

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una escuela preparatoria particular incorporada a la
Universidad de Guadalajara en el Municipio de Tlaquepaque¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Mónica Daniela Casillas Mora. Psicología.

Arely Analí Rodríguez Garza. Relaciones Industriales.

José Moya Sánchez. Comercio y Negocios Globales.

Gustavo Bustillo Panero. Administración y Emprendimiento.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Mtro. Francisco Isaac Gutiérrez González.

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2020

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP: juanjoya@iteso.mx

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	8
1.1. Historia de la escuela.....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	10
1.3. Fundamentos estratégicos de la escuela	15
1.4. Análisis del entorno	16
2. DIAGNÓSTICO.....	23
2.1. Metodología del diagnóstico	23
2.2. Proceso particular	24
2.3. Descripción de la situación de la empresa	26
2.4. Análisis e interpretación de resultados	36
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	36
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	37
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	41
3.1. Misión, visión y valores	41
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	42
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	43
3.4. Mapa estratégico	47
4. PROPUESTA DE MEJORA	48
4.1. Nombre de la propuesta	48

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	48
4.3. Plan de acción detallado	50
4.4. Reorganización de las propuestas de mejora	51
5. IMPLEMENTACIÓN	57
5.1. Actividades realizadas y su justificación	57
5.2. Ajustes al plan de acción	72
5.3. Resultados obtenidos	73
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores	74
6. RECOMENDACIONES FINALES	83
6.1. Corto plazo.....	83
6.2. Mediano plazo.....	83
6.3. Largo plazo	84
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	85
III. CONCLUSIONES	94
II. FUENTES CONSULTADAS	95
1. Bibliográficas	95
2. Electrónicas.....	96
III. ANEXOS.....	99

Resumen

El presente documento llamado Consultoría integral en una escuela preparatoria particular incorporada a la Universidad de Guadalajara en el Municipio de Tlaquepaque, fue elaborado por Mónica Daniela Casillas Mora, Arely Analí Rodríguez Garza, José Moya Sánchez y Gustavo Bustillo Panero bajo la conducción de la Mtra. Laura Tiburcio Silver y del Mtro. Francisco Isaac Gutiérrez González.

Este documento, producto de una segunda intervención, tiene dentro de su estructura los apartados de descripción del proyecto, reflexiones de cierre de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. El mismo fue realizado con la metodología de consultoría en MYPE y para su desarrollo se utilizaron fuentes primarias como observaciones, entrevistas, documentos de la institución, entre otras; y secundarias como bases de datos gubernamentales.

Los contenidos principales que se pueden encontrar son las generalidades y contexto de la empresa, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, su implementación y una serie de recomendaciones finales.

La intervención logró grandes cambios tanto externos como internos, más allá del desarrollo de la institución como empresa, implementando procesos, protocolos y demás actividades que llevarán al crecimiento de lo organizacional e institucional, también está la parte social, la cual es de mucha importancia porque esto genera transformaciones favorables en el entorno, ya que las personas que están dentro de la preparatoria podrán tener mayor calidad de vida y más oportunidades para desarrollarse de la mejor manera.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la institución. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la escuela

La preparatoria fue fundada alrededor de los años 80 por un hombre con una visión altruista, con el sueño de que las y los jóvenes en situaciones vulnerables pudieran estudiar su preparatoria. A él le fue muy difícil estudiar y tuvo que hacer muchos sacrificios para poder completar sus estudios, por ejemplo, tenía que caminar horas hacia otro pueblo cerca de Santa María Tequepexpan para cursar sus estudios básicos y medio superiores. Fue el único de su familia (uno de 10 hermanos) que hizo ese tipo de sacrificios para concluir sus estudios medios superiores y proseguir a los superiores.

Antes de fundar esta escuela, el director obtuvo una licenciatura en ingeniería química y después tuvo un puesto de delegado municipal del poblado de Santa María Tequepexpan. Por ende, se hizo de muchos contactos que lo ayudaron a financiar los primeros años de labores en la institución, junto con financiamientos, préstamos y donaciones que se consiguieron para el arranque de labores. Se desconoce la cantidad exacta y tipos de créditos que se emitieron ya que esa información sólo la conocía el director.

En sus inicios, esta escuela ofertaba la secundaria y no fue hasta los años 90 que se convirtió en una preparatoria. Al inicio de las labores de esta escuela solo se tenía un grupo de estudiantes y a la mayoría no se les cobraba, poco a poco fue aumentando su número de estudiantes, pero manteniendo un costo de colegiatura e inscripción accesible para la población.

Junto con su esposa, crearon un ambiente organizacional muy característico de una escuela familiar, involucraron familiares con el fin de hacer crecer el sueño del director. La fama y reputación de la escuela se hicieron presentes cuando la comunidad reconoció el papel del director como apoyo a la comunidad.

Al momento que la escuela se incorporó a la Universidad de Guadalajara U. de G. y se empieza a expandir, ésta universidad comienza a exigir más requisitos. La inversión inicial de la madre del fundador se vuelve impagable y se ponen en venta terrenos de la familia para solventar un nuevo salón de cómputo y una biblioteca.

En noviembre del año 2018 sucedió uno de los cambios más radicales que se han vivido en esta escuela, ya que falleció el fundador y director y debido a este suceso su única hija quedó a cargo de la institución hasta la actualidad.

La escuela contaba con turnos matutino, vespertino y nocturno, pero el pasado año de 2019 se clausuró el turno nocturno debido a falta de estudiantes y altos costos operativos. Las instalaciones continúan estando ubicadas en el terreno original que se expandió verticalmente al añadir un tercer piso. Lamentablemente, al no cumplir con los requisitos de protección civil se comenzaron a derrumbar estas estructuras en 2019.

A mediados del 2019 la directora decidió participar en el proyecto de aplicación profesional Consultoría en MYPE de ITESO, lo realizado en el periodo pasado reflejó resultados positivos en la preparatoria, lo cual motivó a que se continuara con el trabajo ya que aún existen áreas de oportunidad que potencializar.

En estos momentos la escuela cuenta con aproximadamente 49 colaboradores, alrededor de 27 docentes y 22 administrativos. Continúan con los planes a futuro de abrir una modalidad en línea, carreras técnicas e integrar más tecnología en el

aprendizaje y la operación. Mas ahora con la contingencia sanitaria, misma que exige el replanteamiento de las operaciones.

1.2. Entendimiento del negocio

Como datos generales del **área de gestión** de la escuela, ésta se dedica a ofrecer el servicio de educación a nivel preparatoria para personas en condiciones vulnerables. La modalidad de la preparatoria es presencial y escolarizada, con incorporación a la U. de G. por sistema de créditos y con dos turnos. El turno matutino para los estudiantes es de 8:00 am a 2:00 pm y el vespertino es de 2:00 pm a 7:30 pm de lunes a viernes.

La escuela tiene la misión de generar estudiantes aptos para asumir con éxito cualquier carrera universitaria de nivel superior. Su visión es formar bachilleres sobresalientes en su desempeño académico, entusiastas y comprometidos con el entorno social, que a su vez adquieran los valores honorabilidad, transparencia, respeto, justicia, libertad, equidad, paz y responsabilidad. La escuela está en proceso de creación de políticas y sanciones por el incumplimiento de las mismas para todas las áreas.

Entre otras complicaciones, el número de inscripciones de nuevos alumnos ha ido decayendo conforme al parámetro habitual, los colaboradores elegidos no alcanzan los objetivos planteados, se han salido alumnos por insatisfacción, entre otros motivos, lo cual afecta al buen funcionamiento de la preparatoria, actualmente se buscan soluciones para optimizar la operación de todas la áreas de la preparatoria para obtener un nivel de satisfacción mucho más elevado que el actual, se busca implementar manuales de políticas y procedimientos para todo tipo de temas que se puedan presentar dentro de las instalaciones, para darles mejor atención tanto a docentes, personal, alumnos y padres de familia.

En el **área de mercado**, la estrategia utilizada para las operaciones de mercadotecnia era esperar a que los alumnos lleguen por recomendaciones de conocidos y familiares, pero también existen esfuerzos publicitarios de volanteo presencial en secundarias de la zona y se suelen responder dudas a través de la página web y su perfil de Facebook, tratando de dar respuesta inmediata, así como también por medio de llamadas a la preparatoria. El segmento de mercado al cual está dirigido el servicio es medio-bajo y bajo.

La escuela cuenta con estacionalidad, la temporada alta es el ciclo escolar, en especial los meses de enero y en agosto porque se solicita que los alumnos paguen la inscripción, el seguro de vida y la primera mensualidad simultáneamente. La temporada baja son las vacaciones estipuladas por la U. de G. ya que, aunque los alumnos sí pagan la mensualidad correspondiente a este periodo vacacional, la escuela sólo le puede pagar un sueldo al personal administrativo, pero no a los maestros (éstos suelen buscar una actividad de generación de ingresos alternativa). En total, se cobran 12 mensualidades al año.

En el **área de operaciones** los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la preparatoria son el de la inscripción de nuevos alumnos, la baja de alumnos, la reinscripción de éstos y el seguimiento a través de la vida estudiantil hasta la graduación del alumno. La operación de la escuela se está mejorando al identificar al personal que se resiste el cambio y corrigiendo irregularidades. Así como diagnosticando las áreas dentro de la empresa para poder hacerlas más efectivas para potencializar su desempeño dentro de la preparatoria.

El proceso de incorporación es clave en el funcionamiento académico y administrativo de la organización, ya que la dirección tiene que realizar la incorporación o baja de alumnos ante la Universidad de Guadalajara, este proceso en el área de inscripción pasa por dos filtros, que son la entrega de documentos y pago de inscripción y por el alta del alumnos ante la U de G, y el proceso de baja

pasa actualmente por cuatro filtros: Pagos, Orientación psicológica, Control escolar y Dirección, todo con el fin de que no suceda dicho proceso y conservar al alumno. El pago de la incorporación a la U. de G. se realiza cada semestre y varía dependiendo la matrícula de los alumnos.

En materia de proveedores, estos cuentan con una política de doble beneficio tanto para la organización como para los mismos proveedores, pues si desean laborar con la preparatoria tienen que estar de acuerdo con dar algún beneficio a la escuela.

En cuanto al **área de recursos humanos**, durante la intervención anterior la dirección decidió actualizar el organigrama existente, donde además de reestructurar las funciones, se implementaron puestos nuevos para cubrir las necesidades de la preparatoria, entre otros se contrató un asistente de mercadotecnia y un bibliotecario.

Se cuenta con un proceso en materia de contratación de personal, en el que se brinda un contrato de prestación de servicios para los académicos que abarca el periodo escolar de un semestre, y se les ofrece un sueldo conforme a las horas programadas. El proceso de pago a personal es en efectivo, sin embargo, ya está a punto de liberarse el proceso de forma electrónica.

En cuanto al clima laboral, se considera bueno, pues hay respuestas positivas en los empleados y al parecer hay una manifestación receptiva en cuanto a los cambios. Se dispone de un reglamento interno para personal administrativo y otro para personal académico, el cual se espera sea cumplido por los trabajadores para prevenir faltas académicas y administrativas. También se tienen códigos de ética tanto para los docentes como para los colaboradores.

De igual manera, la consultoría pasada generó un manual de organización que contiene las descripciones y perfiles de puestos, dónde vienen especificaciones acerca de puestos vacantes para tener una herramienta práctica a la hora de buscar nuevo personal. Estas descripciones y perfiles que se describieron están enfocados principalmente al área administrativa y de servicios, aunque sí se abordó el área académica no se formularon descripciones de puesto específicos para cada materia.

Acerca del **área de finanzas**, en el periodo 2019 se implementó una herramienta que ya existía, el problema es que dicha herramienta era básica, pero, se adecuó conforme a las necesidades de la preparatoria.

La contabilidad se lleva de manera externa. Se han hecho inventarios de algunas de las áreas y se han realizado análisis para que no se otorguen más becas de las que se pueden conceder internamente, al igual que se ha ajustado el pago de la hora clase del docente, entre otras medidas. Llegaron a tener un alto porcentaje de cartera vencida (40%), pero desde que está la nueva dirección ha disminuido notablemente, alrededor del 5% sigue siendo incobrable.

Se conocen los costos fijos como el de la incorporación a la U. de G. que es del 15% sobre cada mensualidad cobrada a cada alumno. La escuela tiene conocimiento total de todos sus costos. Debido a que no tenían un control de inventario en todas las áreas, habían pérdidas sin explicación del material (se sospecha de robo interno). Se lleva un control de las mensualidades pagadas de los alumnos por medio de un tarjetón en físico y datos electrónicos internos, pero los alumnos y sus papás no cuentan con una plataforma virtual para visibilizar su progreso.

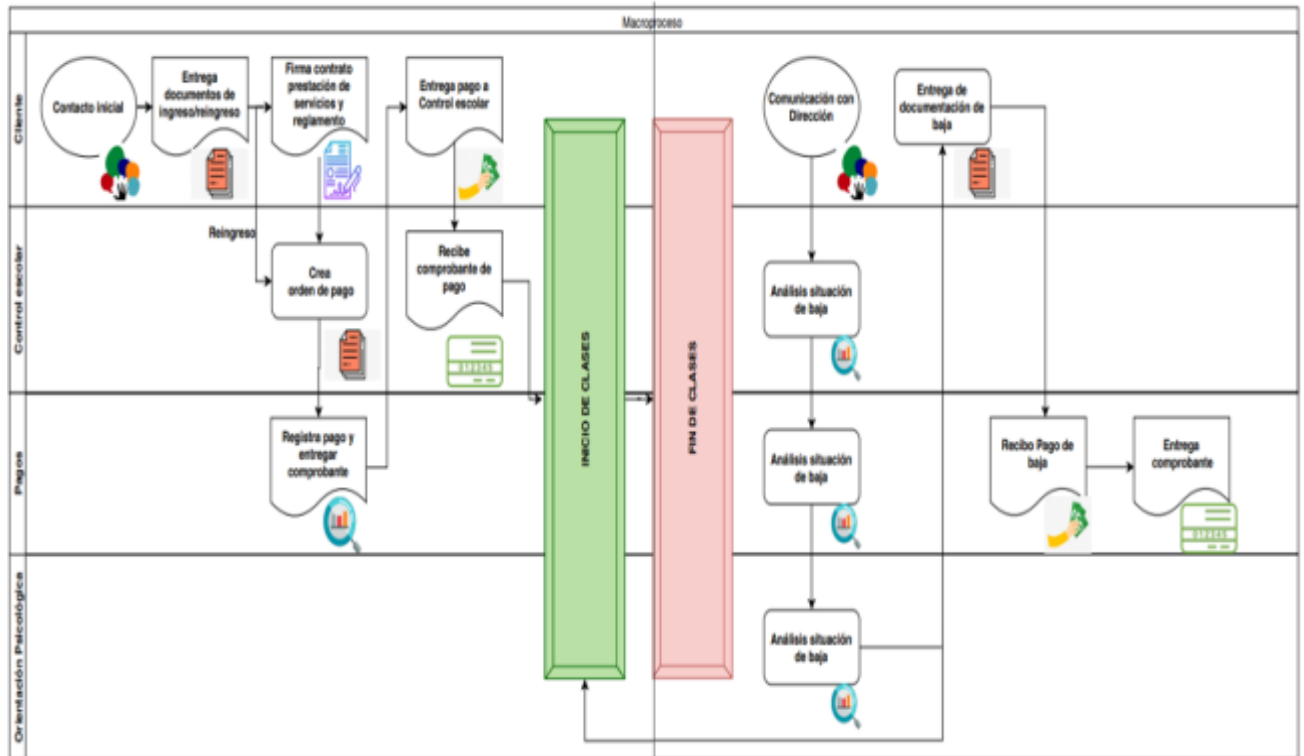
El pago a docentes y colaboradores se realiza en efectivo, haciéndoles firmar sus recibos de pagos, la organización considera que las desventajas de la forma de

pago de nómina son el riesgo fiscal y la inconveniencia. Por el momento no se pueden realizar pagos de nómina vía interbancaria ya que todas las cuentas fiscales de la escuela se encuentran congeladas debido a que la escuela se encuentra en un proceso de demanda por parte de INFONAVIT, hubo recargos excesivos por falta de pago durante varios años.

