que cuando un consultor interviene directamente, por ejemplo, en las que toma decisiones, se convierte en ejecutivo y deja el rol de consultor. Cuando se involucra emocionalmente se imposibilita, porque está resolviendo un problema de él, no del cliente. Ser externo al cliente, proporciona al consultor ventaja esencial frente a una situación de cambio: la visión global sólo es posible visualizarla desde afuera, contemplar todo el problema con todas las implicaciones.

c. El consultor es un experto en el proceso.

En este caso el consultor es experto en las habilidades propias, que se refiere al objeto de su tarea y debe serlo en el manejo de los procesos humanos. Así como la comunicación con el cliente para lograr el cambio, es un proceso que debe ser planeado, dirigido, administrado adecuadamente para que ayude al cambio y no obstruya las tareas. Donde el proceso es importante porque facilita o estorba la tarea. El proceso existe, en un hecho que no se puede evitar en las relaciones humanas; su efecto negativo será mayor en cuanto no se le maneje, para un consultor, manejar el proceso es una habilidad fundamental, es la parte subjetiva de la relación y no es visto por todos, sólo por los ojos del experto.

1.2 Modelos de la consultoría.

Morfin Hierro (1994), da a conocer los modelos de la consultoría los cuales pueden darse de manera independiente o durante la misma relación con el cliente. En general cualquier consultoría se ubica entre dos casos extremos.

- En ofrecer un consejo experimentado (experto).
- Disponer ayuda al cliente a encontrar la solución por si misma (facilitador o catalizador de procesos).

a) Modelo de compra de información o experiencia.

En este modelo el cliente es el importante ya que es quien ya tienen definido o identificado el problema y puede seleccionar el tipo de ayuda que requiere. Resumiendo el modelo en este es mi problema, encuentre la solución y dígame cuánto costará.

b) El modelo Médico-paciente.

Aquí entra en función el consultor que realiza un diagnóstico y recomienda el tipo de información o acción que llevara a la solución del problema (diagnóstico y programa terapéutico a menudo implica nuevas prácticas e inversiones). Es decir, el consultor además de curar la enfermedad debe diagnosticarla con precisión (salirse de los síntomas para irse a las causas de la enfermedad).

El consultor de alguna manera está obligado a que el cliente comprenda el diagnóstico ya que el cliente, sin estar capacitado, puede automedicarse, cuando se le presenten síntomas que considere similares.

c) El modelo de la consultoría de procesos.

En este aspecto el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo del servicio de consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo. Siendo obligado el cliente a participar en el proceso de diagnóstico y debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución adecuada. De manera que el consultor debe desarrollar capacidades para que el cliente comprenda: que está mal, que opciones tiene para mejorarlo, ventajas y desventajas de las mismas y como implementar la opción seleccionada.

Por las necesidades y problemáticas que enfrentan los productores de las zonas rurales, y que el estado implementaba para mejorar el bienestar de las zonas rurales; se describe a continuación la estrategia SINDER (Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral), y el modelo de P-E (productor- experimentador).

El Modelo del Sistema Nacional de Capacitación y Extensión rural integral (SINDER).

Es una estrategia normada por el Gobierno Federal, cuya misión es la de contribuir en el proceso de desarrollo rural, mediante la interacción de esfuerzos y recursos de los diferentes niveles de gobierno, organizaciones de productores y agentes privados que inciden en el sector. Con el objetivo de mejorar el bienestar de las zonas rurales dando énfasis en la producción agropecuaria tanto en calidad como en rendimiento, en la que el productor sea capaz de aprender y aplicar las nuevas tecnologías inmersas en nuestra globalización.

Donde la capacitación y extensión se desarrolla en dos vertientes que son:

- a). Promover el uso eficiente de las tecnologías innovadoras, con la finalidad de incrementar la producción, productividad y competitividad de las actividades de producción agropecuaria y como consecuencia;
- b). Inducir el desarrollo del productor y su familia a través de la creación de las condiciones favorables para que en el campo desencadene un proceso de educación permanente, sistemático, integral y funcional que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida en el campo.

Modelo del Productor Experimentador.

Este modelo es una alternativa aplicada en México, por institucionales gubernamentales y privadas, incluyendo la fundación Produce y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR), el cual se orienta a lograr una mayor interacción con el Productor y la comunidad, es decir llevar a cabo un trabajo participativo, comunitario y demostrativo propio de la extensión rural.

En síntesis, se busca la participación del productor en el proceso de desarrollo y transferencia de nuevas tecnologías, mediante el método general del tecnólogo, que además de permitirle comprender la realidad, le incremente su capacidad para tomar decisiones sobre lo que hay que hacer para mejorar en forma continua la productividad de su unidad de producción. Para que el extensionista pueda cuantificar los cambios en la productividad del cultivo o especie animal, debidos a las modificaciones de manejo aplicadas por el productor al hacer uso de los métodos de trabajo del modelo.

Después de analizar los diferentes conceptos de los métodos de consultoría y extensión rural; tienen similitudes entre si ya que cada una de ellas busca como primer objetivo el desarrollo de capacidades y la implementación de nuevas tecnologías; en segundo lugar esta mejorar el bienestar familiar del productor.

Como fue el extensionismo rural y hoy en día denominado servicio de Consultoría (PsP o servicios profesionales). Donde el consultor busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en esos acontecimientos, con el fin que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados. En la cual el cliente debe de estar suficientemente motivado, capacitado e informado para progresivamente

poder hacerse cargo de sus problemas. Tanto para enfrentar el reto de adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de sociedades capaz de generar apropiar y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir un mejor futuro.

1.3 Servicios de consultoría.

Actualmente los despachos de consultoría abarcan un número considerable de servicios que ofrecen a sus clientes, donde la principal característica de este servicio es que inserta conocimientos nuevos a la organización a través de experiencia acumulada y habilidades específicas por la cual el cliente puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que existe dentro de su organización. Con el fin de proporcionar más eficiencia de trabajo y mantener la organización funcionando de la manera posible que genere utilidades.

Milán (1997), menciona que la consultoría, es un servicio esencialmente consultivo, que se concibe como un proceso que genera conocimientos y capacidades, para resolver problemas prácticos que surgen ante una situación de insatisfacción en la organización. La cual se basa en hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles, culminando con una propuesta de cambio hacia una mejora de la organización. Por eso existen despachos de consultoría que tienen capacidad de ofrecer una gran gama de servicios que van desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Al mismo tiempo encontramos organizaciones de consultoría que brindan conocimientos especiales en uno o algunos de los diversos servicios así como consultores especializados por sectores productivos.

Sama Treviño (2002) en *Consultoría ¿profesión o salvavidas?*, menciona que algunas razones para la contratación del servicio de consultoría son las siguientes.

- ✓ Un cambio rápido e inesperado del entorno, que ocasiona problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - El tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo.

- Dificultad para satisfacer las demandas del ambiente.
- Dificultad para satisfacer necesidades propias de la organización a través del ambiente.
- ✓ Aumento de tamaño de la organización.
 - El volumen de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo.
 - Los organigramas no son funcionales y se le da mayor importancia al estatus que la solución del problema.
 - El control de proceso de decisión está centralizado, se forman “cuellos de botella”.
 - Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones.
 - La estructura de la organización, las políticas y los procedimientos atropellan o encadenan la organización.
 - Confusión de roles.
 - Traslape de funciones.
- ✓ Complejidad de la moderna tecnología que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especializadas.
 - Tecnología obsoleta.
 - Resistencia a las innovaciones.
 - Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.
 - Apega a lo tradicional.
 - No se toman riesgos.
- ✓ Problemas de satisfacción y desarrollo humano

1.4 Tipos de consultoría.

Albrech K. (1992). En su libro *Servicio al Cliente Interno*, de manera general menciona que los servicios de consultoría se clasifican en dos tipos; consultoría externa y consultoría interna.

1. Consultoría Externa.

La consultoría externa es un servicio que es ofrecida de manera independiente de la organización para la cual se trabaja y por los servicios que se ofrecen se perciben honorarios, normalmente este tipo de consultoría es utilizada cuando la empresa u organización no cuenta con los recursos suficientes para resolver la problemática que se está presentando o porque requieren de una opinión de carácter independiente.

2. Consultoría Interna.

La consultoría interna es el servicio que es proporcionado por trabajadores que pertenecen a la misma compañía para la cual realizan trabajos y por los servicios ofrecidos se percibe un salario. Donde la finalidad de este tipo de consultoría es colaborar en conjunto con los directivos para que se logre el cumplimiento de las metas y objetivos que se han propuesto con anterioridad y en caso de surgir algún problema corregirlo de manera inmediata.

Pero dado en algunas circunstancias pueden ser empleados tanto el servicio de consultoría externa como Internas para llegar a soluciones más satisfactorias con respecto a los problemas que se presenten, es decir que pueden ser utilizados los dos tipos de consultoría.

Etapas de la consultoría.

En cualquier proceso de consultoría que se pretenda ejecutar, podemos encontrar varias fases o tareas que pueden ser identificadas. *Tranfield y Smith (1979)* señalan tres tareas importantes en la consultoría: el inicio o la entrada, la realización del trabajo y la conclusión o salida. En la etapa de inicio o la entrada consiste en un primer contacto con el cliente. La etapa de realización

del trabajo consiste en la elaboración del diagnóstico, la dirección y planificación de la acción y su ejecución. Por último la etapa de la conclusión o salida la cual está relacionada con el proceso de evaluación de la ejecución.

Aubrey (1990) realizó el análisis de estas etapas en la empresa, pero subdividiendo la realización del trabajo, propiamente, en sus componentes, con lo que da surgimiento a un modelo de cinco fases: la entrada, el diagnóstico, la dirección y planificación de la acción, la ejecución y la conclusión o salida.

Los elementos que se mencionan a continuación, son las etapas que conforman la consultoría:

Contacto inicial.

Es el punto de partida donde el propósito principal es intercalar información entre el cliente y el consultor sobre la tarea a realizar o los objetivos que se planean obtener. Además el consultor da a conocer una oferta general y escuchar la demanda específica del cliente para poder establecer las soluciones para el éxito.

Formulación del contrato.

En esta etapa se establecen las condiciones que regirán durante el trabajo del consultor y las percepciones a las que se hará acreedor. En las cuales destacan los siguientes elementos:

- Partes contratante. Consultor y cliente.
- Alcance del trabajo: en las cuales se especifican los objetivos, una descripción del trabajo, fecha de iniciación y termino, programación de actividades y volumen de trabajo.
- Productos finales del trabajo e informes que se han de entregar al cliente
- Personal que intervendrá en el trabajo: este deberá estar desglosado por área o departamento, categoría, y tiempo de participación.
- Honorarios y gastos.

- Forma de facturación y pago.
- Responsabilidad profesional y derechos de autor del consultor.
- Necesidad de subcontratación de personal.
- Seguimiento del trabajo una vez concluida
- Arbitraje del contrato en caso de producirse divergencias
- Fechas y firmas.

Diagnóstico.

Aún que en el contrato se realiza un diagnostico preliminar para conocer antecedentes sobre la organización o el cliente, es realizada de manera muy somera y ahora será necesario realizar un diagnóstico profundo para poder preparar un plan y delimitar las acciones necesarias para su ejecución, donde el diagnostico constituye la fase operativa de la consultoría, que tiene como objetivo identificar como se encuentra la organización en la actualidad y examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y exhaustiva, recabando toda la información necesaria con el objeto de poder ofrecer una solución factible de aplicar a dicho problema.

El diagnostico se subdivide en dos etapas:

- ✓ Investigación.
- ✓ Análisis.

Investigación.

En esta fase es necesario comprender correctamente el problema para que el consultor determine qué aspectos serán abarcados con mayor profundidad, es decir si serán aspectos financieros, administrativos, técnicos o humanos. Para ello como consultor es necesario la recolección de información para poder tener una imagen más precisa de la situación y llegar a una definición precisa del problema.

Entre algunas fuentes de información para la recolección de datos encontramos los siguientes:

- ✓ Registro e información del cliente.
- ✓ Observaciones y entrevistas hechas por el consultor.
- ✓ Informes anuales de la organización.
- ✓ Comportamiento de la producción.
- ✓ Evaluación de personal.

Análisis.

En el análisis de la información se encuentran dos aspectos importantes, la primera es realizar una descripción correcta de la realidad, de las condiciones, de los acontecimientos y de las causas; el segundo es determinar que se puede hacer al respecto y si el cliente tiene capacidad para hacerlo y como orientar el proceso de cambio.

El análisis de los datos se realiza con tanta precisión como sea posible, éstas deben ser clasificadas y examinadas de acuerdo a: tiempo, lugar, responsabilidad, estructura y factores determinantes que ayuden a resolver el problema en cuestión. “para analizar los datos se utilizan diversas técnicas como la estadística, el uso de modelos matemáticos, y técnicas gráficas. Asimismo, en la consultoría se utiliza el análisis causal (tiene por objeto descubrir las relaciones por causales entre las condiciones y acontecimientos), el análisis de campo de fuerzas (examinan las relaciones y los factores que influyen en los cambios), y comparación (efectúan una evaluación global).

Planificación de la acción.

En esta etapa se incluye las propuestas que han de solucionar el problema o problemas que actualmente enfrenta la organización-cliente, en la cual es necesaria tomar en cuenta la índole del problema, sus características técnicas, su complejidad y grado de novedad. Así mismo esta etapa sólo tiene el objetivo de solucionar el problema, en la cual el consultor debe ser creativo con la descripción de las soluciones y las técnicas que aplicará para la solución del

problema con respecto a las experiencias adquiridas por el consultor. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

Aplicación.

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y el cliente, los cambios propuestos comienzan a reflejarse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de 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 fase de 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 son muy importante, la cual también la capacitación del personal juega un papel muy importante, ya que de ello depende que los cambios dentro de la organización puedan llevarse a cabo, en la que el personal debe conocer y familiarizarse con los nuevos procedimientos que abran de implementarse en la organización, o bien conocer el funcionamiento de nueva tecnología si es el caso.

Terminación.

Es la última fase de la consultoría donde el desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que será evaluada por el consultor y por el cliente.

Después de haberse realizado la evaluación del proceso de aplicación, cliente y consultor deciden si es necesario el seguimiento por parte del consultor con el fin de que supervise los cambios realizados durante el proceso y vigilar dichos cambios como fueron planeados y/o en su caso modificarlos por elementos que no se tomaron en cuenta. Pero en caso de que el cliente decide

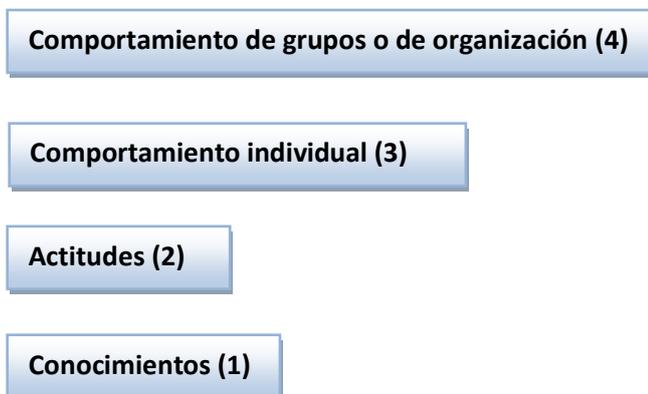
que ya no requiere seguir utilizando el servicio del consultor, el proceso de consultoría termina en ese momento y con respecto al consultor solo le queda rendir un informe final y dictar sus recomendaciones, dejando al cliente la responsabilidad de que se lleve a cabo con base a las recomendaciones.

2. Niveles y Ciclos de Cambio.

Este es el otro modelo útil que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar, al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

A continuación se muestra el siguiente diagrama donde se puede distinguir cuatro niveles de cambio. La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel uno al nivel cuatro.

Diagrama: De desarrollo organizacional



Fuente: K. Lewin, Field theory in social science, 1951.

El cambio participativo requiere de individuos maduros y relativamente independientes, ya que los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal, además de que el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero. El cambio participativo empieza con (1) la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que (2) estimule y desarrolle la actitud adecuada y (3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicio de estancamiento

de objetivos, que conduzcan a (4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

En el cambio coercitivo, una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo (4) dando órdenes directas. Como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual (3) se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes (2) y los conocimientos (1).

Este ciclo de cambio prevé además, un efecto de retorno en virtud del cual los conocimientos (1), una vez adquiridos, consolidan las actitudes (2) y el comportamiento individual (3) y colectivo (4).

En cierta manera se puede considerar que el cambio introducido es inestable: puede desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, los castigos y las sanciones apropiadas. Este tipo de cambio es introducido desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo; se considera más eficaz cuando se opera con dependientes y no con personas independientes, y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.

III. Las Organizaciones

A medida que el tiempo pasa se buscan nuevas formas de facilitar las actividades de trabajo debido a las nuevas reglamentaciones que surgen y para alcanzar los objetivos planeados de cualquier negocio, la cual permitirá una mejor eficiencia y una mayor posibilidad de adquirir financiamientos para desarrollar alguna actividad productiva, la cual puede ser alcanzada mediante la organización.

En la cual Organizar es un proceso de ceder derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización, este proceso presenta por tanto dos fases: establecer la estructura y coordinar. Una vez identificado los objetivos y la estructura durante la planeación, la organización debe determinar quién va hacer que cosa y como va hacer la coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Definición de organización

En **1995, Peris, Fernández y Tarazona**, describen la organización como el tejido formado por la urdimbre de la estructura organizativa y la trama de los diferentes procesos. Entendiendo por estructura “la distribución, especial y jerárquica, de los medios material y humanos que componen una organización-empresa” y por proceso, fundamentalmente, los flujos de información, comunicación, decisión, acción y control, que tejen el modo de ser de la organización.

Barnard (1938), define a la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Etzioni (1964) dice: las organizaciones son unidades o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos en forma de liberada para buscar metas específicas. Se incluye las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se incluye las tribus, clases, grupos étnicos y familias.

Scott (1964) agrega: que las organizaciones se define como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Las organizaciones tienen características distintivas como fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Por último **Hall (1964)** dice que una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultado para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

A pesar de encontrar definiciones que difieren entre sí, se encuentra que todas tienen relación en que la organización es una colectividad o agrupamiento de fuerzas humanas y coordinación de actividades la cual conlleva a alcanzar los objetivos planeados, en la cual debe de estar presente la comunicación, voluntad de los miembros para contribuir y el propósito a seguir entre ellos. Destacando de esta manera el papel del individuo, que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

Comportamientos organizacionales.

Cuando interviene más de un individuo se constituye una situación social, definida por usos y costumbres que dan lugar a normas de comportamiento y además se tiene en cuenta la identidad de los participantes, estos dos factores generan expectativas por parte de los individuos.

El comportamiento organizacional se caracteriza por un proceso de interacción regida por las expectativas de los individuos. Puede realizar en forma de:

- Cooperación: actividad que se desarrolla con vistas a una finalidad común.
- Coordinación: actividad ordenada en base a información mutua de los comportamientos proyectados.

2.1 Cultura de la Organización

Fleitman, J. (1994). Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad; agrega que la cultura organizacional es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de otras. Así como existe la cultura en la organización existe también fuera de la organización y está también influye ya que los valores que se crean en ella fijan la base del comportamiento de los individuos.

La cultura deberá cambiar cuando...

- La organización está en crisis.

- Se produce un cambio en el entorno.
- La organización actúa en un medio altamente competitivo y cambiante
- Se produce un alto de crecimiento con alto riesgo de burocratización y confusión por la incorporación de nuevo personal con distintas culturas.
- Ciertos sectores toman preeminencia imponiendo sus valores sobre los compartidos.

Tipos de Organización.

González, L. (2001). La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor; ciertamente menciona que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto dan lugar a una variedad de organizaciones. A pesar de eso y de revisar literaturas, considero que los principales tipos de organizaciones-clasificado según sus fines, estructura y características, los principales se dividen en Organizaciones según sus fines, Organizaciones según su formalidad y Organizaciones según su grado de centralización.

1. Organizaciones según sus fines, es decir según el motivo que tienen para realizar sus actividades. La cual se divide en:

- Organizaciones con fines de lucro: las cuales son llamadas empresas, tienen como uno de sus fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su (s) propietario (s) y/o accionistas en dado caso.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

2. Organizaciones según su formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- ✓ Organizaciones formales: Son organizaciones que se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y

definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, el uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita donde y como se separan personas y actividades y como se reúnen de nuevo.

Según **Idalberto Chiavenato**, “la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”.

- ✓ *Organizaciones informales*: Son aquellas organizaciones que están escasamente organizadas, nacen de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, son ambiguas, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros frecuentemente ni saben si pertenecen a ellas y son muy flexibles. Son las que suelen llamarse DE OCIO. Muchas veces estas organizaciones están dentro de las formales y puede convertirse en formal si los indicios de formalidad van penetrando en ellas, al mismo tiempo que la formal puede sucederle a la inversa, aunque es menos frecuente que esto ocurra en la práctica.

Independientemente de que una organización sea formal o informal lo importante es que la organización tenga definida las actividades de forma coordinada, personal adecuado y cooperación de los integrantes para alcanzar los objetivos planeados y con buenos resultados. En si es una interacción social.

Formas de Organización.

El GESADEC A.C sobre figuras jurídicas para el desarrollo rural y el Foro FIRA-SAGARPA: El Sector Agroalimentario: Retos y Oportunidades del Mercado de

Servicios Profesionales. México, D.F. 27 de enero de 2010, recomiendan constituir algunas de las organizaciones que se mencionan a continuación para poder adquirir apoyos y financiamientos.

A).- Asociación Rural de Interés Colectivo.

Esta asociación se realiza con el fin de integrar los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquiera otras actividades económicas que no sean la explotación directa de la tierra. En la cual su capital principal será por las aportaciones de los integrantes de la misma ya sea dinero o bienes según el caso.

B).- Unión de Sociedades de Producción Rural

Su objeto en si es la Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Puede explotar directamente la tierra. Obtener créditos de todo tipo.

C).- Asociación Civil.