El **macro proceso de la institución** comienza desde el contacto inicial que tiene el cliente con la dirección de la preparatoria, ya sea el mismo alumno o los papás y se busca que termine con el egreso de los alumnos. Al ingresar un nuevo alumno debe haber en contacto con la escuela, ya sea a través de redes sociales, teléfono o recomendaciones. Después del contacto el alumno debe entregar la documentación requerida para su registro. Habiendo terminado ese paso el alumno debe firmar un contrato de prestación de servicios y el reglamento de la preparatoria. El área de control escolar se encarga de crear una orden de pago que posteriormente en el área de pagos se registrará el mismo y se entregará el comprobante al alumno. Este comprobante de pago debe ser entregado a control escolar para su inicio de clases. En muchas ocasiones, como se trata de población vulnerable, los alumnos pueden comenzar a ir a clases e ir pagando parcialmente las inscripciones y sus mensualidades.

Para la baja de los alumnos, ya sea debido a un egreso o una baja que interrumpa sus estudios se lleva el mismo proceso. El estudiante debe comunicarse con dirección explicando el motivo de su baja. Después, control escolar hace un análisis de la situación de baja del alumno, posteriormente pasa el alumno a orientación psicológica y después a pagos. En pagos se hace un análisis de esta situación para ver si se le pueden ofrecer modalidades de pago, en caso de que el dinero fuese el problema. Posteriormente se debe de entregar la documentación requerida para la baja de un alumno y el mismo debe de pagar la cuota de baja en el área de pagos. De no hacerse este pago, el alumno creará intereses que se le deberán cobrar.

Diagrama del macro proceso de la escuela



1.3. Fundamentos estratégicos de la escuela

Propuesta de valor

El valor que se le otorga al cliente es la vinculación entre egresados que pertenecen a la misma comunidad y que a su vez recomiendan esta escuela, un precio accesible y una educación integral. Se ayuda a resolver la falta de oportunidades educativas y laborales del sector mediante semestres de preparación educativa media superior, charlas, conferencias, escuela de padres, tutorías, acompañamiento y orientación vocacional. Se satisface la necesidad del conocimiento y la de apertura de consciencia.

Ventaja competitiva de la escuela

La ventaja competitiva actual de la institución radica en que es una escuela privada a comparación de todas las que se encuentran en el área. Además de esto, la institución ofrece un precio bastante accesible para la población con la que se relaciona.

Estrategia genérica

Se pudo observar que la escuela cuenta con una estrategia genérica de nicho de mercado, ya que existe un gran volumen de población vulnerable en los alrededores que busca opciones para superarse y obtener educación.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Antes de realizar el diagnóstico de la escuela, se considera de suma importancia hacer un análisis del entorno educativo a nivel local, estatal y nacional. El análisis del entorno permite comprender el contexto en que se desenvuelve la escuela, con sus particularidades, ventajas y desafíos. Al tener un acercamiento sistémico a la comprensión del entorno, las variables que se tomaron en cuenta para el análisis fueron las siguientes: económicas, socioculturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y de competencia.

El análisis no sólo se limita a recabar datos del pasado, sino que también incluye datos proyectivos en las variables que fue posible para hacer una estimación fundamentada del futuro del giro educativo. Esta información, junto con la recabada durante la entrevista a la directora y a la experta permite identificar de manera más clara los aspectos contextuales que representan un potencial beneficio o peligro para la escuela.

Tabla resumen del análisis del entorno

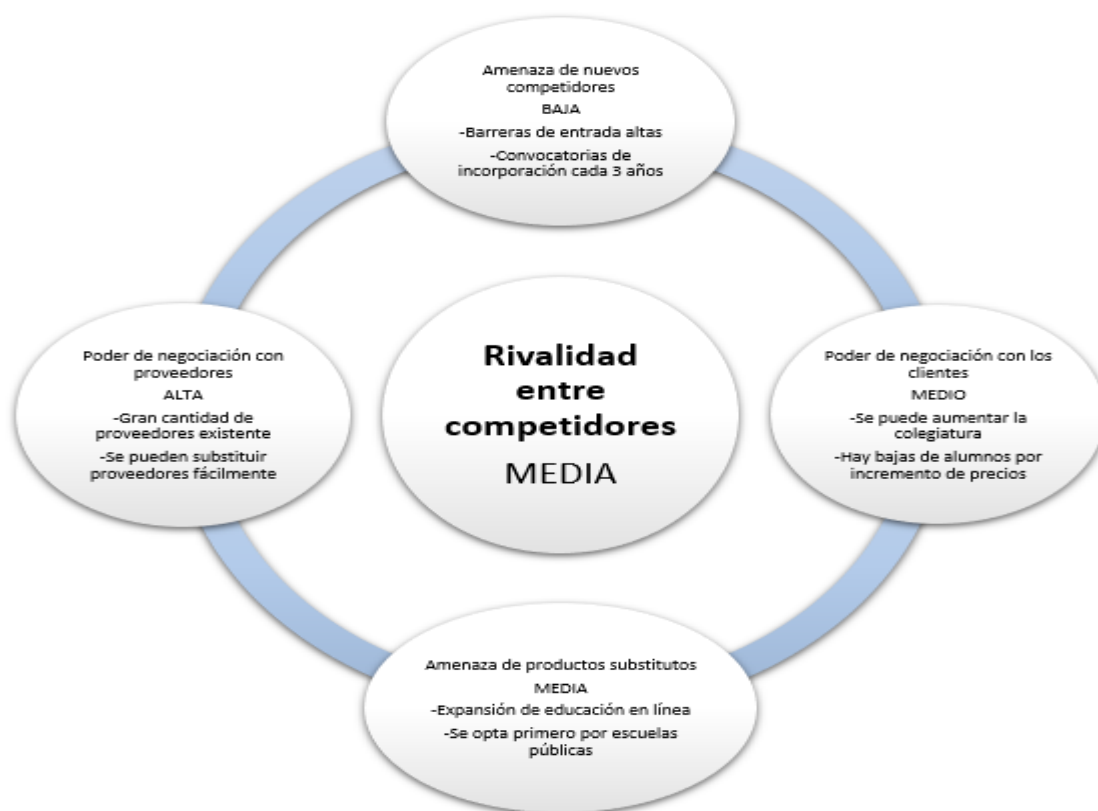
Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	No hay tantas preparatorias con características similares.	
Ingresos de los hogares	Los ingresos del NSE se han mantenido.	
Gastos de los hogares	Hubo un incremento de 19.2 % del gasto destinado a educación por los hogares.	El porcentaje del presupuesto del hogar destinado al servicio educativo no es prioritario, pues la prioridad está en el alimento y transporte.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia Poblacional de 15 a 19 años		Se espera que a partir de 2024 haya una tendencia de decremento en esta cohorte poblacional, por lo que habrá menos clientes para la escuela
Mercado potencial	2,663 personas con el rango de edad entre 15 y 19 años.	
Nivel educativo en San Pedro Tlaquepaque	Hay un gran número de personas con un nivel de escolaridad medio superior, por lo que hay gran interés en obtener este nivel.	
Desplazamiento educativo	El porcentaje de estudiantes de nivel medio superior que deciden estudiar fuera del municipio es bajo, por lo que la competencia es menor y principalmente intermunicipal.	

Abandono	Existe una gran tendencia de deserción a la baja en nivel secundaria y media superior; más posibles clientes y más retención de clientes actuales.	
Cobertura		Va en incremento, por lo que la oferta educativa puede llegar a sobrepasar a la demanda.
Eficiencia terminal	A nivel secundaria va en incremento y esto genera un mayor número de potenciales clientes más rápidamente.	A nivel medio superior va en incremento. Es una amenaza porque libera más lugares en otras escuelas más rápidamente.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
La reforma integral de la educación media superior (RIEMS)	Mejora del sistema educativo para capacitación docente y estudiantil.	Adaptación al cambio y a las nuevas formas de educación.
Incorporación a sistema de educativo SEP	Mayor cobertura de clientes con necesidad de reconocimiento diferente.	Alta burocracia para ingresar y aplicación de políticas educativas constantes.
Incorporación a UDG	Beneficio de compartir el prestigio de la casa de estudios del estado, así como ser segunda opción de alumnos con interés de ingresar a la universidad.	Apertura de nuevos planteles, burocracia y corrupción dentro de la universidad con intereses específicos.
Situación actual, de la educación en México	Interés de parte de la sociedad de superarse y tener mejor nivel, promoción del gobierno por una sociedad más y mejor preparada.	Cambios en la forma de enseñar, falta de inversión o creación de nuevas formas de enseñar que requieran una adaptabilidad mayor.
Aspectos tecnológicos:		

Tecnología e innovación en el mercado		Si se hace la inversión se debe tener un lineamiento de uso controlado para que no se preste a malos usos.
Registro de carreras técnicas ante la SEP	Acceso a la institución para ofrecer servicios post bachillerato con valor curricular, que es lo que muchos alumnos buscan.	
Certificación de la capacitación ante STPS	Facilidades para certificarse ante la STPS, esto le daría un valor agregado en los cursos que se impartan.	
Alianzas estratégicas con escuelas de idiomas y carreras técnicas	Podría crear alianzas estratégicas con estos centros para tener precios más competitivos por convenio.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		No hay un gran número de competidores, pero la mayoría cuenta con mejor infraestructura.
Barreras de entrada	Son altas ya que se requiere una gran inversión para abrir una escuela y las convocatorias de incorporación se dan cada cierto número de años.	
Productos sustitutos		Hay una expansión de la educación en línea y se opta primero por escuelas públicas.

Poder de negociación de los clientes		Aunque se puede aumentar la colegiatura, hay quejas y bajas de alumnos como respuesta.
Poder de negociación de los proveedores	Existe una gran variedad de proveedores y se pueden reemplazar fácilmente.	

Diamante de Porter



Conclusiones

El giro en el cual se mueve la escuela es bastante común y tiene muchas décadas desde que se fundó. La ubicación geográfica de la escuela la posiciona como una de las opciones privadas más accesibles en cuestión de precio y también destaca

un sentido de comunidad ya que hay muchas generaciones de la misma familia que egresan y su desarrollo ha ocurrido a la par con el pueblo en el que reside.

Las tendencias educativas que le son favorables son que son pocos los clientes locales que deciden estudiar en otro municipio, cada vez hay un menor porcentaje de deserción escolar y más personas desean completar este nivel educativo. Sin embargo, a largo plazo la población en edad para estudiar se reducirá y será mayor el número de adultos mayores. En cuestiones tecnológicas, las oportunidades principales son que se puede ampliar la captación de nuevos clientes incluyendo carreras técnicas y hay disponibilidad de convenios con otras escuelas para reducir costos.

Las políticas educativas recién aplicadas generan un impulso al nivel medio superior, lo que permite a la población tener la necesidad de cursar dicha etapa escolar, siendo ya de suma importancia para conseguir un empleo, hoy por hoy, existe una inestabilidad en el sistema educativo ya que no se define aun un sistema educativo formal y seguro. Pero la mira en el 2030 es el propósito del cambio en el país, siendo un aspecto benéfico para la escuela.

Realmente, es muy costoso y tardado para que nuevos competidores entren al sector, pero los competidores actuales cuentan con una ventaja de instalaciones más adecuadas a las necesidades de los clientes y con un mayor presupuesto al recibir apoyo de entidades estatales y federales. El poder de negociación con los clientes es moderado ya que los sondeos realizados confirman que sí existe cierta sensibilidad en torno al incremento de precios y algunos clientes no dudarán en retirarse si esto ocurre. Se estima que el límite de incremento de precio no es más de un 5% semestralmente.

La relación con los proveedores resulta ser una gran oportunidad ya que hay una gran variedad y facilidad de reemplazarlos. Existe un compromiso de calidad de

parte de los proveedores ya que éstos pueden obtener el beneficio de la exposición en el mercado después de trabajar con la escuela. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es un factor que no se puede ignorar. Por una parte, el uso en aumento del internet está posicionado a la educación en línea como una alternativa popular y por otra, las características del sector obligan a los clientes a considerar la educación gratuita (pública) como su primera opción.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

La primera semana del proyecto de consultoría llamada entendimiento del negocio, se acudió a la preparatoria para conocer las instalaciones y al personal, durante esta visita se tomaron algunas fotografías para tener evidencia. De acuerdo con el área académica de cada consultor junior, estos se dieron a la tarea de conocer a los responsables de las áreas de procesos académicos, planeación estratégica y recursos humanos, debido a que cada consultor se encargará de un área. Además de platicar con la directora para tener un panorama más amplio acerca de la preparatoria y sus necesidades. Esta visita se efectuó conjuntamente con los integrantes del equipo de intervención de la parte educativa.

La segunda semana se platicó de manera formal con cada responsable de área de la preparatoria, con la finalidad de recabar información para comenzar con el análisis, durante esta visita se recolectaron procesos faltantes de control escolar, se tomó nota acerca del área de mercadotecnia y se verificaron puntos a mejorar en el área de recursos humanos, los colaboradores brindaron la información necesaria. Para tener mejor conocimiento de la preparatoria y a fin de poder platicar con el coordinador académico, se decidió acudir en el turno matutino como observadores a una clase.

Durante la tercera semana, la visita fue para continuar las reuniones con los responsables de área de la preparatoria, en esta ocasión los consultores acudieron para dialogar con el coordinador académico, y con los asistentes de mercadotecnia y recursos humanos, teniendo el objetivo de proseguir recabando

datos para generar las propuestas de acuerdo con las necesidades detectadas para negociarlas con la directora. Además se revisó el documento de análisis del entorno para su actualización, al afecto se identificaron factores y variables a investigar.

En la cuarta semana la dinámica fue acudir a la preparatoria los dos equipos, el de intervención de la parte organizacional y el de la parte educativa, ya que en esta ocasión asistió una de las coordinadoras del PAP. Dicha junta tuvo la finalidad de aclarar asuntos y dudas pendientes en cuanto al proyecto, una vez aterrizadas todas las ideas, se acordó seguir laborando los dos equipos en las respectivas tareas. También, durante esta semana se tuvo una reunión en las instalaciones de ITESO en donde acudió la directora a fin de actualizar los objetivos operativos y estratégicos a corto, mediano y largo plazo planteados en la intervención anterior, abarcando del año 2020 hasta el año 2023.

La quinta semana se hicieron modificaciones en el documento de análisis del entorno conforme a los datos obtenidos. También se le realizaron cambios y se agregó nueva información al documento de validación, si surgían algunas dudas se le preguntaba a la directora de la preparatoria. Con el trabajo que se estuvo llevando a cabo y las necesidades que se fueron detectando se comenzó a trabajar en las propuestas de mejora.

Durante la sexta semana de trabajo se citó nuevamente a la directora de la preparatoria a las instalaciones del ITESO para presentarle, y de ser necesario negociar las propuestas de mejora de cada área: procesos de la coordinación académica, de recursos humanos, y de mercadotecnia. En esta semana se continuó trabajando con el documento de validación.

Debido a la contingencia sanitaria sobre la pandemia del COVID-19, en la semana siete la institución canceló todo tipo de encuentros presenciales, por lo que se tuvo que trabajar de manera virtual, así mismo, se continuó con las actividades respectivas de cada área y con el tema de la validación de las propuestas de mejora, manteniendo el contacto con la directora y el equipo de la preparatoria por vía virtual.