Su objeto en lo general, coordinar sus actividades de representación y gestión con las Autoridades Locales y Dependencias e Instituciones de la Administración Pública para la superación de la problemática agrícola de la localidad respecto de la concesión de créditos, asistencia técnica, creación de infraestructura productiva y en general la promoción de todos aquellos aspectos tendientes a elevar los niveles de desarrollo socioeconómico y cultural de sus asociados.

D).- Sociedad de Producción Rural

Su objeto consiste en la Coordinación de Actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. No se limita a actividades agropecuarias, forestales y agroindustriales. Créditos.

E).- Sociedad Anónima.

El objeto de la sociedad será y podrá dedicarse a:

1. Participar como comisionista o intermediario en la transacción de todo tipo de operaciones de carácter inmobiliario y en su caso representar a la parte contratante en la formalización del o los contratos respectivos.
2. Adquisición, comercialización y venta de bienes inmuebles.
3. Planeación, desarrollo y comercialización de fraccionamientos urbanos e industriales.
4. Tomar y dar en arrendamiento y administrar todo tipo de bienes inmuebles.
5. Promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital del patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles asociaciones o empresas de cualquier índole, tanto nacionales como extranjeras, suscribir acciones y participar en su administración; asociarse para la realización de los fines anteriores con cualquier particular o con todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas de cualquier índole tanto nacionales como extranjeras, realizar todos los demás actos y celebrar los contratos que sean necesarios, conexos o relativos a los fines anteriores, así como la adquisición de muebles e inmuebles que sean necesarios para la realización de los objetos antes indicados. Entre otra en común.

F).- Unión de Ejidos.

Tiene por objeto Construir, adquirir y establecer almacenes, industrias y servicios; explotar recursos renovables, y no renovables de la unidad, tales como la minería, la silvicultura, la pesca, la piscicultura, el turismo, las artesanías y los cinegéticos; distribuir y comercializar los productos y administrar transportes terrestres, aéreos, marítimos y fluviales, distribuir insumos; manejar centrales de maquinaria; operar créditos para programas de vivienda campesina y, en general, toda clase de industrias, servicios y aprovechamientos rurales.

G).- Contrato de Sociedad Mercantil.

Esta sociedad puede tener como objeto la explotación de terrenos agrícolas y/o ganaderos para el establecimiento, producción y comercialización de todo tipo de cultivos de vegetales para consumo humano o animal; así como el desarrollo de praderas, cría o engorda de ganado y la producción y comercialización de los derivados de éste, así como actos accesorios para el cumplimiento de este objetivo.

H).- Sociedad Civil.

Esta tiene como objeto las siguientes:

1. La combinación de los Recursos de los Socios para la obtención de crédito a través de NAFIN, BANCOMEXT y FIRA o cualquier otro fondo, coordinado con la Banca participante.
2. La aportación, intercambio y transmisión de asesoría y tecnología tendientes a la agricultura y recursos hidráulicos.
3. La combinación de los Recursos de los Asociados para obtener y mejorar los insumos a un costo reducido.
3. Constituir, adquirir, establecer industrias y servicios, explotar recursos renovables y no renovables de la unidad, tales como la minería, la silvicultura, la pesca, la piscicultura, el turismo, las artesanías y campos cinegéticos; distribuir y comercializar sus productos y administrar transportes terrestres, aéreos, marítimos y pluviales; distribuir insumos, manejar centrales de maquinaria, operar créditos para programas de vivienda campesina y en general toda clase de industrias, servicios y aprovechamientos rurales. Entre otras.

I).- Sociedad Cooperativa.

Esta sociedad tiene como objeto la Satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (cualquier actividad económica lícita). Que pueden ser:

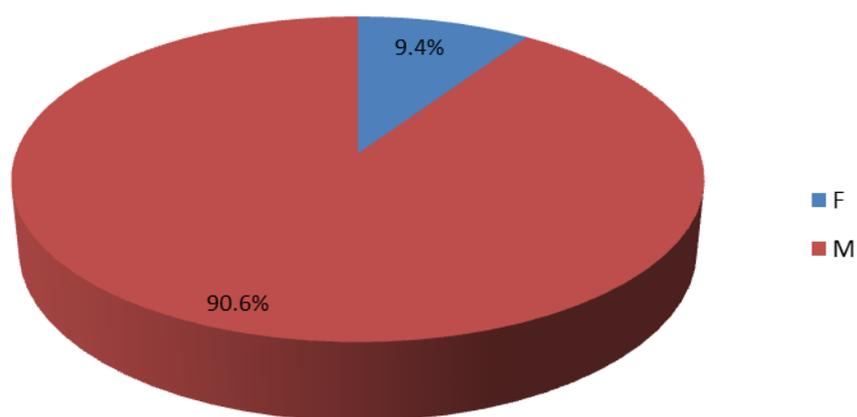
1. Generar fuentes de empleo que permitan obtener ingresos para los socios.
2. La adquisición, aprovechamiento y explotación en común de los recursos naturales, materias primas, maquinaria, equipos y demás bienes muebles e inmuebles propiedad de la sociedad cooperativa que sean necesarios, para dar cumplimiento a su objeto social.
3. Realizar contratos y convenios para obtener créditos comerciales, industriales y/o bancarios para el desarrollo de las actividades relacionadas con su objeto social. Entre otras más.

IV. Desarrollo de la Investigación.

Características generales de los productores.

Del total de las organizaciones entrevistadas, el 90.6% cuenta con representante masculino y el 9.4% con representante femenino, correspondiendo en su totalidad a grupos de mujeres organizadas que solicitaron algún servicio para un proyecto de tipo agroindustrial.

Gráfica 1. Género de los Representantes.

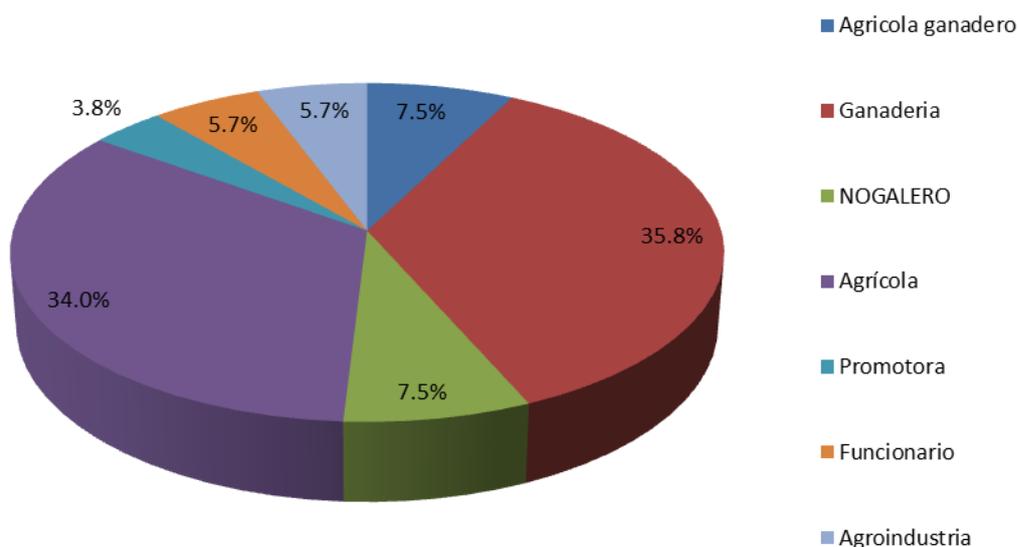


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

Respecto al giro o naturaleza de la actividad productiva, casi el 70% corresponde a la pecuaria y agrícola, adicionalmente un 7.5% manifestó dedicarse a ambas actividades; sólo el 5.7% se ocupa en actividades agroindustriales. Durante ése año, se apoyó también la actividad del Sistema producto Nuez con el 7.5% de los servicios de la componente de Desarrollo de Capacidades.

Cabe destacar que el 9.5% de los servicios se destinaron a fortalecer instancias de coordinación como los Comités Distritales y los Sistema Producto, como podemos apreciar en la gráfica 2.

Gráfica 2. Actividad de los Representantes.

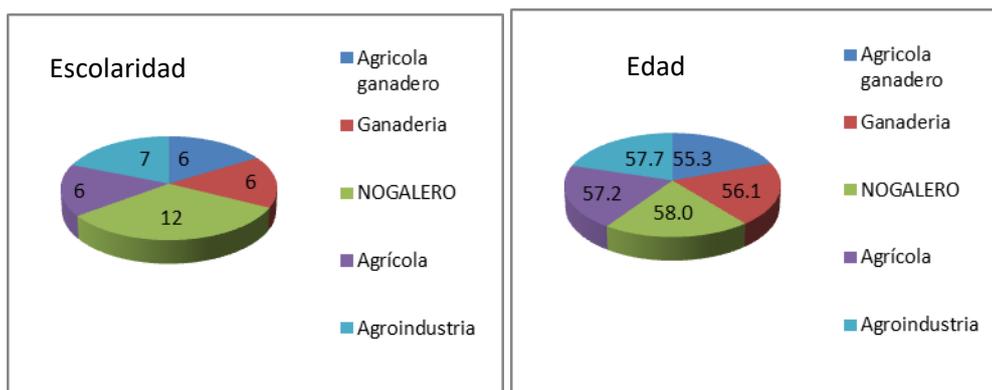


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

En relación al nivel de escolaridad encontramos diferencias significativas entre la ocupación o giro productivo de los entrevistados; mientras que los nogaleros cuentan preparatoria terminada, los que se dedican a la agricultura, la ganadería y a ambas, solo tienen primaria terminada en promedio; las que se ocupan a la agroindustria tienen primero de secundaria.

De la edad de los productores, la información es consistente con la reportada a nivel nacional: hay un envejecimiento de la población rural debido a la migración de los jóvenes a las ciudades y al extranjero; en la muestra considerada en éste estudio encontramos que en promedio los productores cuentan con un promedio de edad de 57 años; la diferencia entre las ocupaciones no es significativa, reportándose 55.3 años en promedio para los que se dedican a la agricultura y ganadería simultáneamente y de 58 años en los nogaleros.

Gráfica 3. Características de edad y escolaridad de los productores.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

Todos los servicios considerados en la muestra corresponden al Municipio de Saltillo, Coahuila.

3.1 Metodología.

La metodología aplicada para esta investigación se basa en la recopilación de información sobre los servicios de consultoría proporcionados durante el 2009 en el Municipio de Saltillo Coahuila. La herramienta utilizada es la aplicación de encuestas y entrevistas durante el año 2011.

Elaboración de la encuesta.

Para evaluar la satisfacción de los usuarios se realizó un cuestionario a 53 usuarios de diferentes categorías de trabajo.

El cuestionario está compuesto por 12 preguntas, las cuales son de opción múltiple para facilitar las respuestas a los productores del servicio de consultoría, la cual permitió conocer las condiciones en las que se imparte el servicio por parte de los consultores y la relación con el productor o cliente.

Las preguntas que se elaboraron están enfocadas a obtener información sobre la importancia del servicio de consultoría, así como el beneficio que ello introduce en el sector rural y que tan aceptable es por los productores, y lo más importante radica en la opinión del sector rural hacia los servicios de consultoría. (Anexo 1).

Diseño de la muestra.

a). Muestra.