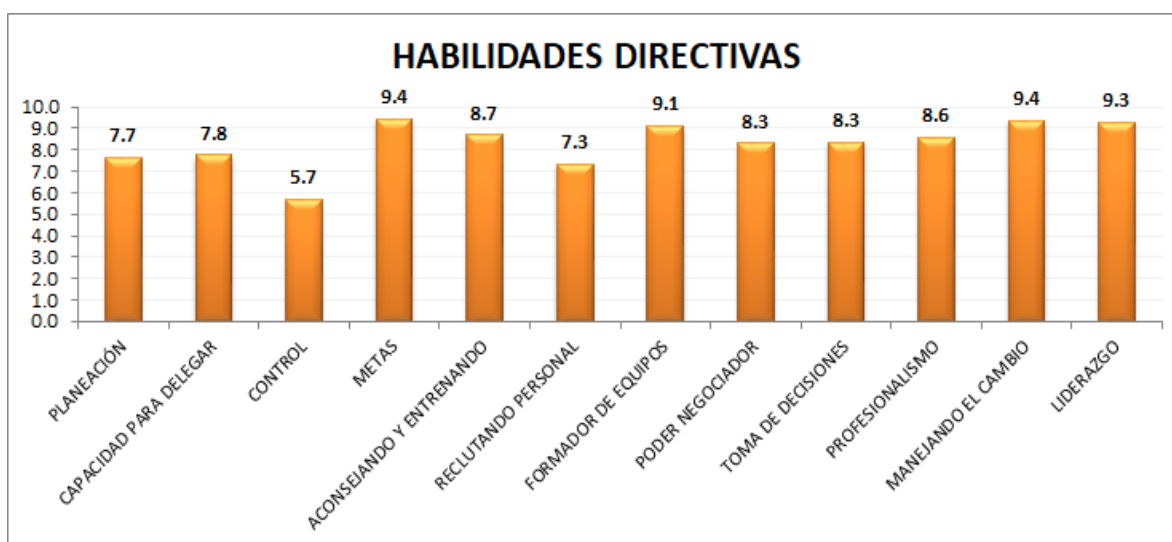
2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

En cuanto a la organización, se cuenta con un organigrama, que tiene una definición formal de los puestos de trabajo y un listado con las facultades de los jefes de cada área. Por consiguiente, la mayoría de las veces se respetan las líneas de autoridad y de trabajo entre las distintas áreas y la comunicación ocurre de manera descendente con algunas fallas en la eficiencia. Respecto a la toma de decisiones, en ocasiones variables la persona capacitada para ello decide y no siempre se cuenta con la información adecuada para respaldar las decisiones.

Actualmente se tiene un proceso de compra que incluye un calendario de compras, un diagrama de flujo detallando el proceso general e instrucciones específicas del manejo de requisiciones y órdenes de compra mediante el uso de una herramienta (software). También, se cuenta con evaluaciones en línea de identificación con la escuela, para el desempeño del personal administrativo y de la escuela en general.

De acuerdo con la autoevaluación de habilidades directivas aplicada a la directora en julio de 2019 (tabla que aparece inmediatamente), el resultado general arrojó un promedio de 8.3 en una escala de 10. Las habilidades con mayor puntuación fueron metas (9.4), manejo del cambio (9.4) y liderazgo (9.3). A su vez, las de menor puntuación fueron planeación (7.7), reclutamiento de personal (7.3) y control (5.7). La habilidad de control se refiere principalmente a poder controlar las operaciones efectivamente sin afectar la conducta o automotivación de los empleados, al igual que utilizar la información de reportes para buscar variaciones u oportunidades para mejorar. El estilo de liderazgo se podría definir como directivo.



Para la planeación, los objetivos que se fijan están basados en aspectos financieros apenas se toman en cuenta otros aspectos como la demanda, la competencia, el entorno y las nuevas tecnologías. Las estrategias para el desarrollo organizacional cubren con los aspectos operativos tomando en cuenta la visión de la escuela a largo plazo. La escuela no se encuentra vinculada formalmente con entidades financieras, el gobierno o alguna asociación educativa. Sin embargo, recientemente se han empezado a crear alianzas con secundarias y

la directora de forma individual, sí cuenta con vinculaciones que le sirven para su conocimiento y toma de decisiones, como la que tiene con la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias.

El análisis correspondiente con el uso de los sistemas de información demostró que de manera inconsistente cada área cuenta con la información que se necesita para sus actividades diarias y planeación, la información se guarda y recupera efectivamente y la información es de fácil acceso. Los recursos para el manejo de la información son apenas suficientes, pero como objetivo a mediano plazo se espera conseguir un servidor y correos institucionales. Actualmente, no se tiene un dominio avanzado y acceso a las tecnologías clave para la escuela y no hay una inversión fuerte para la mejora de éstas o de innovación.

Mercado

Dentro del diagnóstico del área de mercado de la escuela se analizaron diversos puntos que dan respuesta a la situación que afronta la organización en materia de conocimiento de mercado. En el área de gestión de la demanda se analizan los aspectos de conocimiento y estudio del mercado en el cual la empresa ya tiene estudios de su mercado meta, los productos potenciales que existen o se pueden desarrollar, sin embargo, reconocen que el sector que recurre al servicio que ofrecen es de un sector socioeconómico medio bajo a bajo. El conocimiento de la demanda de servicio, así como su cobertura es amplia, y pronostican en base a su capacidad mínima y máxima.

En materia de precios, la organización ya conoce el valor de sus servicios en relación con el mercado, pero sus usuarios son reacios al aumento, igualmente ya cuentan con una herramienta que les permite obtener un precio, y con esto calcular su utilidad deseada, aunque actualmente el precio está por debajo de lo deseado. Para la promoción se cuenta con un presupuesto muy bajo, y solo se realizan algunas actividades de promoción básica y esporádica como campaña en

Facebook y un par de visitas a secundarias, se tienen planeadas actividades de promoción en un futuro. En el último año se realizaron actividades e impulsos en dicha materia, no cuentan con un presupuesto establecido pero si existe la intención de desarrollar un plan en la materia. Ya conocen más de sus canales de distribución, y están desarrollando estrategias para llegar a sus clientes

En ventas, el funcionamiento de esta área es inadecuado y prácticamente nulo, y tampoco se cuenta con alguna métrica para evaluar el desempeño de esta área por parte de la organización. En materia de cobranza y facturación, se tiene bien establecido el proceso, pero la recaudación de datos o pagos es inadecuada ya que es todo de forma física por el momento. La calidad del servicio es poca, no se cuenta con una política que permita al usuario conocer a qué tiene derecho y privilegio, así como las políticas de prestación de servicios.

El conocimiento del cliente es nulo, no se realizan evaluación de percepción de servicios, no se conocen las opiniones ni tampoco se ha desarrollado una estrategia o planeación. El conocimiento del competidor es escaso, se conoce poco, hay un pleno conocimiento de los competidores directos, pero no del mercado en general, precios, características y organización se desconocen, aunque para este problema ya hay una persona encargada del área de mercadotecnia que está haciendo investigación y creando nuevas estrategias para un mejor funcionamiento de sus ventas y su servicio.

La escuela es consciente de su posicionamiento en la zona, su participación, lo atractivo que es para el cliente, percepción en el mercado, se comienzan a generar proyectos y planeaciones estratégicas. En materia de información, el cliente puede acceder a ella y se mantiene una adecuada comunicación, en las ventas la información llega a variar y no es consistente, y la información en materia de tecnología no es tomada en consideración para la actualización de productos o trato al cliente.

Sin embargo, a la llegada de la nueva consultoría se observó que no hay muchos cambios y no se ha implementado parte de la estrategia, pero, se puede ver que ha cambiado la imagen de la preparatoria y en la página de Facebook se ha ido creando contenido así como también un calendario de actividades en dicha red social. Algo importante que recalcar es que, una de las propuestas de contratar a una nueva persona en el área de ventas y mercadotecnia si se realizó, dando esto pie a planear nuevas estrategias para llegar a la meta del próximo ciclo escolar.

Operaciones

De acuerdo a documentos obtenidos del área operativa de la escuela, se sabe que se cuenta con un archivo de procedimientos de limpieza, una evaluación digital de los estudiantes a los docentes que se realizó recientemente, un contrato de prestación de servicios y un reglamento que se firma al ingreso de cada alumno, un documento de plan estratégico de tutorías, un proceso de orientación educativa y formatos de rechazo, aceptación, registro, formato de resultados y un instructivo para el proceso de otorgamiento de becas. Con la intervención anterior se generó un manual de procedimientos de control escolar, documentando y sistematizando los procesos de dicha área.

Actualmente no se tiene un plan estratégico para la prestación de sus servicios, por lo tanto no se tiene tampoco un puesto de responsable para ello. El proceso de planeación trata de mejorar la calidad del servicio y el ritmo ininterrumpido del servicio de educación. La escuela contempla bajar sus costos con sus diversas opciones de proveedores en la mayoría de los casos sin descuidar la calidad de sus servicios. No cuenta con la infraestructura y los servicios adecuados de la instalación eléctrica, falta reforzar la estructura de la escuela y no se cuenta con el número de baños necesarios para el número de personas que están en las instalaciones.

Se lleva el registro de la demanda cuando los alumnos llegan a pedir informes de ingreso pero son registros no actualizados. Tampoco se cuenta con el material y la capacidad para poderse comprometer con el cliente al cumplimiento de los servicios, por lo cual a veces se considera que no existe el cumplimiento de la calidad comprometida. En la mayoría de los casos existe disponibilidad de materia prima para la planeación de la prestación del servicio, las compras se hacen de acuerdo con esta planeación para no comprar material que no se vaya a utilizar. La comunicación con los proveedores es fluida la mayoría de las veces y con ello la misma escuela es la que establece los lineamientos y condiciones de compra con los proveedores, han sido muy pocas las veces en las que ha habido problemas con algún proveedor. Ser un proveedor de la escuela significa contar con un cliente que consume en grandes volúmenes por el tamaño de la institución y por eso es que la escuela contaba con criterios de evaluación para los proveedores. Se lleva un registro de las compras realizadas a proveedores de manera electrónica y actualizada.

Los almacenes no están totalmente organizados ni señalizados, solamente el área de servicios generales, el laboratorio y el mobiliario de la escuela (no en su totalidad) se encuentra contabilizado y registrado, más no se actualizan estos inventarios de manera regular. Se tiene un registro físico de los certificados de preparatoria entregados a los egresados. Existe interés de parte de la directora por analizar los niveles de productividad de las áreas operativas de su institución, más no se realizan registros ni se tienen indicadores de ningún tipo. La institución cuenta con un registro físico de las ausencias de los profesores, lo cual hace que se entorpezca la prestación de sus servicios y merma en la calidad y percepción de sus clientes acerca de la institución.

No existen planes de mantenimiento preventivo, cuando existe alguna falla no se contratan empresas de reparación, sino que se le asigna a algún empleado la tarea de reparación del equipo y esto genera mucha pérdida de tiempo. No se

tienen procedimientos de registro y control de la calidad de sus servicios ni se tienen acuerdos de calidad del material que adquieren de sus proveedores, pero afortunadamente los proveedores se han hecho cargo de cualquier falla en las entregas de su material. La institución cuenta con un acceso de las tecnologías básicas del sector algo limitado debido a presupuesto y mucho de su material tecnológico se encuentra en malas condiciones. Un aspecto muy importante es que la escuela labora sin los permisos requeridos, algunos de ellos son: permisos de protección civil, licencia municipal, permiso de uso de suelos, etc. Esto le ha representado problemas de gran magnitud que podrían llevar incluso al cierre de la escuela.

Recursos humanos

Los documentos con los que se cuenta actualmente son: un manual de organización con las descripciones y perfiles de puestos, un proceso de contratación, un proceso de pago de nóminas, y un proceso de pago de honorarios asimilados a salarios. El proceso de contratación se resume en una entrevista directa con el asistente de recursos humanos, la impartición de una clase modelo y finalmente una entrevista con la directora de la escuela, sin embargo, dicho proceso se vio con la necesidad de ser sistematizado, ya que la directora expresó que mucho de lo que se planea llevar a cabo no lleva un proceso de inicio y cierre, dando como resultado un proceso incompleto.

La preparatoria cuenta con reglamentos internos, tanto para colaboradores como para docentes, las reglas internas son conocidas por todo el personal y al parecer se respetan. Adicionalmente, las reglas internas no siempre van acordes con la legislación aplicable. Lo que sí se monitorea y controla es el ausentismo ya que todos los empleados tienen que llenar un tarjetón en la entrada en el que se registra el horario de entrada y el horario de salida.

Todos los colaboradores de nuevo ingreso pasan por un proceso de entrevista y firman un contrato, pero la inducción se lleva a cabo de forma inconsistente y se considera que resulta complicado identificar las habilidades del personal nuevo para poder explotarlas al máximo. En cuanto a la formación y desarrollo del personal no hay capacitaciones formales establecidas y las que hay no promueven el desarrollo del personal. No hay reconocimientos ni un plan de carrera que incluya promociones internas.

En la mayoría de los casos hay una actitud de compromiso y cooperación con la escuela, además de que existe una preocupación predominante por la mejora continua de sus habilidades. A pesar de algunos problemas de comunicación, el trabajo en equipo sí resulta en una buena productividad. Actualmente se está reforzando el clima laboral con actividades integradoras obligatorias y con espacios de convivencia fuera de la escuela, de hecho, se realizó una actividad sobre la norma 035 y los resultados fueron positivos. Para mantener un buen clima laboral se piensa crear una comisión de bienestar, donde una de las ideas es proponer un buzón de sugerencias y quejas para que los empleados puedan expresar si hay alguna situación que consideren necesaria para hacerse saber en recursos humanos y después a dirección.

Respecto al clima laboral, existe una gran preocupación por parte de la directora por mantener y reforzar la confianza en el personal, al igual que mantenerlo motivado. En algunos casos se reconoce un desempeño sobresaliente y se toman en cuenta las opiniones del personal para la toma de decisiones. Se han hecho evaluaciones en las que se indaga sobre aspectos generales de la escuela y el nivel de identificación que se tiene con la misión, visión y valores, pero el porcentaje de respuesta no fue del 100% de los empleados.

Aunque sí se efectúan evaluaciones al personal administrativo y a los docentes, los resultados de éstas no están directamente ligados con la remuneración.

Actualmente, los jefes no son evaluados por los empleados. Los sistemas de información son apenas suficientes para la gestión del personal y no se tiene un registro específico de las habilidades y talentos en un plan de desarrollo del personal.

No se conoce con total claridad el salario y sistema de compensaciones de la competencia. Internamente, una parte de la remuneración de los empleados se basa en su desempeño y en el cumplimiento de objetivos específicos. Continuamente, cuando las condiciones financieras de la escuela lo permiten, se busca aumentar el suelo general de los empleados.

Finanzas

Esta área es clave en todas las escuelas sin importar el giro, por lo que se hicieron algunas preguntas para saber con qué herramientas contaban. Destacando que ya existe una herramienta la cual permite distinguir los elementos de cada servicio o producto, los costos variables, fijos y mixtos, costos indirectos y directos, los rubros que tienen los costos más altos, los costos por actividad, entre otras variables que pudieran ayudar en la toma de decisiones que impactan en costos o utilidad por servicio o producto ofrecido.

En el caso de la institución si se elaboran presupuestos de ingresos y egresos y en esos mismos se basan para soportar la planeación y la toma de decisiones y hacer informes de control. Sin embargo, la información utilizada es poco confiable porque la manera de recabar la misma es inconsistente, ya que no se realizan cierres contables ni estados financieros. Aunque la escuela no tiene todas las herramientas, cuenta con una aplicación informática para realizar ahí la facturación, pero esta no se vincula con el sistema contable.