El tamaño de la muestra se estima para garantizar que es estadísticamente representativa de la población, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de muestreo del 5% (es decir un nivel máximo de error en las inferencias del 5%).

La muestra aleatoria se definió como sigue:

Para el Marco muestral, se elaboró un listado de los servicios técnicos contratados durante 2009 en el Centro Estatal de Evaluación, y se ordenaron alfabéticamente. La lista contenía el nombre de la organización, nombre del técnico, el subprograma y el municipio o zona donde se realizó el servicio. Se construyó un catálogo asignando una clave numérica ascendente a partir del 1 y clasificándolos de acuerdo con el servicio otorgado.

Se determinó el tamaño de la muestra de acuerdo con la fórmula:

$$n = \frac{N(400)}{N + 400}$$

La fórmula permite conocer el tamaño de muestra requerido. En esta investigación, el número de servicios fue de 62, entonces:

$$\begin{aligned} n &= \frac{62(400)}{62 + 400} \\ &= \frac{24800}{462} \\ &= 53 \end{aligned}$$

Se realizó la selección de los servicios que integraron la muestra, por muestreo aleatorio simple mediante una tabla de números aleatorios.

La selección de elementos que integran la muestra por muestreo sistemático se lleva a cabo escogiendo uno de cada **k** elementos del listado.

k se obtiene de dividir **N** entre **n**.

El primer elemento se elige al azar de entre los primeros **k** elementos, posteriormente, los restantes se obtienen sumando al número del primer elemento elegido **k**.

Aquí se obtiene los elementos de los productores tomando en cuenta el resultado de **n** los elementos con la que se cuenta (79 servicios).

$$k = \frac{N}{n}$$
$$= \frac{62}{53} = 1.16$$

Así, el primer elemento se escoge al azar de entre los seis primeros de la lista, digamos que sea el 1. Los restantes se seleccionan adicionando 1 al número 1.

La muestra se integra con: **1, 2, 3,4.....53**

Selección de los elementos en la base de datos.

Con base a la información obtenida en la muestra mencionada anteriormente se pasó a la selección de los **k** elementos en la base de datos, la cual contiene el nombre del consultor, tipo de proyecto y los grupos de productores beneficiarios.

Con la base de datos disponible que procede a seleccionar los elementos de acuerdo a los resultados calculados en la muestra. (Anexo 2).

3.2 Percepción de los productores sobre la Consultoría.

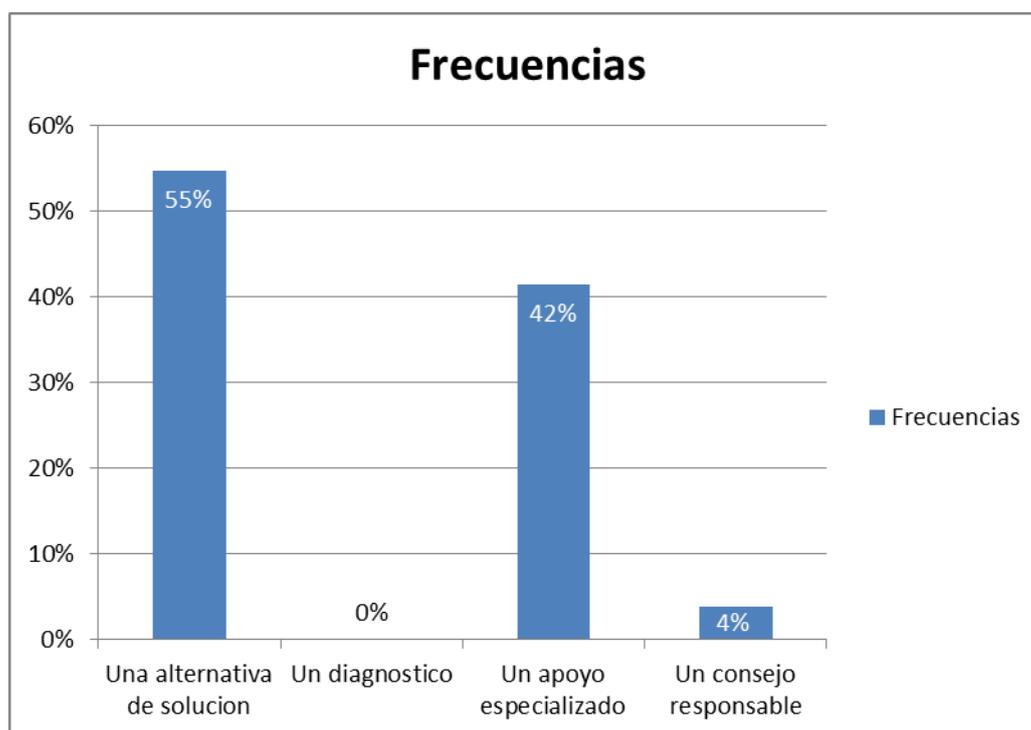
El servicio de consultoría es percibido de maneras diferentes por los clientes que trabajan con un servicio de consultoría; la importancia de cómo es percibido el servicio por parte de los productores del medio rural define en gran medida la demanda del servicio.

En la figura 4 se describe que del total de los productores entrevistados, un 55% considera que el servicio de consultoría es una alternativa de solución para su problemática en el medio rural; otro 44% considera que la consultoría es un apoyo especializado para dar solución a sus problemas; mientras que

para el 4% restante, lo concibe como un consejo responsable que les permitió solucionar los problemas en la producción y en la organización misma.

Es conveniente mencionar que las opiniones vertidas por los productores, se acercan bastante a lo que considera el Inca Rural como servicio de consultoría: “servicio que ayuda a los individuos y a las organizaciones para alcanzar sus objetivos, mediante el análisis de problemas e identificando las oportunidades para darles una posible solución; lo que indica que el servicio es una alternativa de solución a los diversos problemas que se presentan en el sector rural principalmente los que afectan a los productores”.

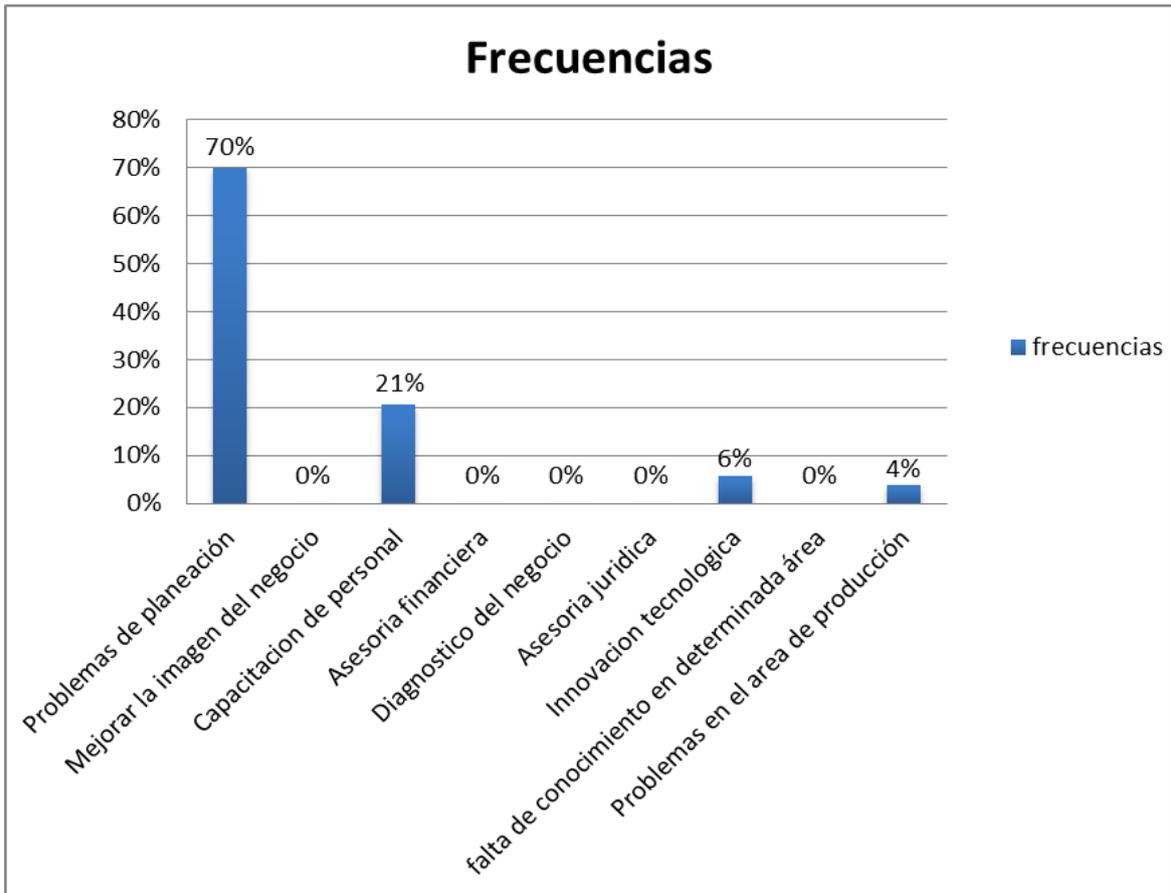
Grafica 4: Percepción del servicio de consultoría por parte del productor.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

En relación a las áreas en las que los productores hacen uso del servicio de consultoría, encontramos que; del total de los productores entrevistados el 70% contestó que le ha sido útil en la solución de los problemas de planeación que se le presentan en las distintas actividades productivas que realizan; otro 21% consideró que le ha servido para capacitarse en temas que desconocía; el 6% mencionó que le sirvió para comprender y tener conocimientos sobre la innovación tecnológica; y el 4% restante, dijo que le ha servido en la solución de problemas en el área de producción. (Ver Figura 2)

Grafica 5: Actividad en que utiliza el productor el servicio de consultoría.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

3.3 Áreas en las que se requieren los servicios de Consultoría.

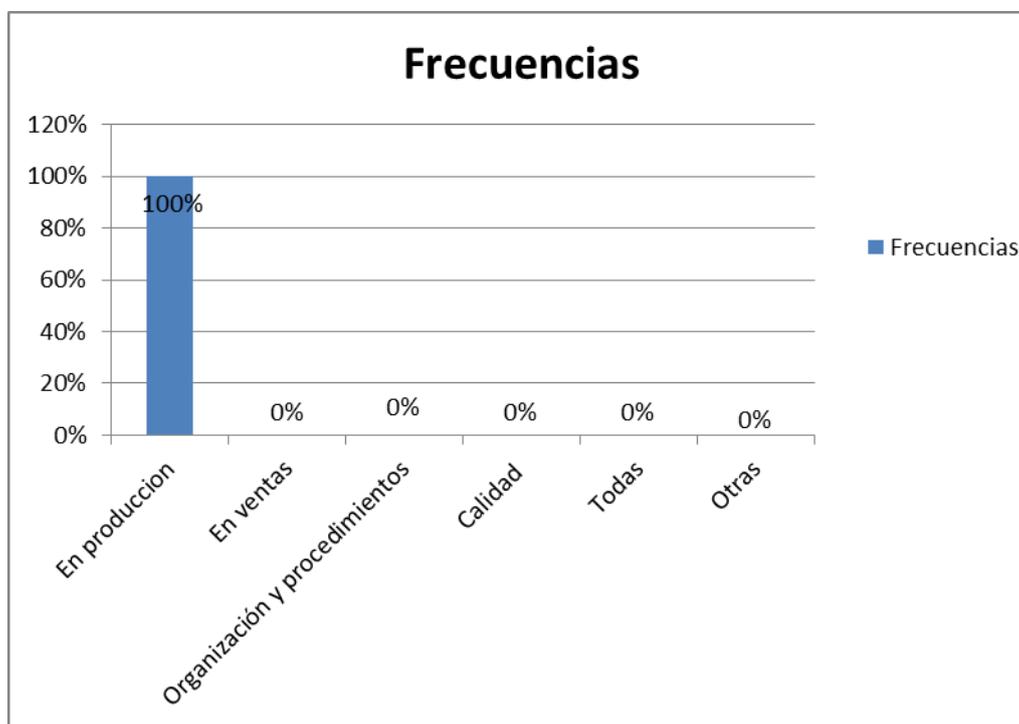
Las áreas donde se utiliza el servicio de consultoría resultan ser muy diversas, ya que están en relación estrecha a las necesidades del productor, como se describe a continuación.

Una vez que el productor decide contar con el servicio de consultoría, es debido a que vio la necesidad de resolver un problema que no puede resolver por sí mismo.

De los datos obtenidos con las encuestas encontramos que: el 100% de los productores destinó el servicio de consultoría en las áreas de producción, con el fin de mejorar y aumentar el rendimiento. Cabe resaltar éste resultado, ya

que esperábamos que en el área organizativa se presentase también éste servicio.

Grafica 6: Área importante en que se aplica el servicio de consultoría.



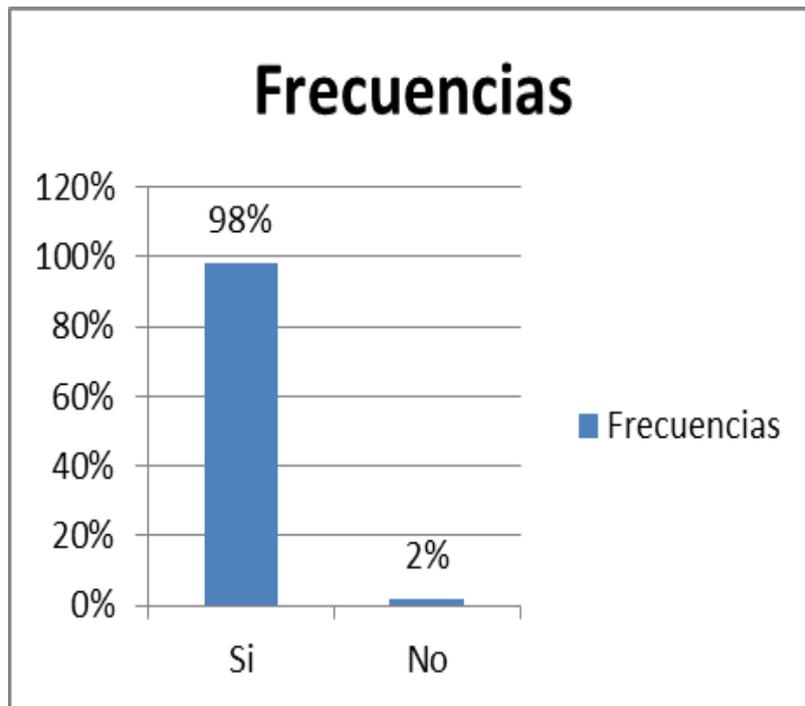
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

3.4 Resultados de los servicios de Consultoría.

Satisfacción del usuario

La ejecución de un servicio de consultoría busca mejorar y dar solución a la problemática que se le presenta a los productores; sobre éste tema, los entrevistados en el 98% de los casos, manifestaron que el servicio de consultoría les ha sido de ayuda para dar solución a sus problemas, sobre todo en el funcionamiento de la organización y en el sector productivo; el 2% restante, menciona no estar satisfecho con el servicio. De ello, cabe destacar la incongruencia con las respuestas de a qué área destinó el servicio, en donde el 100% dijo haberlo usado en el área productiva.

Grafica 7: Satisfacción del productor con el servicio de consultoría

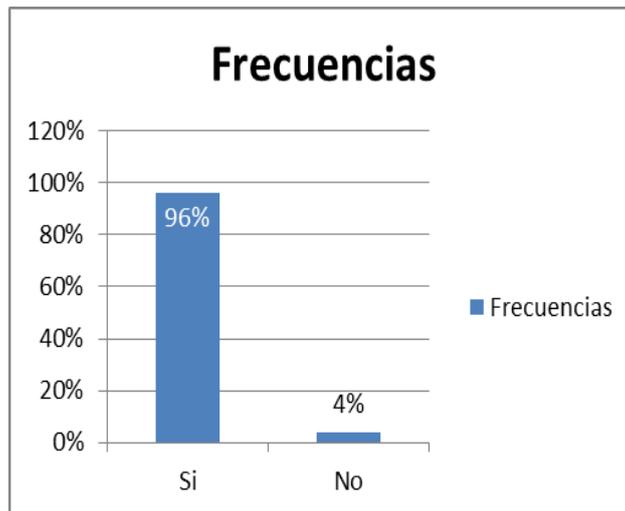


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

Servicios llevados a su conclusión.

Los servicios pueden llegar a concluir alcanzando los objetivos que se hayan planteado; sin embargo, en ocasiones no es así, debido a distintas razones que no permiten terminar con el servicio. En el caso que nos ocupa, de los servicios de consultoría prestados en el municipio de Saltillo, en 2009, el 96% de los productores menciono que los servicios culminaron satisfactoriamente y el 4% mencionó que el servicio no culminó debido a la falta de recursos económicos o por que el técnico no le dio continuidad. Si bien puede considerarse como bajo el porcentaje, se requiere un estudio al respecto, dada la importancia que representa tanto para el productor, como para el Técnico.

Grafica 8. Porcentaje de culminación del servicio de consultoría



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

3.5 Sobre la relación Técnico – Productor.

Gisela Landázuri, (2002), considera que en torno a un proyecto de desarrollo en el campo se constituye un micro espacio en el que también se está construyendo y des construyendo un “proyecto de sociedad”, precisa que "uno de los cometidos de la intervención gubernamental y de otras instituciones, incluso las llamadas no gubernamentales, en el medio rural ha sido el desarrollo, que lleva en el fondo como móvil de dicha intervención el cambio social. Las herramientas con las que se procesan las directrices de desarrollo en el medio rural y el cambio son los diversos proyectos productivos, sociales, de servicios, educativos, de salud, políticos, tecnológicos, culturales a cargo de técnicos y profesionistas contratados para cumplir esa tarea".

De hecho, podemos considerar que los proyectos, más allá de las tradicionales definiciones en el sentido económico de inversiones financieras para el desarrollo social o productivo, o como el conjunto de acciones organizadas para el logro de ciertos objetivos; son intervenciones intencionales con el fin de obtener un determinado cambio social y que en su aplicación se genera una intensa interacción con los miembros de la comunidad en la que se interviene, de la que surge un vínculo y una historia compartida que simultáneamente afectará tanto al interviniente como a la comunidad.

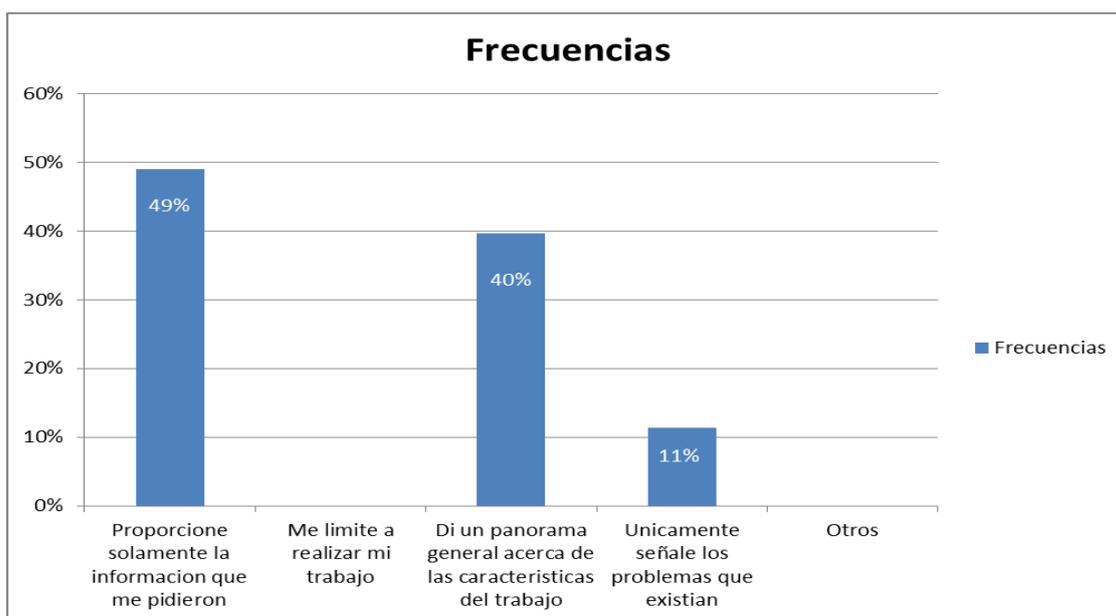
De allí que el mal funcionamiento de un servicio de consultoría, sin aportación adicional tanto al productor como al técnico, como en la mayoría de los servicios de consultoría, que muchas veces se limita a ello; no se comprometen

a darle solución a la problemática ni resulta un aprendizaje significativo ni para el productor, ni para el técnico. Por último, un servicio que tiende a ser de calidad, es la que expone el contexto de las características de la consultoría y establece los compromisos del consultor, así como la que clarifica las metas y participación de los actores.

Sobre la interacción entre el técnico y el productor.

Las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta, manifiestan lo siguiente; la mayoría de los productores (49%); proporcionan la información que se le pide para trabajar con ellos; otro 40% aporta información general de las características del trabajo, y por último, el 11% de los productores mencionan haber señalado los problemas existentes. Todo esto está ligado a la relación entre el cliente-consultor para llegar a obtener la información necesaria que se requiere para establecer un plan de trabajo y los objetivos a seguir de acuerdo al problema presente. Lo que evidencia que los técnicos consideran el servicio, los objetivos y la participación el productor, como una mera formalidad.

Grafica 9: Comunicación entre tecnico-Productor



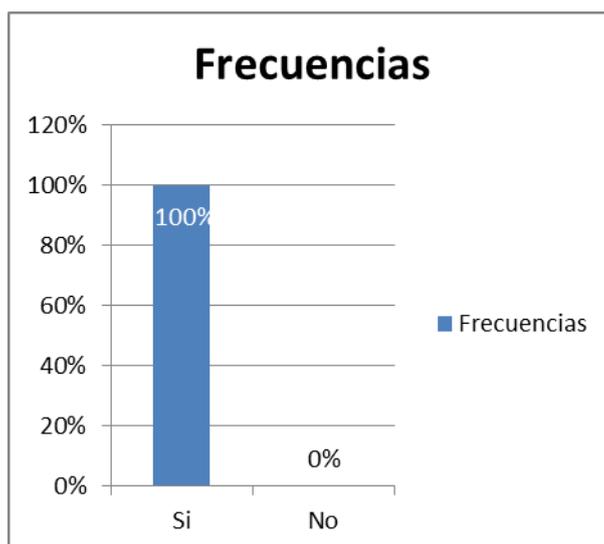
Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

Sobre la Eficiencia del Servicio.