En cuanto a las obligaciones, la preparatoria si está inscrita en el padrón de contribuyentes como corresponde y está dada de alta en el IMSS. En contraste, no

cuenta con los permisos oficiales que corresponden a su tipo de escuela, no está al corriente con sus obligaciones fiscales, no cuenta con algún convenio fiscal, ni con las ventajas que da la Ley en el pago de impuestos y sólo cuenta con el seguro para alumnos y los profesores que lo tienen.

Sobre su estrategia de precios se comentó que la estrategia utilizada es tomar en cuenta el costo y sumarle el margen deseado, aunque falta información para la fijación de precios de acuerdo con la estrategia. La dirección tiene un conocimiento de la estimación de los márgenes de utilidad por cliente o tipo de mercado pero no se da seguimiento al logro de utilidades esperadas cada ejercicio de manera regular ni metódica. Además, la información no siempre es accesible, completa, confiable ni a tiempo, las utilidades se utilizan al final del periodo y el punto de equilibrio si se logra de manera trimestral.

La escuela cuida respetar los precios y acuerdos comerciales pactados con los clientes en la mayoría de los casos, pero si se llegan a hacer ajustes en caso de no lograr márgenes proyectados y nunca se baja la calidad con el fin de lograr las utilidades. No es común que acudan a fuentes de financiamiento porque los antecedentes de crédito de la escuela representan un obstáculo para la obtención de estos, su nivel de endeudamiento no es saludable, ni su nivel de riesgo y su apalancamiento financieros no es positivo ni neutro. Tampoco se solicitan créditos comerciales ni préstamos.

Tienen mucho inventario y activo fijo pero del cual no se tiene registro ni valuación, por lo tanto no se lleva control de las depreciaciones. No se hace una planeación de inversiones en activo fijo y no se presupuesta el capital. Se han hecho inversiones importantes en el pasado y también se requieren inversiones importantes a futuro. Finalmente, se señaló que no se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la escuela.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la escuela, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la escuela en intervención.

Análisis FODA

“La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.”²

Árbol de problemas

“Un árbol de problemas consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento.”³

² García L., T. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. México. Consultado el 29 de junio del 2019 de Sitio web.

³ Hernández H., N. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. Aguascalientes, México. Consultado el 29 de junio de 2019 de Sitio web.

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

Resultados obtenidos en el diagnóstico de las áreas funcionales durante la consultoría en los periodos 2019 y 2020.

Julio 2019

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas funcionales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	57.0	135.0	4.2	BÁSICA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	36.0	120.0	3.0	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	55.0	141.0	3.9	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	78.0	177.0	4.4	BÁSICA
AF5. FINANZAS	59.0	144.0	4.1	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	285.0	717.0	3.9	BÁSICA

Julio 2020

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: CONFIABLE				
Áreas funcionales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	83.0	135.0	6.1	CONFIABLE
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	58.0	120.0	4.8	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	77.0	141.0	5.5	CONFIABLE
AF4. RECURSOS HUMANOS	90.0	177.0	5.1	CONFIABLE
AF5. FINANZAS	86.0	144.0	6.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA	394.0	717.0	5.5	CONFIABLE

Resultados obtenidos en el diagnóstico de las áreas transversales durante la consultoría en los periodos 2019 y 2020.

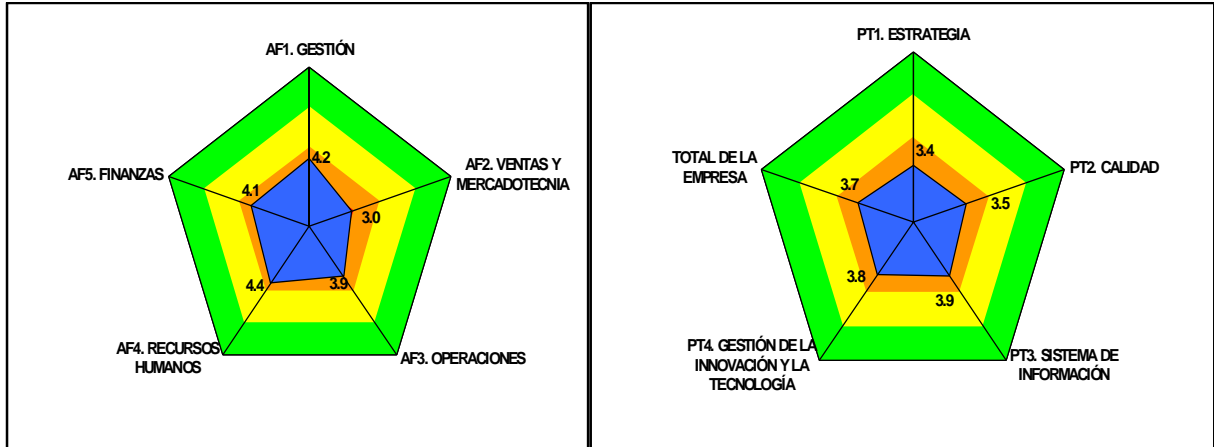
Julio 2019

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	64.0	190.0	3.4	BÁSICA
PT2. CALIDAD	242.0	684.0	3.5	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	135.0	348.0	3.9	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	23.0	60.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	464.0	1282.0	3.7	BÁSICA

Julio 2020

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: BÁSICA				
Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	84.0	207.0	4.1	BÁSICA
PT2. CALIDAD	323.0	698.0	4.6	BÁSICA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	199.0	348.0	5.7	CONFIABLE
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	28.0	60.0	4.7	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	634.0	1313.0	4.8	BÁSICA

Gráficas de los resultados obtenidos en julio de 2019.



Gráficas de los resultados obtenidos en julio de 2020.

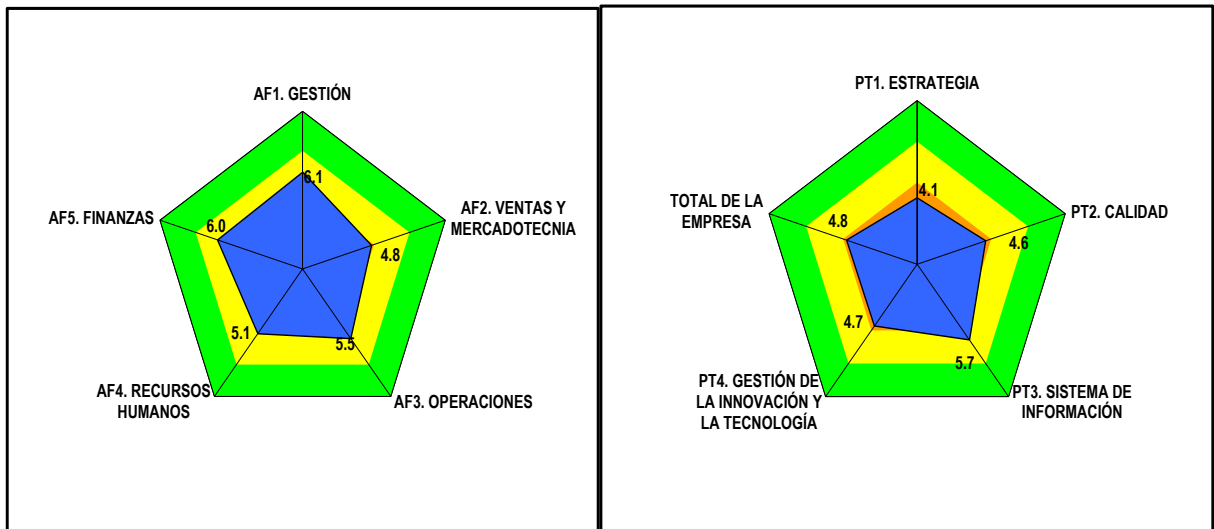
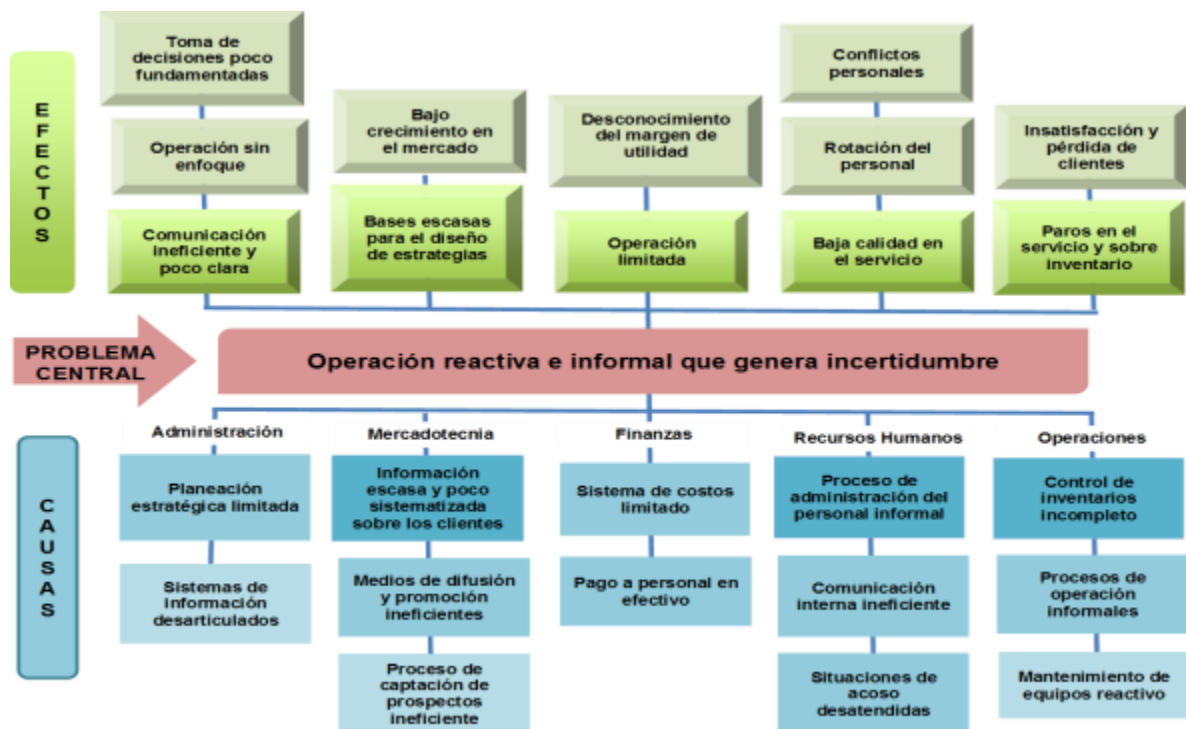


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Estructura organizacional definida.	Planeación estratégica limitada.
Generación de nuevas alianzas estratégicas.	Sistemas de información desarticulados.
Mercado	
Definición de estrategias de precios informada.	Información escasa y poco sistematizada sobre los clientes.
Reconocimiento de los clientes.	Medios de difusión y promoción ineficientes.
Creación de contenido en Facebook	Proceso de captación de prospectos inexistente.
Nueva imagen en la preparatoria.	
Operación	
Procesos de tutorías y de control escolar documentados.	Control de inventarios desactualizado, almacén en proceso de organización.
Registro de control de alumnos actualizado.	Procesos de operación académica sin documentar.
	Mantenimiento de activo fijo y equipos en proceso de formalización.
Recursos humanos	
Descripciones y perfiles de puestos.	Procesos de administración de personal informales.
Existencia de evaluaciones al personal docente.	Comunicación interna deficiente.

Relaciones interpersonales satisfactorias.	Situaciones de acoso desatendidas.
Reglamentación formalizada.	
Finanzas	
Registros de control de ingresos y egresos.	Sistema de costos limitado.
Método de cobranza efectivo.	Pago a personal en efectivo.
Proceso de pago electrónico a punto de liberarse.	

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una institución privada que brinda educación humanista uniendo a la comunidad como red de apoyo para desarrollar mentes brillantes e impulsar el cumplimiento de sus sueños y aspiraciones.

Visión

Ser quienes transforman con pasión a la comunidad, para contribuir a la creación de una sociedad igualitaria a través del trabajo multidisciplinario.

Valores

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Ética
- Mejora continua
- Honestidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un manual de servicio al cliente que permita diferenciar las ventajas de la escuela - Reforzar alianzas con instituciones de educación previa a la media superior y brindar una opción de estudio - Fortalecer el plan de retención, así como un plan de acompañamiento a clientes vulnerables 	Estrategias de reorientación DO <ul style="list-style-type: none"> - Formular planes de difusión en secundarias con incorporación a la SEP o UDG - Crear un proceso de contratación e inducción - Realizar un diagnóstico de necesidades de innovación educativa - Diseñar normatividad que prevenga situaciones de acoso
Amenazas	Estrategias defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> - Generar información financiera completa, integrada y consistente - Revisar la precisión de los costos para confirmar que la estrategia que se basa en los mismos sea correcta - Formular estrategias de cobranza a fin de recuperar el importe de las cuentas morosas 	Estrategias de supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la planeación estratégica integral - Verificar el funcionamiento de la estructura organizacional - Documentar los procesos para la operación eficiente de la institución

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos (Metas) Estratégicos para el 2023
Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema de información financiera bien estructurado y sistematizado - Obtener recursos externos
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la matrícula en 780 estudiantes - Desarrollar acciones para la ampliación de mercados
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar la digitalización de expedientes de estudiantes - Construir la ampliación de las instalaciones
Personal / Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y operar un plan de prestaciones al personal
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar la decisión de quien asume la dirección

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

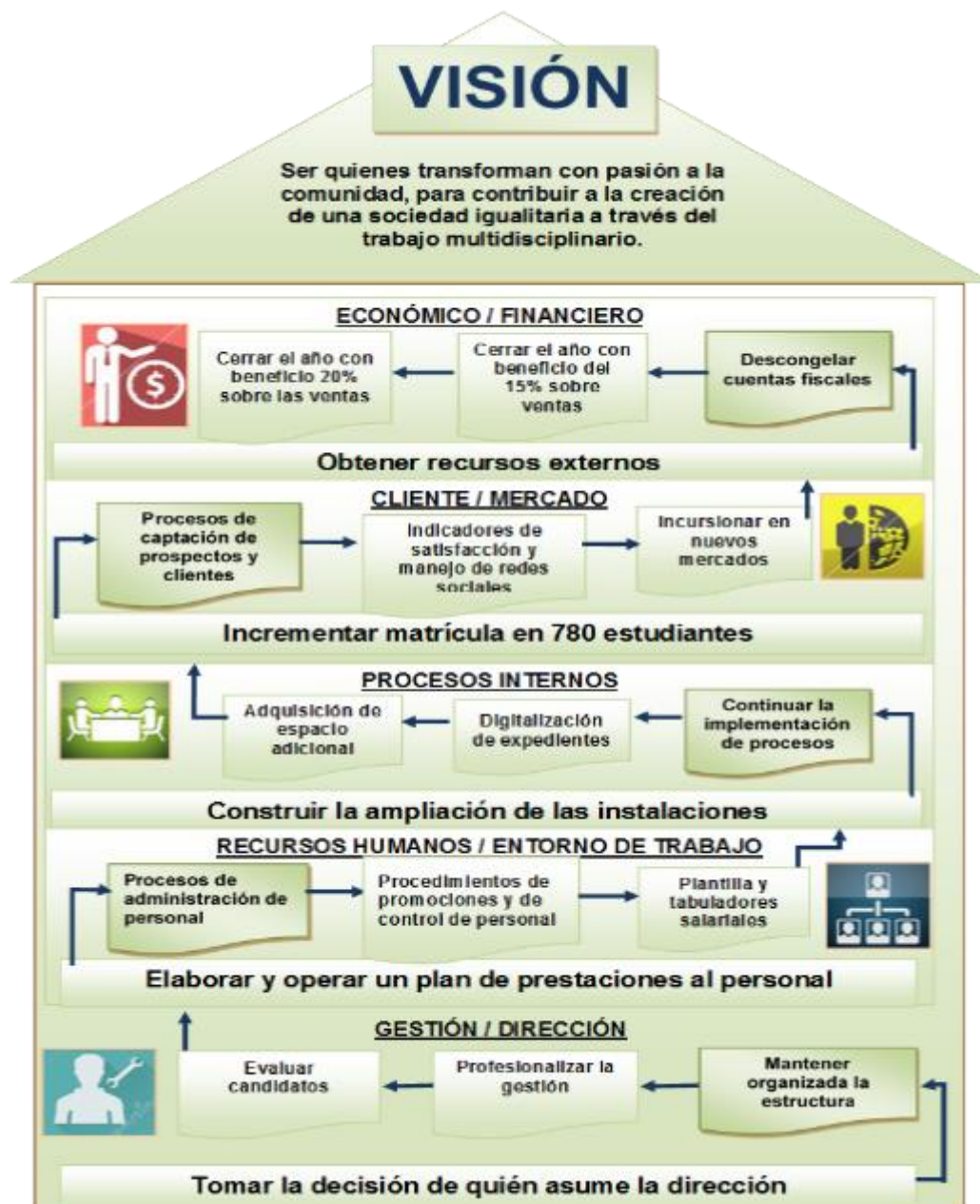
Perspectiva	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo Operativo 2022	Objetivo Estratégico 2023
Económica / Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Descongelar cuentas fiscales y realizar movimientos - Afianzar el sistema de costos con la información financiera generada - Recuperar el importe de certificados retenidos - Cerrar el año con beneficio del 10% sobre ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener escuela regularizada fiscalmente - Contar con contabilidad saludable - Cerrar el año con beneficio del 15% sobre ventas - Invertir en mobiliario y reforzamiento de las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener contabilidad transparente y sin deudas - Cerrar el año con beneficio 20% sobre las ventas - Invertir en iluminación y ventilación 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema de información financiera bien estructurado y sistematizado - Obtener recursos externos

	- Invertir en mejoras de infraestructura en las instalaciones			
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la matrícula en 600 estudiantes - Reactivar uso de página web - Ejecutar lineamientos de atracción de clientes - Establecer y actualizar procesos de alianzas con 60 secundarias - Formular lineamientos para examen diagnóstico de conocimientos para ingreso - Desarrollar herramienta de indicadores - Obtener el diagnóstico de necesidades de estudiantes y profesores - Conocer el índice de satisfacción de estudiantes y padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la matrícula en 660 estudiantes - Renovar procesos de alianzas con 60 secundarias - Elaborar examen diagnóstico de conocimientos para ingreso - Implementar herramienta de indicadores - Definir la viabilidad de las actividades extra curriculares 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la matrícula en 720 estudiantes - Mantener alianzas estratégicas con 60 secundarias - Aplicar examen diagnóstico de conocimientos para ingreso - Analizar las posibilidades de incursionar en nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la matrícula en 780 estudiantes - Desarrollar acciones para la ampliación de mercados
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar la implementación de procesos por áreas específicas - Determinar y 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la implementación de procesos por áreas específicas - Operar y evaluar 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la compra de espacio adicional - Mejorar iluminación y 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar la digitalización de expedientes de estudiantes - Construir la

	<p>operar las acciones que procedan a partir del diagnóstico educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovar la instalación eléctrica y el internet 	<p>las acciones desarrolladas a partir del diagnóstico educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciar el proceso de digitalización de expedientes de estudiantes - Reforzar la estructura - Renovar el mobiliario 	<p>ventilación</p>	<p>ampliación de las instalaciones</p>
<p>Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentar procesos de administración de personal del reclutamiento a la inducción - Iniciar la integración de documentos normativos de seguridad y capacitación - Formular y operar el plan de capacitación - Continuar alta al IMSS del personal administrativo - Mantener la evaluación al personal y docentes - Buscar proveedor de pruebas psicométricas - Monitorear la 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar el tipo de contrato a docentes - Implementar procedimientos de promociones y de control administrativo de personal - Diseñar un programa de incentivos - Iniciar el proceso de digitalización de expedientes de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar alta al IMSS a administrativos - Contar con la plantilla y tabuladores salariales acordes al mercado - Terminar el proceso de digitalización de expedientes de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y operar un plan de prestaciones al personal

	ejecución de estrategias establecidas con la medición del clima laboral			
Gestión / Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizada la estructura organizacional y de puestos - Profesionalizar la gestión - Continuar el proceso de delegación de tareas al personal - Indagar sobre convocatoria para incorporación a SEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar proceso de delegación de tareas a personal - Preparar incorporación a la SEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar candidatos para asumir la dirección - Buscar sistema ERP 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar la decisión de quien asume la dirección

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Formalización de la gestión de las operaciones

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Diagnóstico de necesidades de innovación educativa	Sistema de costos	Reactivación de cuentas fiscales	Planeación estratégica	Obtención de recursos externos.	
	2	Documentación de procesos.	Estrategias de MKT	Proceso de administración de personal.	Regularizar la situación del IMSS	Incorporación a la SEP	
	1	Protocolo de acoso	Rediseño de marca	Estrategias de comunicación interna.	Plan de prestaciones a personal	Expansión	
Bajo impacto	-1	Desarrollo de examen diagnóstico (ingreso)	Adecuación de aulas y plan de mantenimiento.	Control de inventarios	Tabuladores salariales acorde al mercado	Remodelación de instalaciones	
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación de las propuestas iniciales antes de la contingencia sanitaria

Sistematización del proceso de incorporación de personal

Tener documentado el proceso de contratación es imprescindible en cualquier empresa, puesto que formaliza una serie de pasos a seguir para poder llevar a

cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo personal eficaz y eficientemente, es un determinante para atraer y emplear personal que cumpla las características que la preparatoria solicita. Por ello, se elaborará un manual y una guía con pasos específicos, a fin de ayudar a que dicho proceso tenga un inicio y cierre, es decir, que guíe al personal de recursos humanos metódicamente para finalizar el proceso de forma sistematizada y formal. La guía de inducción, por otra parte, enseñará al colaborador de nuevo ingreso la estructura organizacional, la visión, misión y valores de la preparatoria, además de conocer las instalaciones y futuros compañeros de trabajo, también le da información acerca de las normas de la preparatoria, su función laboral y las expectativas que se tienen acerca de su puesto.

Estrategia mercadológica

Los medios de promoción y difusión que no generan un impacto adecuado en el cliente meta, provocan un desconocimiento del cliente, viendo a la escuela como última opción. Para atacar dicho problema se propone continuar con el desarrollo de estrategias mercadológicas, conociendo las ventajas que busca el mercado al entrar en una institución educativa privada ya que la continuidad escolar es un tema que toma por sorpresa a los jóvenes que quieren seguir adquiriendo conocimiento y su único plan es el ingreso a las escuelas de gobierno, desconociendo así las opciones que existen en dado caso de que su primera opción no cumpla con satisfacer su necesidad de estudio. Establecer una estrategia de marketing adecuada permitirá a la organización aumentar su cartera de clientes manteniendo una ocupación óptima, así como conocer mejor a su cliente meta, imponer una imagen y reputación en el mercado.

Documentación de procesos de la coordinación académica

El problema que existe es la informalidad en la que se ejecutan los procesos. Lo que se propone es registrar los procesos al crear un documento de descripción de actividades en donde se expliquen las tareas que se ejecutarán dependiendo el

puesto designado. Dando prioridad a los procesos más críticos para poder comenzar a establecer procesos más estables. Con esto se esperan distintos beneficios como procesos documentados y organizados, motivación del personal, facilidad para impartir y planear capacitaciones, disminución de tiempos muertos y desperdicios, mejorar la atención al cliente y optimización de los procesos.

4.3. Plan de acción detallado

A continuación se presenta el plan de acción formulado para las propuestas iniciales antes de la contingencia sanitaria.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MAR	M-ABR	ABRIL	ABRIL	ABRIL	ABRIL	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUN-JUL	JULIO	JULIO	
			sem 1 23 al 27	sem 2 30 al 3	Sem Sta 6 al 10	sem 3 13 al 17	sem 4 20 al 24	sem 5 27 al 30	sem 6 4 al 8	sem 7 11 al 15	Sem p-v 18 al 22	sem 8 25 al 29	sem 9 1 al 5	sem 10 8 al 12	sem 11 15 al 19	sem 12 22 al 26	sem 13 29 al 3	sem 14 6 al 10	sem 15 13 al 16	
1. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL																				
1	Mónica Daniela Casillas Mora	Manual de Incorporación de Personal. Plan de Inducción.																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
2. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA																				
1	José Moya Sánchez	Herramientas para medición de la satisfacción del cliente. Manual para captación de prospectos y clientes. Plan de marketing digital.																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA																				
1	Gustavo Bustillo Panero	Manual de Procesos de la Coordinación Académica																		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN																				
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación																		
Reportes y exposición final																				

4.4. Reorganización de las propuestas de mejora

Plan de trabajo

Con base en las condiciones generadas a partir de la contingencia sanitaria se replantearon las propuestas de mejora encaminadas a apoyar en la solución de aspectos que debían de atenderse prioritariamente, a fin de resolver y encauzar una operación que mantuviera y solventara las actividades.

Al efecto, se formularon y aprobaron por parte de la dirección de la preparatoria, las siguientes propuestas que se presentan enseguida.

PROPUESTA: ACOMPAÑAMIENTO DEL PERSONAL

Apoyar al personal a través de una acción preventiva y de orientación, para tomar decisiones o resolver problemas que alteran su ritmo de vida laboral.

PRODUCTOS

- Informe de resultados del programa de acompañamiento al personal
- Informe de resultados del clima laboral 2019 – 2020

CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación Aplicación de la encuesta de detección de necesidades de acompañamiento del personal
20 a 24 abril	Procesamiento de la información para detección de necesidades de acompañamiento del personal
27 a 1 mayo	Preparación del borrador del programa de acompañamiento del personal Elaboración del formato de registro de seguimiento y control Búsqueda de tópicos para la integración de la línea de apoyo sobre temas que contribuyan a sobrellevar el tema del encierro / home office
4 a 8 mayo	Evaluación de tópicos para la integración de la línea de apoyo sobre temas que contribuyan a sobrellevar el tema del encierro / home office

	Realización del esquema de programación de la línea de apoyo
11 a 15 mayo	Envío a la directora y personal responsable en la institución de los documentos anteriores para su revisión conjunta y visto bueno para su ejecución Preparación de los documentos definitivos del programa de acompañamiento y de la línea de apoyo
18 a 22 mayo ⁴	Envío a todo el personal de la institución del programa de acompañamiento Verificación de la recepción del programa con el personal para su registro Asistencia del personal a las sesiones de acompañamiento Captura de datos en el formato de registro de seguimiento y control
25 a 29 mayo	Envío de la programación de la línea de apoyo a todo el personal Establecimiento de contacto con el personal para verificar su recepción Asistencia del personal a los eventos programados Captura de datos en el formato de registro de seguimiento y control
1 a 5 junio	Asistencia del personal a los eventos programados Captura de datos en el formato de registro de seguimiento y control Aplicación de la encuesta de clima laboral
8 a 12 junio	Asistencia del personal a los eventos programados Captura de datos en el formato de registro de seguimiento y control Procesamiento de la encuesta de clima laboral
15 a 19 junio	Elaboración del Informe de resultados del programa de acompañamiento Elaboración del Reporte de clima laboral
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

PROPUESTA: PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

Integrar en un manual todos aquellos procedimientos, políticas y reglas, así como los instrumentos de control en un solo lugar (digital y físico) para facilitar la operación y la adaptabilidad de nuevos colaboradores.

PRODUCTOS

- Manual de incorporación de personal
- Manual y Programa de inducción

⁴ Semana que se “suspenden” actividades entre primavera y verano

CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	No aplica
20 a 24 abril	Exploración de documentos previos para su conocimiento y contextualización
27 a 1 mayo	Revisión de herramientas e instrumentos genéricos y los desarrollados en la institución para su adaptación y aplicación
4 a 8 mayo	Determinación de requerimientos para la operación de los procesos de incorporación de personal Preparación del borrador del contenido del manual de incorporación de personal
11 a 15 mayo	Elaboración de las descripciones de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción Diseño o rediseño de formatos y de sus instructivos
18 a 22 mayo	Elaboración de las descripciones de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción Diseño o rediseño de formatos y de sus instructivos Preparación de los borradores del manual de incorporación de personal y del manual de inducción
25 a 29 mayo	Envío a la directora y personal responsable en la institución, del borrador del manual de incorporación de personal y del manual de inducción para su revisión conjunta y visto bueno
1 a 5 junio	Aplicación de los procedimientos y formatos en la ejecución de los mismos Verificación y ajustes en los procedimientos, formatos e instructivos Aplicación de la encuesta de clima laboral
8 a 12 junio	Socialización del programa de inducción con todo el personal de la institución Precisión final de las descripciones de los procedimientos, los formatos e instructivos Procesamiento de la encuesta de clima laboral
15 a 19 junio	Integración final del manual de incorporación de personal definitivo Integración final del manual de inducción de personal definitivo
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

PROPUESTA: ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA

Establecer acciones que faciliten la promoción y publicidad mediante canales de comunicación eficientes.

PRODUCTOS

- Herramienta para medición de la satisfacción del cliente y su instructivo, y Reporte de resultados
- Manual del proceso de captación de prospectos y clientes, Herramienta de registro de prospectos y clientes y su instructivo
- Plan de marketing digital y parrillas de contenidos

CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Recopilación de información mediante encuestas de satisfacción
20 a 24 abril	Desarrollo de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente Realización del proceso de captación de prospectos y clientes y la herramienta de registro
27 a 1 mayo	Desarrollo de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente Realización del proceso de captación de prospectos y clientes y la herramienta Desarrollo del plan de marketing digital y parrillas de contenidos
4 a 8 mayo	Elaboración del instructivo de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente y del borrador del reporte de resultados Preparación del instructivo de la herramienta de registro de prospectos y clientes Desarrollo del plan de marketing digital y parrillas de contenidos
11 a 15 mayo	Envío para su revisión a la directora y personal responsable de los borradores de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente, del manual del proceso de captación de prospectos y clientes y la herramienta de registro, y el avance del plan de marketing digital
18 a 22 mayo	Revisión conjunta de los documentos con la directora y personal responsable
25 a 29 mayo	Realización de modificaciones y ajustes en los documentos conforme a las observaciones de la directora y personal responsable
1 a 5 junio	Capacitación en atención al cliente al personal involucrado Comprobación de la funcionalidad de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente y su instructivo, del proceso de captación de prospectos y clientes y la herramienta de registro, y del plan de marketing digital
8 a 12 junio	Precisión final de la herramienta para medición de la satisfacción del

	cliente y su instructivo, del manual del proceso de captación de prospectos y clientes y la herramienta de registro, y del plan de marketing digital
15 a 19 junio	Elaboración definitiva de la herramienta para medición de la satisfacción del cliente y su instructivo, y el reporte de resultados. Manual del proceso de captación de prospectos y clientes, la herramienta de registro y su instructivo. Plan de marketing digital
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

PROPUESTA: PROYECCIONES FINANCIERAS

Determinar el estado de la empresa, ingresos y gastos, flujo de efectivo mensual y proyecciones, así como estrategias de cobranza y alternativas de obtención de recursos.