Para evaluar la eficiencia con la que se desarrolló el servicio de consultoría es necesario recopilar información en contenido y calidad del mismo, en relación al desempeño de los técnicos, de la satisfacción del productor y sobre todo los resultados obtenidos por el servicio.

Al respecto, del total de los productores entrevistados expresaron que fue un buen servicio por parte del técnico que le atiende, aplicando cada una de las actividades antes programadas.

Grafica 10: Eficiencia del servicio de consultoria

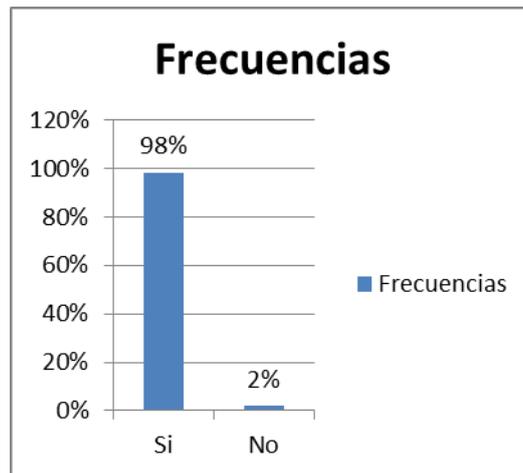


Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

3.6 Sobre la Satisfacción del Productor.

El servicio de consultoría busca ayudar al productor u organización en las actividades que está realizando o está por desempeñar, proporcionando una oportunidad de mejorar y alcanzar sus objetivos; como lo expresan los productores entrevistados que en su mayoría (98%), consideran que gracias al servicio de consultoría, han podido satisfacer algunas de sus necesidades y problemas. Un 2% manifestaron estar insatisfechos con el servicio.

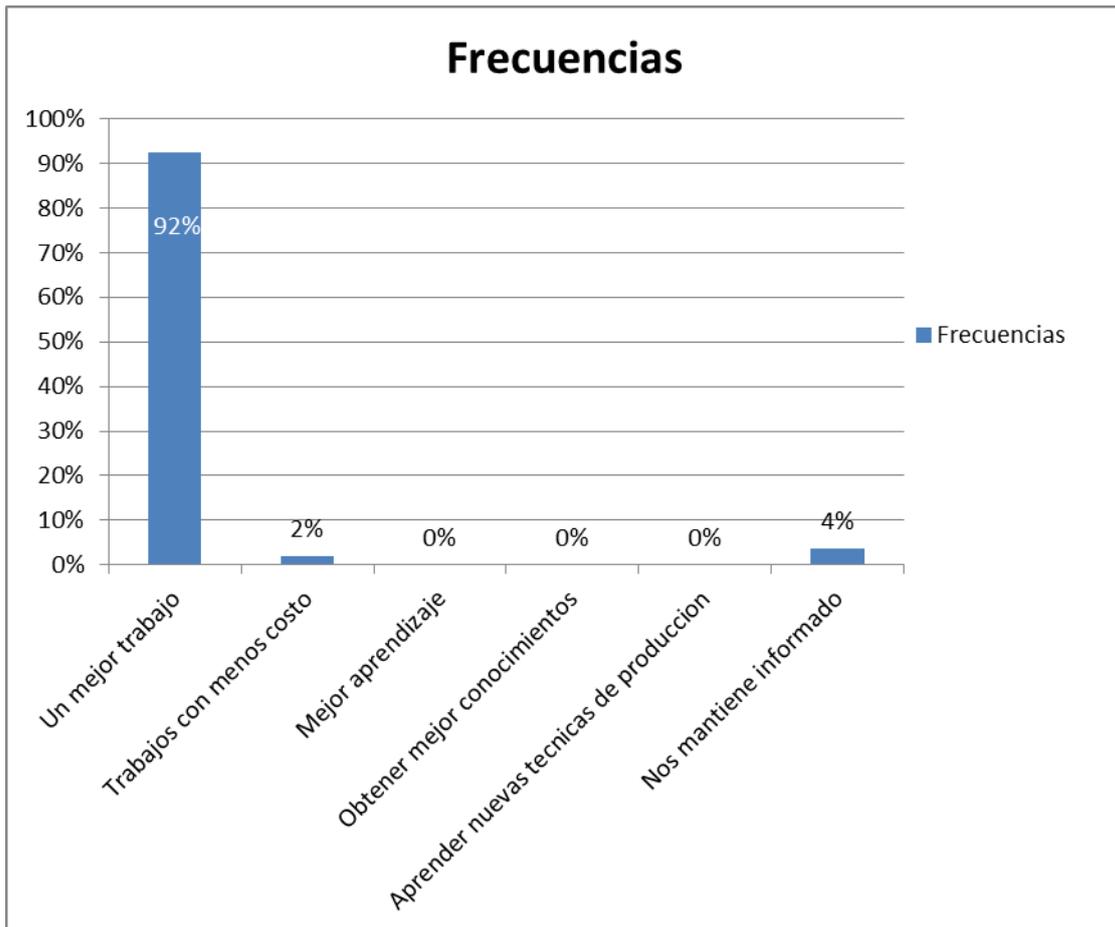
Grafica 11: Satisfaccion de la consultoria hacia el productor.



Fuente: *Elaboración propia con información de la encuesta a productores.*

Con el servicio se busca el bienestar de cada usuario mejorando la situación en la que se encuentra y resolviendo problemas que limitan realizar las actividades que se vayan a emprender, con la cual se dispone de distintas ventajas en el mejoramiento de los trabajos en las distintas áreas donde se aplica el servicio introduciendo alternativas de solución para nuevos cambios. Los productores del medio rural entrevistados, mencionan que les ha permitido mejorar la situación en la que se encontraban antes de contar con el apoyo de un servicio de consultoría; el 92% de los productores le ha atribuido la ventaja en un mejor desarrollo de su trabajo; para un 4% la ventaja es que les mantienen informado sobre los apoyos y otros informes para obtener ayuda en la realización de sus trabajos principalmente en la producción de granos básicos; mientras que para el 2% el servicio le permite realizar trabajos a menor costo, dependiendo también de la actividad que se esté realizando.

Grafica 12: Beneficios de disponer del servicio de consultoría.



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta a productores.

IV. Conclusiones y Recomendaciones.

4.1 Conclusiones.

- Con la investigación realizada y el análisis de la información adquirida en todo el proceso y el desarrollo del trabajo podemos afirmar que el Servicio de Asistencia Técnica Privada no ha podido ser consolidada a casi treinta años de abandono del modelo de Extensión rural por parte del Estado.
- Es innegable que los productores del medio rural requieren de la colaboración por parte de un consultor, aunque no siempre resulta fácil el acceder a este tipo de servicio, las razones pueden ser diversas: falta de conocimientos en donde puede brindarse este apoyo, o una situación que tenga que ver con el costo por dicho servicio.
- Los productores rurales perciben al servicio de consultoría como un requisito de la Dependencia de Gobierno para poder acceder a los apoyos, y en el menor de los casos, como una alternativa de solución a su problemática.
- Las razones más frecuentes por las que el productor necesita un servicio consultivo, están enfocadas a resolver problemas de organización, y en un bajo porcentaje a problemas productivos, aunque la totalidad de los servicios fueron aplicados en el área productiva según los entrevistados.
- La relación entre Técnico y Productor que debería permitirle conocer mejor su entorno y aportar conocimiento nuevo; se encuentra viciada por la necesidad del productor de que un técnico llene los formatos y acopie los documentos que piden las Dependencias; y por la necesidad del técnico de contar con la firma del productor para cobrar su servicio.
- La satisfacción del productor está en función del buen desempeño del servicio del técnico ya que proporciona una oportunidad de

mejorar y alcanzar los objetivos que se han planteado, así como la culminación de buenos trabajos reduciendo los costos y la obtención de nuevos conocimientos y técnicas de producción por parte de los productores; en las respuestas de los productores entrevistado podemos observar que el 98% de los entrevistados manifiesta estar satisfecho; sin embargo al analizar la forma en que participaron, prácticamente la totalidad se limitó a proporcionar información sobre su actividad y la problemática enfrentada, es decir su participación sigue siendo mínima en la toma de decisiones.

- Se debe resaltar que en las respuestas de los productores se deja entrever que consideran el servicio de consultoría como algo impuesto por las dependencias; es innegable que no existe la cultura de la asistencia técnica privada, ni en los productores ni en los técnicos; además de encontrar serias dificultades para su operativización entre los funcionarios que consideran al técnico PSP como un empleado más de su dependencia.

4.2 Recomendaciones.

- Rediseñar el esquema de asistencia técnica privada, buscando motivar la reflexión y participación de los productores, técnicos y funcionarios sobre el modelo; ya que podemos observar que entre los distintos tipos de actores, encontramos un gran desconocimiento sobre el mismo.
- Explicar claramente a los beneficiarios de los servicios de consultoría, que:
 - a) Tienen el derecho de escoger al técnico/despacho de asistencia técnica, que consideren más adecuado a sus necesidades.
 - b) Que ellos son los patronos de los PSP's, en tanto el Gobierno les entrega el dinero correspondiente a los honorarios de los técnicos, para que tengan control de éste servicio.
 - c) Que si no están satisfechos con el Técnico, lo pueden cambiar cuando sea necesario.

d) Que el contrato de trabajo se firma entre el productor y el técnico; por lo tanto, pueden y deben exigirle el cumplimiento del mismo.

- Considerar al Proyecto como debe ser: Un plan de trabajo para el logro de determinados objetivos y no sólo como un requisito para acceder a los apoyos.

- Dar la importancia debida a la componente de Desarrollo de Capacidades en los proyectos y no centrarse en solamente en el Equipamiento e Infraestructura.

- Aunque se acepta que el sector rural tiene condiciones particulares; el esquema de “consultoría tutelada” que se aplica, ha demostrado ser fuente no sólo de ineficiencia, sino de simulaciones que rayan en la falta de ética profesional.

- El peso que se da a la parte política en la asignación, evaluación y tratamiento de los servicios de consultoría, sigue siendo inmensamente mayor al peso técnico, productivo; generando un círculo vicioso cada vez mayor: se asignan servicios por conveniencia política, para evitar protestas y se “maquillan” los resultados para aparentar que se cumplió con las Reglas de Operación.

- Establecer un padrón único de beneficiarios de los diferentes tipos de apoyos de todas las dependencias permitirá conocer a ciencia cierta a cuántos productores, con que montos y frecuencia se están destinando los recursos; permitiendo identificar a quienes han hecho su modo de vida (técnicos y productores) del “bajar recursos”, para el desarrollo social o productivo.

V. Bibliografía.

- Abramson R. (OIT 1993)** DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento En las empresas guía para gerentes y consultores OIT Ginebra, 500 Pág.
- Albrech, K. (1992).** Servicio al cliente interno. Editorial. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.
- Albrech, K.& Bradford,J. (1990).** La excelencia en el servicio. Serie Empresarial: Editorial Legis (1), Santafé de Bogotá, D.C., Colombia.
- Álvarez L. (2001)** Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; tesis para optar por el título de máster en dirección Holguín Cuba
- Codina Jiménez Alexis (2003)** La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba .Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003
- Champy, J. (1996):** Reingeniería en la gerencia, Ed. Norma, Colombia.
- Goldratt, (1992)** E, M. La meta / Eliyahu M. Goldratt. —México: Ed. Castillo, 1992. Pág.408
- Gómez, L. (1990):** Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 Pág.
- Hammer, M. y J. Champy (1994):** Reingeniería de la empresa. Barcelona. Ed. Parramón.
- Huidoro, A. (1997)** Organización por procesos. Boletín de información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid (Madrid) 459(1): 38-41, mayo-junio, 1997.
- Kepner Ch; Tregoe B. (1983)** El nuevo directivo racional, análisis de problemas y toma de decisiones. McGraw Hill de México S.A., 480 Pág.
- Kubr. (OIT 1994):** La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión Ginebra Suiza.

Álvarez L; Campaña M y Zayas E (2004) .Consultoría Organizacional
<http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-rganizacional.shtml>

Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas, México 1996. Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana: Ed. 142 Pág.

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Folleto: Prospección de los Servicios de Consultoría ante Diversos Escenarios del País. México 1998.

CECM (1998) Decreto Ley 187; Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Chandler, S. (2004). 100 Ways to motivate others: How great leaders can produce insane results without driving people crazy. Ohio: Career Press

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª. Edición. Edit. Graw Hill, México 1994.

Codina Jiménez Alexis (2003) La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba .Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003

Cuesta, A. (1990): Organización del Trabajo y Psicología Social, Ed. Ciencias Sociales, La Habana 181 Pág.

Doyle, M. (1989). Creando grandes cambios organizacionales. Traducido y editado por el CETED como material interno para consultores.

Fleitman, J. (1994). Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. Editorial Mc. Graw-Hill, México.

Foro FIRA-SAGARPA: El Sector Agroalimentario: Retos y Oportunidades del Mercado de Servicios Profesionales. México, D.F. 27 de enero 2010

Free Management Library (2007). Organizational Change and Development.
Revisado en Diciembre 4, 2007 en
http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm

González, L. (2001). La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor. En “Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional”. Colectivo de autores del Centro de Estudios de Economía Cubana. Universidad de La Habana, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 77-83. Guía Metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial 63 Pág.

Gutiérrez Pérez M (2000) perspectivas de la consultoría en México. Pacheco A (1991) Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. (PPMP) / Arturo Pacheco Espejel. México: Ed. IPN-UPIICSA 33 Pág.

Portuondo, F. (1992) La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa. Ingeniería Industrial. (La Habana) 13(1): 3-13, abril 1992.

Rodríguez F; Gómez L. (1990) Productividad y Calidad Manual del Consultor (CAF) Ed. Nuevos Tiempos Venezuela.

Rodríguez, F. y Gómez, L. (1991): Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa (CAF), Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela .150pág.

Sherwood. J (1989) “Diferencias esenciales entre el enfoque tradicional de la consultoría y el enfoque colaborativo”; reproducido por CETDIR; ISPJAE; La Habana 1989

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw Hill, México, 1998.

Huidoro, A. (1997) Organización por procesos. Boletín de información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid (Madrid) 459(1): 38-41, mayo-junio, 1997.

INCA Rural-SAGARPA 2006. *El Consultor y La Consultoría.* Material Presentado en el Diplomado: Proceso de Formación Presencial para el Servicio de Asesoría Técnica y Consultoría Profesional. Noviembre de 2006 Dr. Horacio Santoyo Módulo 1 “Diagnóstico en la Empresa Rural”.

Kubr Milán. La consultoría de empresas, guía para la Profesión. Oficina Internacional del trabajo Ginebra, 1997.

Kubr, Milán. La Consultoría de Empresas, Guía Para la Profesión. Limusa, México 1995.

Lippit R.1975"Consulting Process in Action", en Training and Development Journal, Mayo Junio.

Morfin Hierro, Jorge. Consultoría Para el Cambio Dentro y Fuera de las Empresas. Edit.Germika, México 1994.

Saldaña Alarcón R. y Moctezuma López G. 2003 "Formación de Formadores: manual del capacitador" INIFAP- SAGARPA.

Sama Treviño (2002); Consultoría ¿profesión o salvavidas?, Trillas, México, 2002.

Schein, Edgar. La Consultoría de procesos. Fondo educativo Interamericano, Bogotá, 1983.

Schein, Edgar. La Consultoría de procesos. Fondo educativo Interamericano, Bogotá, 1983. Pag. 9

Soriano Ribeiro, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas. La Consultoría. Edit. Díazde Santos, México 1998.

Zayas E. (1991) El cambio en las Organizaciones y la Resistencia. GETEDI, ISTH, Cuba.

ESTUDIO DE CASO: EL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y EXTENSION RURAL INTEGRAL (SINDER) DE MEXICO

http://www.rimisp.org/fida_old/documentos/docs/pdf/0040-000517-operacion%20del%20programa%20de%20capacitacion%20y%20extension.pdf

VI. Anexos

Anexo 1. Cuestionario Aplicado

Cuestionario

Nombre del encuestado: _____

Edad: _____ Escolaridad: _____

Ocupación: _____

Fecha de la aplicación de la encuesta: _____

1. Elija de las siguientes opciones, aquella que para Ud. Mejor defina los servicios de consultoría (asesoría).

- Una alternativa de solución.
- Un diagnóstico.
- Un apoyo especializada.
- Un consejo responsable.

Otros _____

2. Marque de las siguientes opciones ¿para qué le sirvió los servicios de consultoría?

- Problemas de planeación.
- Mejorar la imagen del negocio.
- Capacitación de personal.
- Asesoría financiera.
- Diagnóstico del negocio.
- Asesoría Jurídica.
- Innovación tecnológica.
- Falta de conocimiento en determinada área.
- Problemas en el área de producción.

Otras _____

3. ¿Hacia qué área o áreas fueron aplicados los servicios de consultoría?

En producción.

Ventas

Organización y Procedimientos.

Calidad

Todas.

Otras _____

4.- ¿Cómo evaluaría los servicios de consultoría en relación a los siguientes factores?

Factores	Evaluación	
	Satisfactorio	Insatisfactorio
Tiempo		
Costo		
Atención		

5.- ¿Considera que los servicios de consultoría contribuyeron a resolver el problema o problemas que usted presentaba?

Sí No

¿Por qué? _____

6.- Marque en las siguientes opciones, aquella que mejor describa como fue la relación Técnico-Productor.

Proporcione solamente la información que me pidieron.

Me limité a realizar mi trabajo.

Di un panorama general acerca de las características del trabajo.

Únicamente señalé los problemas que existían.

Otro _____

7.- ¿Concluyeron los servicios de consultoría?

Sí No ¿por qué?

No tenía tiempo

No tenía dinero.

No era importante.

No lo necesitaba.

No pudieron atenderme.

No se volvieron a comunicar.

No tenían tiempo

Otra causa _____

8.- ¿Cómo calificaría el personal que le atendió en cuanto al contenido y calidades del servicio?

Contenido del servicio	Si	No	Porque
El servicio fue de calidad			
Se brindaron resultados confiables			
Hubo profundidad en análisis de su caso.			
Fueron factibles las alternativas sugeridas.			
Existió creatividad en las propuestas.			
Accedió con oportunidad al servicio.			
Los informes y/o reporte final fueron de calidad.			
Calidad del servicio	Si	No	Porque

El servidor era claro al expresarse.			
Los informes y reportes del servidor eran claros.			
El conocimiento del servidor era bueno.			
El servidor manejo la información con discreción			
El servidor era amable cuando la entendía.			
El servidor era puntual a las citas.			

9.- En su opinión, ¿Considera que los servicios de consultoría ayudaron en el desarrollo de su negocio u organización?

Sí

No

Porque _____

10. ¿Usted acudiría nuevamente al servicio de consultoría?

Sí

No

Porque _____

11. ¿Los servicios de consultoría pudo satisfacer su necesidad?

Sí

No

Porque _____

12. ¿Qué ventajas le ofrece a usted contar con un servicio de consultoría?

Anexo 2. Detalle de la selección Muestral

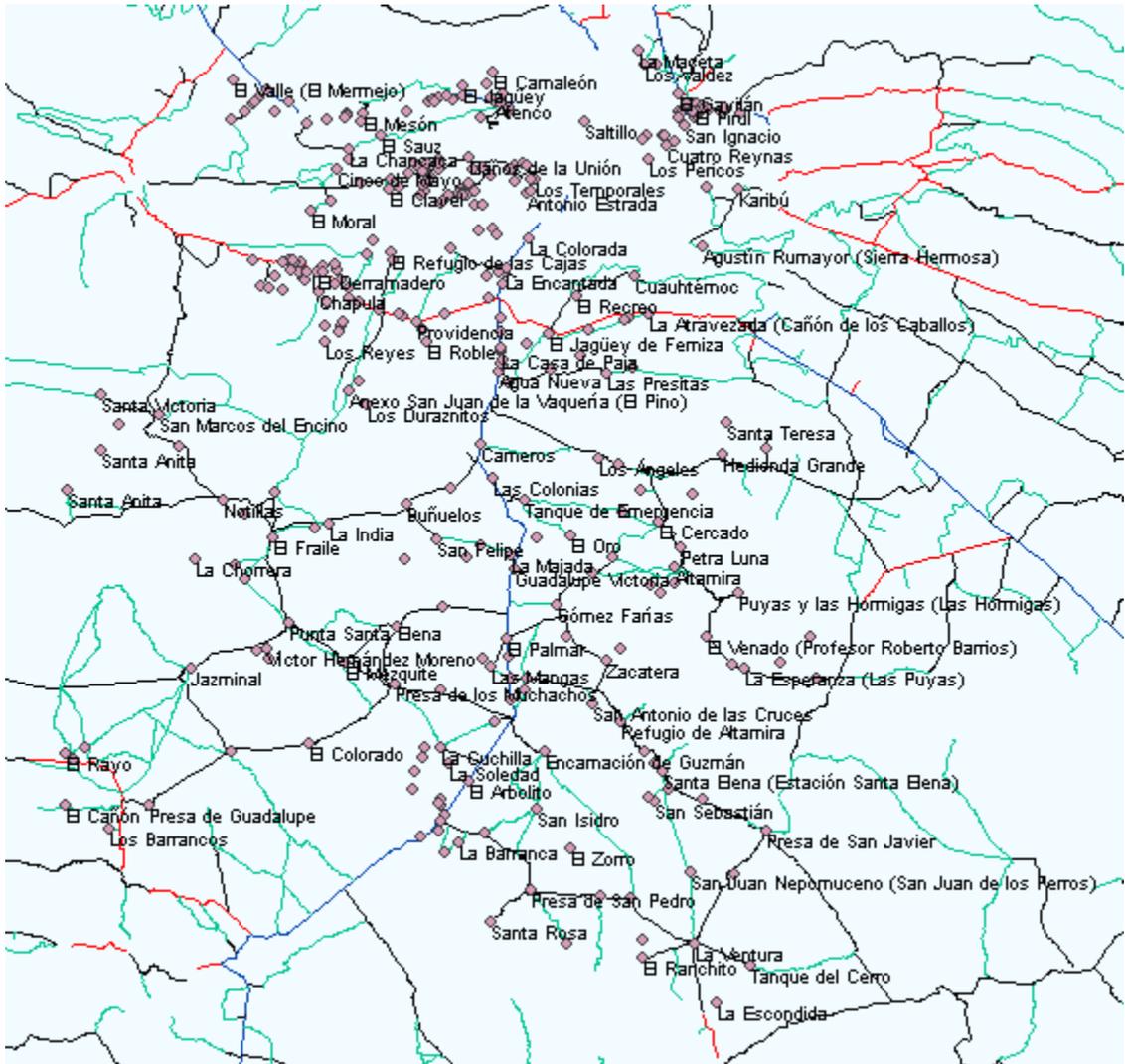
a. Ubicación del Municipio seleccionado para la investigación.