PRODUCTOS

- Herramienta para proyecciones financieras
- Manual de la herramienta

CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión conjunta con el personal responsable de la herramienta de control financiero existente para la verificación de conceptos y reportes que genera
20 a 24 abril	Definición con el personal responsable de los diversos escenarios posibles a fin de precisar opciones para las proyecciones financieras Determinación de alternativas para la eficientar el cobro de las colegiaturas, además de la obtención de recursos de otras fuentes
27 a 1 mayo	Envío al equipo consultor por parte del personal responsable de la institución, del archivo que contiene el procesamiento de la información de las negociaciones con los padres de familia para el pago de colegiaturas Verificación de los diversos escenarios posibles para iniciar el diseño de la herramienta para las proyecciones financieras
4 a 8 mayo	Evaluación de opciones para la reestructuración del costo de la plantilla de personal

	Desarrollo de esquema preliminar de la herramienta para proyecciones financieras
11 a 15 mayo	Desarrollo de esquema preliminar de la herramienta para proyecciones financieras
18 a 22 mayo	Captura de información en la herramienta por parte de personal de la institución
25 a 29 mayo	Verificación del registro de información y ejecución de ajustes Elaboración del borrador del manual de la herramienta.
1 a 5 junio	Realización de corridas y adecuaciones Elaboración del borrador del manual de la herramienta
8 a 12 junio	Capacitación de personal en el uso de la herramienta Comprobación de la funcionalidad de la herramienta
15 a 19 junio	Formulación final de la herramienta para las proyecciones financieras y de su manual de operación definitivos
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

Nota: para esta última propuesta, al inicio de la octava semana la coordinadora administrativa informó al equipo de consultoría que con la actualización realizada en la herramienta, los demás movimientos a efectuar en la misma se llevarían a cabo por parte de la preparatoria.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Previamente al inicio formal de actividades se comenzó con la reformulación de la propuesta de mejora debido a la contingencia sanitaria y las nuevas condiciones de trabajo en línea. Al efecto, se tuvieron que revisar las prioridades a atender, llevando a cabo el replanteamiento de las propuestas de mejora y la consecuente reorganización del programa de trabajo, mismo que fue aprobado por la directora.

En la **primera semana de implementación**, respecto a la **propuesta de acompañamiento del personal**, el cual “se trata de un servicio de apoyo profesional a través de una acción preventiva y de orientación a personas, grupos e instituciones que necesitan apoyo para tomar decisiones o resolver problemas que alteran su ritmo de vida normal.”⁵ De acuerdo con lo que se está viviendo hoy en día por la pandemia se tuvo una reunión virtual con el equipo de consultoría y con la directora de la preparatoria para revisar las problemáticas que han surgido por dicha contingencia. Se llegó al acuerdo de que se suspendería la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, entendiéndose como **incorporación de personal** a “un proceso que consta de varias fases, las cuales tienen la meta de que la persona pueda cumplir con los objetivos del trabajo.”⁶ Esto debido a que se detectó que algunos de los colaboradores estaban teniendo problemas sobre el home office, el **home office** consiste en “trabajar desde casa o un sitio diferente a una oficina.”⁷ Se mencionó que hay colaboradores que tienen la necesidad de expresarse por cómo están viviendo el encierro, por ello se

⁵ Vargas Téllez, J. A. y Dorony Saturno, L. M. (2013). Psicoterapia y acompañamiento: un análisis conceptual desde el humanismo y la teoría de la autodeterminación. Revista de psicología GEP. Vol. 4 (2). México: Universidad de la Salle Bajío. P. 148

⁶ Camacho, J. (2019). Proceso de incorporación de personal. Recursos de la empresa. Recuperado el 15 de julio de 2020 de Sitio web.

⁷ Sandoval, Génesis. (2019) TRANS-IT. Home Office ¿qué es y cuáles son sus beneficios? Recuperado el 20 de abril de 2020 de Sitio web.

convino en realizar una programa de acompañamiento para el personal. Para lo que se diseñará una encuesta a fin de conocer la opinión de las personas acerca del tipo de acompañamiento requerido, y posteriormente con los resultados generar un plan de acompañamiento laboral efectivo.

Acerca de la propuesta de **estrategia mercadológica**, lo que se conoce como “un conjunto de acciones que tienen como meta incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible.”⁸ Conforme al plan de acción se está trabajando en tiempo y forma ya que no se modificaron actividades por la contingencia en cuanto al programa de trabajo. Se inició la elaboración de la encuesta que se aplicará a los clientes, se define como **encuesta** a “una herramienta para obtener información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística.”⁹ Así mismo se trabajó en una herramienta para medir la satisfacción de los servicios otorgados por la preparatoria, la **medición de la satisfacción del cliente** consiste en “medir las expectativas del cliente para tomar decisiones más acertadas.”¹⁰ Para la herramienta se hizo la encuesta física en una plataforma virtual, con un proceso escrito que contiene todos los pasos para generar resultados que permitan su análisis.

Para la propuesta de **proyecciones financieras**, que se entiende como “una herramienta que permite observar de manera detallada la situación económica y financiera de la empresa.”¹¹ Se trabajará en diferentes escenarios a fin de hacer frente a la pandemia, al efecto se solicitó a la coordinadora administrativa de la preparatoria la herramienta de control financiero desarrollada en la intervención anterior. Se comenzó analizando los estados financieros del año 2019, se conoce

⁸ Galeano, S. (2019). Todo lo que necesitas saber sobre las estrategias de marketing: definición y claves. Recuperado el 15 de julio de 2020 de Sitio web.

⁹ Westreicher, G. (2020). Encuesta. Economipedia. Recuperado el 15 de julio de 2020 de Sitio web.

¹⁰ Honorato, M. (2019). Beetrack. ¿Cómo medís la satisfacción del cliente? Indicadores y herramientas. Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹¹ Fornero, R. (2017). Análisis financiero con manual contable. Formulación de proyecciones financieras. P. 181.

como **estado financiero** a los "documentos o informes que muestran de manera estructurada información económica y financiera de una empresa."¹² También se observaron los **costos absorbentes**, que se definen como "un método de costeo contable gerencial."¹³ Además de los **saldos de situación financiera** conocidos como una "herramienta que permite evaluar el detalle de los movimientos de las cuentas contables"¹⁴ y los **activos fijos** que son "bienes tangibles o intangibles esenciales para que funcione correctamente una empresa"¹⁵, para poder realizar proyecciones de calidad.

Durante la **segunda semana**, en cuanto a la propuesta de acompañamiento del personal, se recabaron los datos de la encuesta sobre el acompañamiento por la contingencia. Los resultados arrojaron que los colaboradores de la empresa si desean expresar el cómo están viviendo el encierro, sin embargo, comentaron que sólo aceptarían participar si el acompañamiento no interfiriera en sus actividades diarias, y que el grupo de colaboradores en el acompañamiento fuera solo de una a tres personas. En reunión con la directora se platicaron estos resultados y se llegó a la conclusión de que si los empleados no acudían al acompañamiento, éste se podía reformular como una línea de ayuda para poder hablar de temas que apoyen a poder llevar el tema del encierro, como por ejemplo, el manejo de emociones, entendiéndose que el **manejo de emociones** "ayudará a tener herramientas para las relaciones interpersonales y abonar a la inteligencia emocional."¹⁶

¹² Komiya, A. (2019). Crece negocios. ¿Qué son los estados financieros? Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹³ Corvo, H. (s/f). Lifeder. Costeo absorbete: características, ventajas y empleos. Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹⁴ BIND ERP. (s/f). Saldos de situación financiera. Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹⁵ Irigaray, J. (2020). EAE BUSSINES SCHOOL. Activo fijo: qué es, tipos, características y ejemplos. Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹⁶ Cano M., S. R. y Zea J., M. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. Revista LOGOS: ciencia & tecnología. P. 62.

Referente a la propuesta de estrategia mercadológica, se dio seguimiento a la herramienta de satisfacción al cliente, se hizo la encuesta final y se aprobó por parte de la directora un costo bimestral para trabajar con una plataforma virtual a fin de poder descargar los resultados para el análisis de las encuestas aplicadas. Se terminó de hacer este proceso y se comenzó a trabajar con las encuestas realizadas en la preparatoria, con el vaciado de datos y el estudio en el cual estuvo involucrado el equipo de gestión educativa. Por otra parte, se tomó la decisión que la herramienta para contenidos en redes sociales se estaría trabajando la próxima semana, para que ésta fuera más adecuada en cuanto a las semanas de inscripción. También se habló de la capacitación para la atención al cliente, la **atención al cliente** se conoce como el "servicio o atención que una empresa da a sus clientes al momento de atender sus consultas."¹⁷ Estipulándose que depende como se mejore la situación se haría en línea o presencial.

Sobre la propuesta de proyecciones financieras, se agruparon datos de ingresos y de gastos, se define como **ingresos** y **gastos** a los "elementos monetarios o no monetarios que se acumulan y generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia"¹⁸ y a la "utilización o consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación."¹⁹ Para comenzar a realizar las proyecciones en múltiples escenarios se tuvo una asesoría de parte de un especialista financiero, a fin de poder ejecutar las proyecciones de manera óptima.

En la **tercera semana**, se realizó una junta con todo el equipo de consultoría para darle la bienvenida a una nueva integrante del equipo, una estudiante de relaciones industriales quien se encargará de llevar a cabo la propuesta de sistematización del proceso de incorporación de personal que se había suspendido. También se tuvo contacto con el coordinador de recursos humanos

¹⁷ Komiya, A. (2015). CreceNegocios. Qué es la atención al cliente y su importancia. Recuperado el 15 de julio del 2020 de Sitio web.

¹⁸ Gil, S. (s/f). Economipedia. Ingreso. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

¹⁹ Pedroza, J. (s/f). Economipedia. Ingreso. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

de la preparatoria para aclarar el proceso que se está teniendo a fin de retomar la propuesta de sistematización del proceso de incorporación de personal.

En cuanto a la propuesta de acompañamiento de personal, se realizó una lista de los temas a abordar para poder brindar un diálogo y escucha que vaya acorde al contexto que se está viviendo, es importante hacerle saber a las personas en las organizaciones que son escuchadas puesto que **escuchar** “es fundamental para todos los puestos de trabajo, ya que la mayor parte del tiempo se mantiene una comunicación con los otros.”²⁰ “Por ende, una buena escucha generará una comunicación más eficaz que favorecerá el ambiente laboral.”²¹

Respecto a la propuesta de estrategia mercadológica, se analizaron los resultados de la encuesta realizada presencialmente en la preparatoria, en la cual se pretendía medir el nivel de satisfacción de los clientes, se hizo el análisis y se generó un documento. Así mismo, se inició con la propuesta en la cual se trabajará con una parrilla de contenidos para redes sociales, una **parrilla de contenidos** consiste en un “calendario que puede organizarse de manera visual.”²² Se revisó un documento en el que se explica paso a paso cómo realizar esta actividad, se llegó al acuerdo que la siguiente semana se iniciará con el trabajo de esta propuesta.

Acerca de la propuesta de proyecciones financieras, se previó en conjunto con la coordinadora administrativa un escenario pesimista, el cual sería poco favorable puesto que se consideraría que un pequeño porcentaje de los estudiantes realizaría el pago de la colegiatura. De igual manera, un escenario conservador se referirá al porcentaje positivo de los estudiantes que realicen el pago. Y el

²⁰ Dugger, J. (2017). La clave de la comunicación. Escucha eficaz. Madrid, España: FC EDITORIAL, 2ª edición. P. 17.

²¹ Ortiz C., R. (2007). Aprender a escuchar. Prólogo. USA: Editorial Lulu. P. 5

²² Mimila, D. (2017). IXTIN. ¿Qué es una parrilla de contenidos? Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

escenario óptimo será el que refleja que el 100% de los estudiantes paguen su colegiatura y funcione a la normalidad.

Durante la **cuarta semana**, se realizó la presentación en la preparatoria de la nueva integrante del equipo de consultoría que apoyará en el área de recursos humanos, se le dio a conocer a las personas de la preparatoria que están colaborando con el equipo y sus roles a desempeñar dentro de ésta. En esta junta inicial se planteó que la nueva integrante se sumará a apoyar en cuanto a los procesos de incorporación de personal, y de igual manera ayudará a implementar un proceso de inducción que esté acorde con el Bachillerato General por Competencias BGC. Se entiende como **inducción de personal** "al proceso de inducción que hacen las organizaciones, y consiste en la orientación, ubicación que se efectúa a los trabajadores recién ingresados."²³

Sobre la propuesta de acompañamiento de personal se realizó una sesión junto con la directora de la preparatoria y otros colaboradores, donde se les planteó la necesidad de efectuar otra encuesta sobre los temas que pudiesen ser de interés y ayuda para el personal, sin embargo, el coordinador de recursos humanos informó que debido a lo que los colaboradores comentaban, se elaboró un documento para describir aquellas necesidades que se detectaron de un focus group realizado en la institución, se conoce como **focus group** "a la reunión de un grupo específico para debatir un tema."²⁴ Se quedó de enviarse al equipo de consultoría dicho documento para analizar los temas que fueron descritos por el personal a tratar, y así apresurar el desarrollo del plan de acompañamiento. Actualmente se está trabajando en la logística del acompañamiento.

²³ Staffing Personal. (2020). Staffing Personal. ¿Por qué es importante la inducción del personal nuevo? Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

²⁴ Iglesias, Y. (s/f). Design Thinking. El focus group o grupo de discusión. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

En relación con la propuesta de estrategia mercadológica, se llegó a un acuerdo de sacar nuevamente el nivel de confianza de las entrevistas realizadas ya que se percató que muchas de ellas no fueron respondidas, se necesitaban hacer de nuevo estos cálculos para obtener resultados confiables. Así mismo, se programó una junta virtual con el coordinador de mercadotecnia para dar seguimiento a la parrilla de contenidos. Además se entregarán a la directora los avances sobre la propuesta de satisfacción al cliente la siguiente semana, así como también se le presentará una propuesta de trabajo para esta herramienta.

Para la propuesta de proyecciones financieras, se abordaron los últimos puntos acerca de las proyecciones, se acordó con la coordinadora administrativa que se harían proyecciones con un 85%, 65% y 55% de ingresos para ver diferentes escenarios posibles durante esta pandemia.

En la **quinta semana**, en cuanto a la propuesta de acompañamiento de personal, se trabajó en el programa de acompañamiento para los colaboradores, se realizó un documento borrador explicando de qué trataría, los temas, la forma de conexión y el registro de personal. Se llegó a la conclusión de que se abordarían seis temas en igual número de sesiones, desde ¿Cómo vivo el home office?, pasando por diferentes sentimientos y actitudes relacionados. El programa se envió a la directora y al coordinador de recursos humanos para verificar los horarios y dar el visto bueno del documento.

Acerca de la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se dedicó a hacer una investigación profunda sobre los temas que requiere la preparatoria que se abarquen, se realizó una presentación que cubre los conceptos básicos sobre herramientas que ayudan a un administrador de recursos humanos para poder postular vacantes de forma correcta y que éstas lleguen a las personas indicadas, se planteó de igual manera técnicas para concluir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de

manera exitosa. Se entiende como **reclutamiento** al "conjunto de procedimientos usados en el procedimiento de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad"²⁵, como **selección** al "resultado de discernir o elegir entre cosas"²⁶ y **contratación** a la "concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene y acuerda entre las partes intervinientes."²⁷ Se buscó que esta presentación sirviera como base para el desarrollo de un manual con el que cualquier persona tuviera o no conocimientos previos sobre recursos humanos pudiera llevar estos procesos a su final de manera exitosa y que no tuviera ningún problema para realizarlos.

Respecto a la propuesta de estrategia mercadológica, se tuvo una reunión con el encargado de mercadotecnia de la escuela para iniciar con la herramienta de parrilla de contenidos, en la cual se reunió el equipo, se presentó una investigación de la competencia y se hizo una lluvia de ideas para seguir con la elaboración de la herramienta. Así mismo, se enviaron los documentos elaborados para la herramienta de satisfacción al cliente: la entrevista para aplicar de manera presencial, el proceso para la elaboración de la encuesta virtual y obtención de los resultados, y el análisis de la encuesta realizada inicialmente, de estos documentos se tuvo una retroalimentación que se trabajará.