Saltillo es la capital del Estado de Coahuila de Zaragoza, México. Se localiza en la región sureste de la misma, a 90 km al oeste de Monterrey, Nuevo León, y a 400 km al sur de la frontera con Texas, Estados Unidos.

Colinda al norte con los municipios de San Juan de General Cepeda, Ramos Arizpe y Arteaga; al este con el municipio de Arteaga y el estado de Nuevo León; al sur con el estado de Zacatecas; al oeste con los municipios de Parras y General Cepeda.



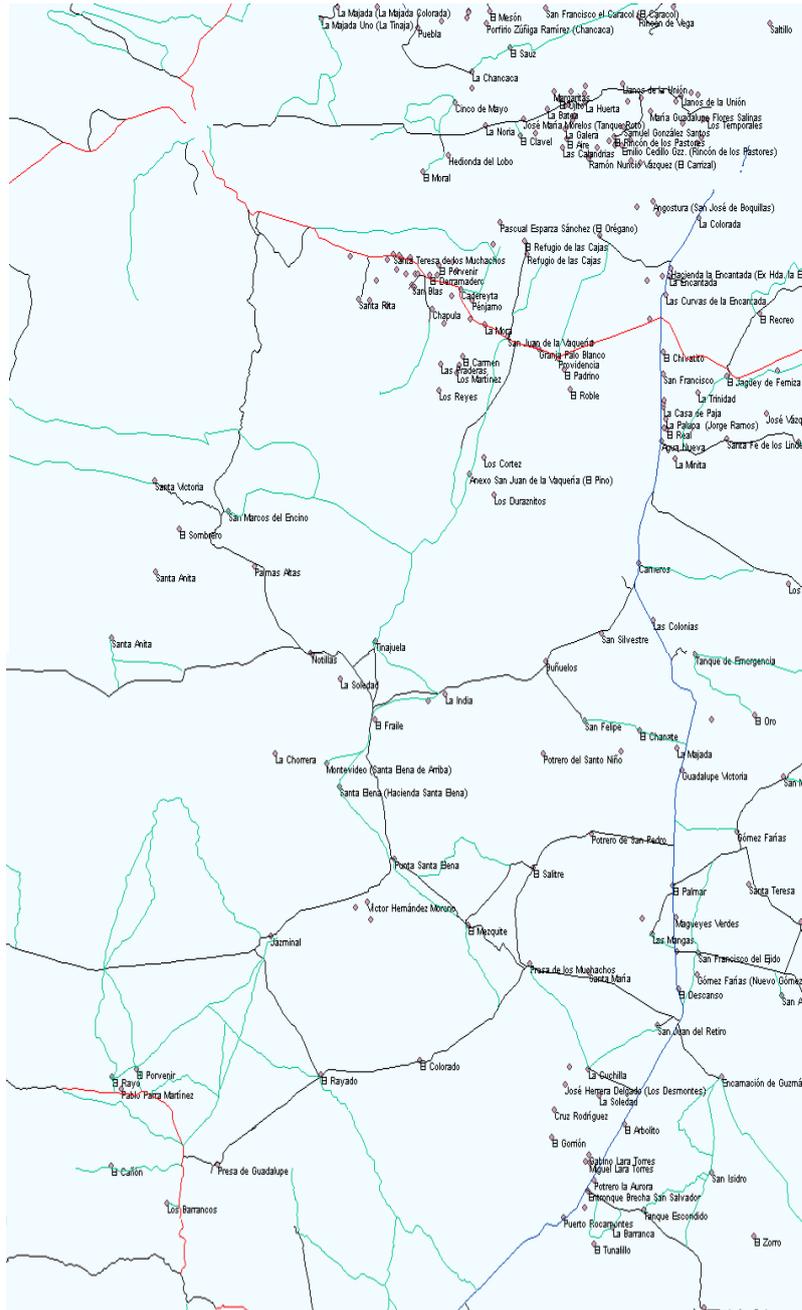
b. Identificación de las Localidades Rurales.



c. Identificación de los ejidos a entrevistar en una primera ruta conformada por los ejidos de:

EJIDOS	ENCUESTAS	PsP	PRODUCTOR	PROYECTO
Saltillo	4	Acosta Velázquez Alejandro, López torres librado, esperanza Jaramillo ángel, Ortueta san juan	Frutícola	Comercialización especializada el cultivo de nogal
Providencia	1	vite Guzmán juan Carlos	productores maiceros de providencia SPS de RL	Fortalecimiento empresarial a la organización rural
Sanjuán de a vaquería	2	Salas moreno José Manuel y Nájera castro gloria Angélica	Caprino y leche	Desarrollo empresarial para vencedores de san juan SC DE RL y capacitación de ensilaje de forraje para mejorar la alimentación de ganado
san juan de la vaquería (el pino)	1	Domínguez arrollo Filiberto	Maíz	Incremento de la producción de maíz mediante la aplicación del paquete tecnológico
Refugio de las cajas	2	Roblero Sánchez Oguer David y Calzado Rivera Erendida	Maíz	Apoyo para la innovación tecnológica para la producción de maíz
El derramadero	1	Peña Garza Juan Manuel	Maíz	Curso de capacitación integración, consolidación y fortalecimiento empresarial a la organización rural
El porvenir	1	Ríos Fuentes María Rosaura	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto de construcción de bordo abrevadero y áreas de exclusión (microcuenca)
Santa teresa de los muchachos	3	cárdenas Valdés Ernesto Raúl, Pech Damián Angélica Lourlina y vite Guzmán juan Carlos	Maíz	fortalecimiento empresarial a la organización rural y asesoría

santa Rita	1	vite Guzmán juan Carlos	Maíz	Asesoría profesional
Rancho nuevo	2	Ortega Rivera Felipe de Jesús y Montelongo García Sergio	Granos básicos	Puesta en marcha del proyecto de presa derivador de mampostería (microcuenca) e innovación tecnológica para el incremento de la producción de maíz bajo condiciones de temporal
Santa victoria	1	Gonzales Nemesio Benito	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto capacitación de aguas broncas y microcuenca
Jazminal	1	Ríos Fuentes María Rosaura	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto manejo y conservación de suelos a través de bordaría y exclusión (microcuenca)
El Rayado	1	Ríos Fuentes María Rosaura	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto conservación de suelos y agua mediante bordes de captación de agua cercos y siembra de zacates (microcuenca)
Mezquite	1	Gonzales Nemesio Benito	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto obras de conservación de suelo y agua (microcuencas)
El Salitre	1	García facundo Francisco Gerardo	Maíz	Puesto en marcha del proyecto de reforestación de especies nativas (microcuenca)
Presa de los muchachos	1	Berlanga Padilla Antonio Horacio	Diverso	Curso de capacitación prehincubacion de empresas
San juan del retiro	1	De la Cruz Martínez Ismael	Maíz	PM (cousa) practicas del mejoramiento del agostadero
Buñuelos	2	Pablo Santiago Elipio	Maíz	Implementación del proyecto de maíz de temporal con obras de cosecha de agua y aplicación biofertilizantes y ensilaje para maíz



d. Aplicación de la encuesta

La segunda ruta se conforma por los siguientes ejidos:

EJIDOS	ENCUESTAS	PsP	PRODUCTOR	PROYECTO
Jagüey de ferniza	2	Roblero Sánchez Oguer David y Calzado Rivera Erendida	Maíz	Apoyo para la innovación tecnológica de la producción de maíz.
El recreo	2	Roblero Sánchez Oguer David y calzado rivera Erendida	Maíz	Apoyo para la innovación tecnológica de la producción de maíz.

Cuauhtémoc	2	Roblero Sánchez Oguer David y calzado rivera Erendida	Maíz	Apoyo para la innovación tecnológica de la producción de maíz.
agua nueva	2	pablo Santiago Elipio y Calzado Rivera Erendida	Maíz	Implementación del proyecto de maíz de temporal con obras de coseche de agua y aplicación de fertilizantes
Hedionda grande	1	Gonzales Nemesio Benito	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto de en tarquinamiento (microcuenca)
Ejido el cercado	1	fuentes Salazar Alejandro	Caprinos	Capacitación y asistencia técnica
Tanque de emergencia	2	Hernández Ruiz Porfirio y Valero Reyes Irma Alicia		Fortalecimiento empresarial a la organización rural
Ejido Gomes Farías	2	Ortiz Juan Bonifacio y Valerio Reyes Irma Alicia	Vivero willillos y emprendedoras	Puesta en marcha del proyecto vivero Gómez Farías
Refugio de alta mira	1	García Facundo Francisco Gerardo	Maíz	Puesta en marcha del proyecto rehabilitación de agostadero (microcuenca)
Estación Santa Elena	1	García Facundo Francisco Gerardo	Maíz	Puesta en marcha del proyecto rehabilitación de agostadero (microcuenca)
Ejido San Sebastián	1	García Facundo Francisco Gerardo	Maíz	Puesta en marcha del proyecto rehabilitación de agostadero (microcuenca)
Las esperanzas	1	García salas Roberto Refugio	Maíz	Incorporación de tecnología para la producción de maíz bajo condiciones de temporal cosecha de agua y biofertilizante
san José del Almito	1	Gonzales Nemesio Benito	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto en tarquinamiento y rehabilitación de agostadero (microcuenca)
Presa San Javier	1	García Facundo Francisco Gerardo	Maíz	Puesta en marcha del proyecto manejo de aguas broncas (microcuencas)
La ventura	1	flores de la cruz marcela	Ganadería	Manejo integral del agostadero "proyectos específicos"
Ejido la Purísima	2	Ortiz Juan Bonifacio y Valerio Reyes Irma Alicia	Maíz	Organización económica para la producción
Ejido presa de San pedro	1	Flores de la Cruz Marcela	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto rehabilitación y exclusión de los agostadero para su manejo sustentable (microcuenca)
ejido santa rosa	1	flores de la cruz marcela	Ganadería	Puesta en marcha del proyecto de conservación de suelos y agua (microcuenca)
Ejido tanque escondido	1	De la Cruz Martínez Ismael	Maíz	PM (coussa) aprovechamiento de agua y conservación de agostadero