Sobre la propuesta de proyecciones financieras, se utilizó el último reporte oficial del mes de abril, de los cuales, los egresos se consideraron los mismos para la proyección de mayo, y en base al 79% de ingresos de colegiaturas que se tuvo, de ahí se partió para realizar tres escenarios con el 85% de ingresos, con el 65% y con el 55%.

Durante la **sexta semana**, para la propuesta de acompañamiento de personal, se realizó una junta con la directora y colaboradores de la preparatoria para presentar

²⁵ Raffino, M. E. (s/f). Concepto de reclutamiento. Recuperado el 16 de julio de 2020 de Sitio web.

²⁶ DeConceptos. (s/f). Concepto de selección. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

²⁷ Ucha, F. (2012). Definición ABC. Contratación. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

el programa de acompañamiento para colaboradores, sin embargo, se manifestó la necesidad de hacer algunas modificaciones para que más personal pudiese participar. Se llegó al acuerdo de que la próxima semana comenzará el acompañamiento virtual, y que al finalizar cada sesión se elaborará una bitácora, se conoce como **bitácora** "a una herramienta que permite, por si misma, un proceso investigativo y escritural."²⁸ Esto para documentar los temas y situaciones importantes, y que posteriormente se integre y entregue un documento con los resultados a la directora.

En cuanto a la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se tuvo una reunión con los responsables de coordinar el área de recursos humanos, en esta junta se vieron a fondo las necesidades que la preparatoria tiene y busca cubrir a la perfección, se hicieron diversas lluvias de ideas para ver cuál será la forma en la que se trabajará y la visión que se tiene sobre ese proyecto. Se examinó la manera en la que se ejecuta en la actualidad y la forma idónea que ellos consideran que se debe de tener. Se dieron a conocer los conceptos que se plantearon en la presentación realizada la semana anterior, con el fin de dárselos a conocer y recibir retroalimentación de su parte sobre si la forma en la que se estaba presentando se apegaba a sus necesidades.

En relación con la propuesta de estrategia mercadológica, se llevó a cabo una reunión con todo el equipo de la preparatoria en la cual se expuso la herramienta de satisfacción al cliente ya terminada, se explicaron cada uno de los documentos que la integran. Se habló con la directora y el coordinador de mercadotecnia sobre la parrilla de contenidos y algunas ideas que se tienen para dar promoción para el próximo ciclo escolar. Así mismo, se expuso como sería la temática para la capacitación que se impartirá a los colaboradores de la empresa sobre el servicio al cliente.

²⁸ Henao, M. & Zuleta, A. (2013). "La bitácora, una herramienta escritural para re-significar el proceso investigativo en clave formativa". Universidad de San Buenaventura; Medellín. P. 9.

Referente a la propuesta de proyecciones financieras, se revisó la herramienta con los consultores sénior y adjunto para aclarar dudas. En la junta la empresaria no pudo estar presente por problemas técnicos, razón por la cual se agendó una reunión para la próxima semana.

En la **séptima semana**, acerca de la propuesta de acompañamiento de personal, se llevaron a cabo las dos primeras sesiones del acompañamiento virtual, en la primera sesión hubo cuatro participantes y en la segunda aumentó a ocho. Para recabar datos sobre las sesiones se llenó el formato de bitácora con los datos generales que posteriormente servirán para la elaboración del documento con los resultados. Al finalizar cada sesión, la directora pidió que se le enviará un mensaje para ver cómo había concurrido la misma.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se comenzó con la elaboración del manual de procedimientos para el reclutamiento, la selección y la contratación de personal, un **manual de procedimientos** consiste en un "documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una empresa."²⁹ Se hizo una investigación sobre cuáles deberían de ser los pasos que cualquier administrador de personal debe de llevar para realizar los procedimientos con éxito. De igual manera se desarrollaron las herramientas que el personal debe de utilizar para llevar un buen seguimiento y control. Al efecto, se diseñaron los borradores de los primeros formatos: de **requisición de personal** "solicitud que hace una empresa para cubrir un área vacante."³⁰ De **convocatoria para vacantes** "anuncios orales o escritos para notificar un evento."³¹ De **entrevista de personal** y su evaluación "la cual se trata

²⁹ Raffino, M. E. (s/f). Concepto de manual de procedimientos. Recuperado el 17 de julio de 2020 de Sitio web.

³⁰ Ejemplode. (2011). Ejemplo de Formato de Requisición de Personal. Revista Ejemplode.com. Recuperado el 16 de julio de 2020 de Sitio web.

³¹ Definición y qué es. (s/f). Definición de convocatoria. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

de un encuentro con un representante de la empresa en el que se evalúa la aptitud e idoneidad del candidato para desempeñar un puesto de trabajo.”³² De **cuadro comparativo de candidatos** ”una tabla de evaluación que permite al reclutador realizar una preselección entre los candidatos.”³³ Todo esto con el fin de poder proveer a la empresa con todo lo necesario para ejecutar los procedimientos adecuada y oportunamente.

En cuanto a la propuesta de estrategia mercadológica, se actualizaron los documentos para la herramienta de satisfacción al cliente, también se presentaron documentos de la parrilla de contenidos, tales como las ideas para realizar la parrilla y un archivo de Excel que funciona para hacer el vaciado y el análisis de los resultados, se tuvo una reunión para ver avances y acordar el trabajo a realizar para terminar la parrilla de contenidos la siguiente semana, se agendo una cita con el coordinador del área de mercadotecnia para aclarar los últimos detalles para finalizar con dicha herramienta de contenidos en redes sociales. También se inició la elaboración del documento sobre el protocolo para el servicio al cliente en el cual se incluyeron algunos ejemplos, se llegó al acuerdo de cómo realizarlo y se estipularon las fechas para llevar a cabo las diferentes actividades para comenzar con la capacitación sobre atención al cliente en la tercera semana de junio.

Sobre la propuesta de proyecciones financieras, se examinó la herramienta con la coordinadora administrativa, se expresó el deseo de la creación de una nueva herramienta para el uso de la misma y facilitar información financiera acerca de los costos de un salón. Se agendó una reunión la próxima semana para iniciar su estructuración.

Durante la **octava semana**, para la propuesta de acompañamiento de personal, se continuó con las sesiones al personal de la institución. Se tuvo que planear una

³² USC. (s/f). Entrevista de selección. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

³³ HR4FREE. (s/f). Tabla de evaluación de los candidatos. Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

actividad rompe hielo, las **dinámicas rompe hielo** consisten en "dinámicas para intervenir, investigar, etc."³⁴ Esto porque las personas que participan se percibían calladas, la actividad funcionó puesto que la participación incrementó. Es importante mencionar que esta semana fue de estrés para el personal (así lo expresaban) ya que se entregaban las calificaciones finales. También, se tuvo una junta con la directora, en donde se le informó cómo se estaba llevando a cabo la implementación. Se propuso formular una estrategia para que el personal continuará con programas de acompañamiento o bien, de espacios de diálogo.

En relación con la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se investigó sobre pruebas psicométricas que se podrían aplicar a los nuevos interesados en cubrir las vacantes publicadas por la preparatoria, se conoce como **prueba psicométrica** "a la herramienta encargada de cualidades psíquicas de un individuo."³⁵ El manual corregido se presentó a los coordinadores responsables de recursos humanos de la preparatoria con el fin de que ponerlos al tanto de los avances que se han obtenido en las semanas anteriores y recibir retroalimentación de su parte.

Referente a la propuesta de estrategia mercadológica, se realizaron reuniones con el coordinador del área de mercadotecnia para aclarar dudas con respecto a la parrilla de contenidos ya que se contempló un proyecto en el que ya se estaba trabajando, y se acordaron los últimos detalles. Se presentó a la directora y todo el equipo de la preparatoria los avances de los documentos que se han generado para la parrilla de contenidos y todo lo relacionados a ella, así mismo se presentó un avance del protocolo para atención al cliente.

³⁴ Pep, V. et. al. (2009). Dinámica de grupos. Barcelona. UOC. P. 3.

³⁵ Novelo, G. (s/f). Psicología al día. ¿Qué son las pruebas psicométricas? Recuperado el 16 de julio del 2020 de Sitio web.

Acerca de la propuesta de proyecciones financieras, la coordinadora administrativa informó al equipo de consultoría que con la actualización realizada en la herramienta, los demás movimientos a efectuar en la misma se llevarían a cabo por parte de la preparatoria.

En la **novena semana**, sobre la propuesta de acompañamiento de personal, se finalizó con las sesiones de acompañamiento y se realizaron las respectivas bitácoras, se le comentó a la directora y a los coordinadores responsables de recursos humanos acerca de algunos resultados preliminares, así como también de que se elaborará un reporte. Durante esta semana, también se aplicó una encuesta de clima laboral a los colaboradores, el **clima laboral** se define como "el contexto humano de una organización."³⁶ La encuesta se envió a través de un formulario en línea, y se estuvo invitando y recordando a los colaboradores para que la contestaran.

En cuanto a la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se presentaron los cambios que se habían realizado al manual de incorporación de personal a partir de la retroalimentación que se había obtenido por el coordinador de recursos humanos la semana anterior, esta presentación se le hizo al equipo de coordinadores de la preparatoria en una junta en la cual también se presentó el temario que se propone que deba de incluir el proceso de inducción.

Respecto al proceso de inducción, se acordó tener una junta por separado para poder profundizar en los temas propuestos y definir con más precisión con lo que este proceso debe de contar. Así mismo, se informó que se integra en el proceso de inducción el consultor junior que había venido apoyando en la parte de las proyecciones financieras. Se propuso incluir en el manual de inducción un

³⁶ Bordas, M. (2016). Gestión estatégica del clima laboral. Concepto de clima laboral. Madrid: UNED.

apartado para que los docentes conozcan todos los requerimientos operativos antes, durante y al finalizar el semestre, con el objetivo de sistematizar y apoyar a los docentes con cualquier dificultad o duda que se pueda presentar sin tener la necesidad de acudir a preguntar al área académica.

En relación con la propuesta de estrategia mercadológica, se dio formato a los documentos de la parrilla de contenidos y se desarrolló la herramienta de captura de información para los posibles clientes, estos archivos se enviaron a la persona encargada, ya que se empezarán a utilizar la próxima semana. Se terminó el protocolo de atención al cliente y se realizó una reunión con el equipo de mercadotecnia para ajustar los puntos finales al protocolo, después se tuvo una reunión con la directora y el equipo de la preparatoria para presentar los avances, confirmándose que se efectuará la capacitación al personal sobre la atención al cliente la última semana de junio.

Durante la **décima semana**, para la propuesta de acompañamiento de personal, se comenzó la elaboración del reporte de resultados del acompañamiento, además se realizó el procesamiento de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada de percepción del clima laboral, todos los resultados se colocaron en la herramienta para luego realizar el reporte comparativo con los resultados que se obtuvieron en las anteriores aplicaciones efectuadas durante 2019.

Sobre la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, el manual de incorporación de personal se encuentra casi concluido, se están realizando las pruebas finales para poder decidir cuál examen psicométrico será el más adecuado de aplicar durante el proceso de reclutamiento.

Acerca del proceso de inducción, se tuvo una junta con el coordinador de recursos humanos para la realización de una parte del manual de inducción, en el cual se comentó que se necesitaba encontrar la manera de presentar el código de ética y

el reglamento interno de una manera amigable. Se agendó llevar a cabo una sesión de pilotaje del proceso de inducción para la primera semana de julio, con la participación del personal que actualmente se encuentra laborando a fin obtener retroalimentación respecto al contenido.

Referente a la propuesta de estrategia mercadológica, se elaboró la presentación para la capacitación de atención al cliente, se examinó el protocolo de atención al cliente en conjunto con los coordinadores de la preparatoria quienes hicieron algunas observaciones, por ello se solicitó a una compañera su apoyo en la redacción de las reglas de presentación para no entrar en conflicto. Se buscó al coordinador de mercadotecnia para obtener retroalimentación sobre el avance de la parrilla de contenidos y el uso de otras herramientas.

En la **décimo primera semana**, en relación con la propuesta de acompañamiento de personal, se terminaron de elaborar los reportes del acompañamiento y de clima laboral de la escuela, este último con un análisis comparativo entre las aplicaciones de 2019 y 2020.

Respecto a la propuesta de sistematización de procesos de incorporación de personal, se hicieron las modificaciones finales al manual de incorporación de personal, se realizaron los últimos análisis de las pruebas psicométricas para poder seleccionar la prueba que más se acercara a cubrir las necesidades que se tienen a la hora de efectuar la selección del personal.

En cuanto al proceso de inducción de personal, se terminó el manual de inducción y se envió al coordinador de recursos humanos de la preparatoria para su revisión y retroalimentación final previa a la sesión piloto. Al efecto, el coordinador de recursos humanos solicitó que se dividiera el manual en dos versiones, una para el personal docente y otra para el personal administrativo y de servicios, ya que existen algunas diferencias en la información que se maneja para cada uno. En

este sentido, se comenzó la preparación de la presentación para la sesión que se llevará a cabo la próxima semana.

Acerca de la propuesta de estrategia mercadológica, se revisaron los últimos detalles de la presentación para la capacitación de servicio al cliente, y se concluyó el protocolo de atención al cliente. Se llevo a cabo la capacitación con buena asistencia y participación de los presentes.

Durante la **semana de cierre**, se elaboraron las dos versiones del manual de inducción y se terminó la presentación para la sesión piloto de inducción de personal. Se realizó la sesión con la participación tanto de personal administrativo y de servicios como de personal docente.

Se llevó a cabo la reunión de cierre de los trabajos en la preparatoria con el equipo de coordinadores, efectuándose un recuento de las evidencias y los resultados obtenidos en cada una de las propuestas de mejora.

5.2. Ajustes al plan de acción

Propuesta de mejora del área de recursos humanos

En esta área se tuvo que reformular la propuesta de mejora ya que la contingencia sanitaria trajo consigo consecuencias en la preparatoria, una de ellas fue realizar las funciones de manera virtual. La cuarentena propició que el trabajo en casa generara ciertos conflictos y tensiones laborales, por lo que se propuso reformular la propuesta y adicionalmente diseñar un programa de acompañamiento para los colaboradores de la preparatoria.

5.3. Resultados obtenidos

Programa de acompañamiento

Los resultados obtenidos fueron la instrumentación y ejecución de un programa de acompañamiento para reducir el estrés por home office en los colaboradores, lo cual propició la generación de un ambiente de trabajo sano, disminuyendo crisis y conflictos laborales. Así mismo, el conocimiento de la evolución del índice de satisfacción laboral del personal.

Sistematización de procesos de incorporación de personal

Se formalizó un manual de incorporación de personal, con los procesos de reclutamiento, selección y contratación sistematizados, incluyendo los formatos e instrumentos de control requeridos. Con la realización adecuada de estos procesos se efectúa la correcta incorporación de personal competente así como su permanencia.

Programa de inducción de personal

Se prepararon manuales de inducción de personal para colaboradores y docentes con la información necesaria para su debida integración. Esto favorece el que el personal de nuevo ingreso conozca mejor la organización y se identifique más rápidamente con ella.

Estrategia mercadológica

Se desarrolló un plan de estrategias mercadológicas para continuar implementándose con la finalidad de lograr atraer y retener al cliente, contando con bases para identificar la forma de mantener estudiantes satisfechos. Además del incremento en el compromiso del personal reflejado en el mejor trato a los diferentes usuarios. Igualmente, con la proyección de la marca e incremento de la participación de mercado a través del marketing digital.

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

Programa de acompañamiento

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Comunicación Interna deficiente.	Recursos Humanos	Elaborar y operar un plan de prestaciones al personal.	Continuar evaluando la ejecución de estrategias establecidas con la medición del clima laboral.	Acompañamiento del personal.	RESULTADO	Programa de acompañamiento virtual del personal.	1 Programa de acompañamiento virtual del personal.
					USO	Los colaboradores interesados en tener un espacio de escucha y diálogo asistirán a las sesiones de acompañamiento virtual, a fin de recibir apoyo por las condiciones de trabajo en casa.	Cantidad de asistentes a las sesiones.
					BENEFICIO	Generar un ambiente de trabajo sano, disminuyendo crisis y conflictos laborales.	Índice del clima laboral.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					100%	100%	0%	OK	0	27	27	8	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	84%	85%	1%	77%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Reporte de resultados de la encuesta para recibir un acompañamiento virtual.	Existe disposición para combatir el estrés, ansiedad y depresión en los colaboradores, así como la insatisfacción por home office.	Que haya un ambiente laboral con riesgos psicosociales.
Documento del programa de acompañamiento virtual.	La disposición de los colaboradores para participar en las sesiones favorecerá el clima organizacional y la satisfacción laboral.	Que algunos participantes no concluyan las sesiones. Deserción del programa
Bitácoras y retroalimentación. Reporte general de sesiones de acompañamiento virtual. Propuesta.	Con el programa se logrará aumentar la cohesión grupal y se buscará mejorar el ambiente laboral.	No se lleven a cabo medidas estratégicas en recursos humanos y psicología organizacional de seguimiento.

Sistematización de procesos de incorporación de personal

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de administración de personal informales.	Recursos Humanos	Elaborar y operar un plan de prestaciones al personal.	Instrumentar procesos de administración de personal del reclutamiento a la inducción.	Sistematización del proceso de incorporación de personal.	RESULTADO	Manual de incorporación de personal.	1 Manual de incorporación de personal.
					USO	El manual será usado por el responsable de la administración de personal junto con el jefe del área solicitante cada que se presente una vacante para ejecutar sistematizadamente los procesos.	Número de procesos de incorporación del personal ejecutados.
					BENEFICIO	Con la realización adecuada de los procesos de reclutamiento, selección y contratación se efectúa la correcta incorporación de personal competente así como su permanencia.	Cantidad de personal contratado.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		13-abr	22-may									100%	100%	
25-may	19-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	3	3	0	No se han realizado contrataciones.
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del manual de incorporación de personal. Minutas de trabajo.	La disposición de la empresaria y responsables para establecer procesos de incorporación de personal eficientes.	La falta de disponibilidad de la empresaria y responsables para formular procesos adecuados, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Aplicación de check list	La disposición de la empresaria y colaboradores para la utilización de los procesos favorece el desempeño.	La no utilización de los procesos puede disminuir el desempeño.
Manual de incorporación de personal. Número de contrataciones.	La implementación del manual incrementa el nivel de eficiencia organizacional.	La no implementación del manual puede generar rotación de personal.

Programa de inducción de personal

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de administración de personal informales.	Recursos Humanos	Elaborar y operar un plan de prestaciones al personal.	Instrumentar procesos de administración de personal del reclutamiento a la inducción.	Formalizar el programa de inducción de personal.	RESULTADO	Manual de inducción de personal.	1 Manual de inducción de personal.
					USO	El manual será usado por el responsable de la administración de personal para la realización del programa de inducción de personal.	Número de sesiones de inducción realizadas.
					BENEFICIO	Colaboradores que conozcan mejor la organización y se identifiquen más rápidamente con ella.	Cantidad de colaboradores que recibieron inducción.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	2	Se separaron por tipo de personal.
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	49	49	11	Sesión piloto con el personal existente.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del manual de inducción de personal. Minutas de trabajo.	La disposición de la empresaria y responsables para establecer un programa de inducción de personal eficiente.	La falta de disponibilidad de la empresaria y responsables para formular procesos adecuados, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Aplicación de check list	La disposición de la empresaria y colaboradores para la utilización de los procesos favorece el desempeño.	La no utilización de los procesos puede disminuir el desempeño.
Manual de inducción de personal. Número de colaboradores que recibieron inducción.	La implementación del manual incrementa el nivel de eficiencia organizacional.	La no implementación del manual puede generar rotación de personal.

Estrategia mercadológica: Medición de la satisfacción del cliente

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información escasa y poco sistematizada sobre los clientes.	Clientes y Mercados	* Incrementar la matrícula en 780 estudiantes. * Desarrollar acciones para la ampliación de mercados.	Conocer el índice de satisfacción de estudiantes y padres de familia.	Método de medición de la satisfacción del cliente.	RESULTADO	Instrumento y herramienta para medición de la satisfacción del cliente.	1 Instrumento y herramienta para medición de la satisfacción del cliente.
					USO	El instrumento y la herramienta para medición de la satisfacción del cliente serán ejecutadas por el personal responsable conforme a lo estipulado en los mismos.	Número de veces que se aplicó el instrumento y la herramienta.
					BENEFICIO	Contar con bases para identificar la manera de retener estudiantes satisfechos	Índice de satisfacción del cliente.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0%	80%	80%	89%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del desarrollo del instrumento y herramienta para medición de la satisfacción del cliente. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de la empresaria y responsables por potenciar y mejorar sus estrategias comerciales.	Si no tienen el interés de generar instrumentos para mediciones de la satisfacción del cliente, se obtendrán productos pobres.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	Disposición y ganas de la empresaria por fortalecer y utilizar los instrumentos de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de los instrumentos ocasionalmente, así como también no hay un seguimiento y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada por el instrumento y la herramienta de medición de la satisfacción del cliente.	El desarrollo de un mayor conocimiento del índice de satisfacción del cliente favorecerá la gestión estratégica de la institución.	El desconocimiento del índice de satisfacción del cliente puede generar la pérdida de éstos.

Estrategia mercadológica: Captación de prospectos y clientes

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Proceso de captación de prospectos deficiente.	Clientes y Mercados	* Incrementar la matrícula en 780 estudiantes. * Desarrollar acciones para la ampliación de mercados.	Ejecutar lineamientos de atracción de clientes.	Proceso de captación de prospectos y clientes.	RESULTADO	Protocolo de atención al cliente.	1 Protocolo de atención al cliente.
					USO	Capacitación al personal para la atención al cliente.	Cantidad de sesiones de capacitación efectuadas.
					BENEFICIO	Incremento en el compromiso del personal reflejado en el mejor trato a los diferentes usuarios.	Índice de satisfacción del cliente.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0%	80%	80%	89%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el desarrollo del manual del proceso de captación de prospectos y clientes. Minutas de trabajo.	Disposición de la empresaria y colaboradores para participar en la elaboración del manual.	Falta de participación y disposición de la empresaria y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual del proceso de captación de prospectos y clientes. Checklist de verificación de aplicación del manual.	Disposición por parte de la empresaria y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual del proceso.
Lista de participantes a la capacitación. Evaluación de la capacitación.	La participación efectiva del personal responsable de la atención al cliente en la formación lo sensibilizará en la aplicación de técnicas apropiadas.	La participación apática del personal responsable de la atención al cliente en la formación será una pérdida de tiempo.

Estrategia mercadológica: Plan de marketing digital

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Medios de difusión y promoción ineficientes.	Clientes y Mercados	* Incrementar la matrícula en 780 estudiantes. * Desarrollar acciones para la ampliación de mercados.	Ejecutar lineamientos de atracción de clientes.	Plan de Marketing Digital.	RESULTADO	Plan de marketing digital.	1 Plan de marketing digital.
					USO	El personal responsable realice el diseño y publicación de contenidos conforme al plan.	Número de publicaciones planeadas.
					BENEFICIO	Proyección de la marca e incremento de la participación de mercado.	Cantidad de mediciones de KPIs de plan de marketing digital.

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		13-abr	22-may									100%	100%	
25-may	19-jun					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	14	14	14	
22-jun	03-jul					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del plan de marketing digital. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de la empresaria y colaboradores por potenciar y mejorar sus estrategias de marketing mediante su desarrollo para obtener mejores resultados comerciales.	Si la empresaria y colaboradores no tienen el interés de realizar las estrategias de marketing, pueden quedar incorrectas o incompletas.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Instructivo de operación.	Disposición y ganas de la empresaria por fortalecer y utilizar las estrategias de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización de las estrategias ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición de la efectividad de los métodos de publicidad digital. Reportes generados.	Actualizar permanentemente la página web y las redes por parte del personal facilitará el conocimiento de la empresa por parte del cliente.	La inconstancia en la actualización de la página web y las redes puede producir poca obtención de clientes.

6. Recomendaciones finales

6.1. Corto plazo

- Establecer un programa constante de acompañamiento al personal
- Ejecutar los procesos de incorporación de personal conforme a lo establecido en el manual
- Proporcionar de manera sistemática la inducción al personal de nuevo ingreso
- Aplicar y dar seguimiento a las herramientas para la medición de la satisfacción del cliente, el protocolo de atención al cliente, y a la parrilla de contenidos
- Proseguir con la documentación y sistematización de procesos en las diversas áreas
- Fortalecer la estructura organizacional acorde a las necesidades de la operación

6.2. Mediano plazo

- Gestionar un programa de becarios en psicología para el acompañamiento al personal
- Llevar a cabo la evaluación de las herramientas y determinar los beneficios obtenidos
- Implementar un sistema de prestaciones e incentivos que favorezca el reconocimiento y la motivación laboral
- Precisar indicadores organizacionales para la orientación efectiva de las operaciones
- Fomentar una cultura organizacional encaminada al perfeccionamiento de la comunicación y las relaciones

6.3. Largo plazo

- Diseñar o adquirir un sistema de información ERP
- Desarrollar acciones para la ampliación de mercados
- Contar con la plantilla y tabuladores salariales acordes al mercado
- Evaluar el proceso de delegación de tareas a personal
- Implementar la incorporación a la SEP

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Mónica Daniela Casillas Mora

Estar en este PAP me ayudó a desarrollar competencias que pueden impulsarme en mi carrera como psicóloga, además de que fue una oportunidad para conocer el mundo laboral. Sobre todo, uno de mis mayores aprendizajes fue el de saber poner límites, porque algunas de las personas con las que me voy a topar no saben respetar o no tienen una mirada más objetiva, también me enseñó la importancia de trabajar en equipo, pero sobre todo, de lo fundamental que es tener una buena comunicación.

Puse en práctica mis conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y mis proyectos, entre ellos la empatía, la observación y el análisis. Esto me ayudó a comprender que el campo profesional está regido por decisiones que uno tome, ya que ello llevará una consecuencia. Me hizo comprender la importancia de reforzar mi carácter para poder sobrellevar los retos que la vida profesional tendrá.

En este contexto, considero muy importante que en todas las MYPE se atienda el tema de la innovación y la adaptabilidad, puesto que la pandemia nos demostró que nada está comprado y seguro en la vida. En cuanto a mi participación, considero que mi implementación fue satisfactoria, pues desde mi punto de vista, atacó una necesidad latente en la empresa debido a las repercusiones que la contingencia sanitaria arrojó.

En cuanto a los diferentes dilemas éticos que se me presentaron, fue el que tuve que callarme en veces para no generar conflictos con el equipo en general de la empresa, así como no decir situaciones que eran evidentes que los colaboradores reportaban y afectaba su salud física y mental. Así que, lo que yo puedo mejorar en cuestión de la cultura empresarial es una área de oportunidad muy grande, ya

que en toda empresa hay personas, y a veces se puede prestar a mal entendidos, abuso, discriminación, explotación laboral, acoso, etc.

Considero que mi experiencia en el PAP fue buena, hubo algunos puntos en los que yo no comprendía y que quizá podrían mejorar, pero en general, creo que aún hay algunos detalles en mí que puedo pulir y desarrollar para que alcancen su máximo potencial. En cuanto a mi compromiso, a mi juicio siempre hice lo que me tocaba a tiempo y en forma, por esa parte me encuentro tranquila.

Mi equipo siempre estuvo al tanto, en el segundo periodo del PAP me parece mejoró, aunque aún había situaciones que demostraban que era necesario hacer mejoras en la actitud y la responsabilidad. Mis consultores si se mantuvieron al tanto de nuestro trabajo y cualquier situación complicada o duda que se nos presentara, siempre nos apoyaban de la mejor manera.

Arely Analí Rodríguez Garza

Durante el Proyecto de Aplicación Profesional PAP se estuvo trabajando muy de la mano con la escuela para poder brindar una consultoría integral, en este periodo se pudieron obtener diferentes competencias y aprendizajes para el crecimiento personal, social y profesional de mi persona, los que destacan son el de trabajar colaborativamente, adaptabilidad a los cambios, comunicación efectiva, y capacidad de trabajar bajo presión.

El proyecto permitió detectar la necesidad de saber comunicar las cosas con eficacia, ya que al estar realizando todo de una manera remota por videoconferencias y por mensaje de texto, se tenía que explicar todo de una manera muy exacta para que no existiera la posibilidad de especulaciones o malentendidos y al desarrollar esta habilidad se nos permitirá afrontar las demandas profesionales actuales.

Los saberes que se pusieron a prueba durante el PAP como estudiante de relaciones industriales, fueron los de poder hacer los procesos que conlleva la incorporación de personal, ya que estos durante la carrera no se nos son explicados de una forma cronológica sino vivencial, por lo cual el tener que plasmar esos pasos que se encuentran implícitos en el área de recursos humanos resulto un gran reto, pero un aprendizaje muy grande.

Los conocimientos aportados para el buen desarrollo del PAP fueron los saberes que se tenían respecto a la forma en la que la incorporación de personal se debe de llevar a cabo en las compañías, por lo cual el poder realizar el manual y los formatos se simplificó, los saberes que se pusieron a prueba durante este periodo fueron técnicos, ya que la realización de los formatos se tenían que automatizar, por lo cual el saber de las herramientas de Office fue de mucha utilidad.

A partir de mi experiencia en este proyecto pude detectar que en el contexto actual se sigue viendo al área de recursos humanos como un área de relleno y no se le da la importancia que tiene en realidad, por lo cual muchas empresas tienen a cargo de su departamento de personal a personas con ningún conocimiento del área, o conocimientos muy vagos, lo cual después repercute de manera negativa en todos los colaboradores de la empresa, generando inconformidades, malentendidos, disputas, malas relaciones y personas que trabajan en puestos que no son para ellos.

El problema que se atendió a través de mi participación en el proyecto fue el de poder darle a la escuela las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación con éxito para que ésta se puede desempeñar de la mejor manera y pueda contar con el personal capacitado que necesita y así poder tener un índice de rotación mucho menor.

La cultura de una empresa es lo que distingue a ésta de sus competidores y gracias al proyecto se pudieron realizar grandes aportes para poder mejorar las condiciones laborales y sociales de todos los colaboradores de la empresa, desde los manuales realizados y los formatos de apoyo la escuela ahora podrá contar con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo las contrataciones con éxito, ayudará a tener a un personal altamente calificado y que sí le guste desempeñar las labores del puesto, de esta manera se puede obtener un mejor clima laboral haciendo que la escuela sea reconocida por su gran forma de tratar a sus colaboradores atrayendo a futuros candidatos a querer trabajar ahí y de esta misma manera teniendo una reducción en la rotación del personal, por lo cual se tendrá un mayor sentimiento de pertenencia logrando el desarrollo y expansión de la escuela.

El proyecto se efectuó de una manera muy organizada por lo que desde un principio se tenía claro cuáles eran las actividades a desempeñar, la forma de realizar los entregables y sobre todo cuáles eran las metas y objetivos a alcanzar, la forma en la que se evaluó el cumplimiento de los compromisos y el nivel alcanzado fue con la entrega en tiempo y forma de los manuales y formatos a utilizar y con el seguimiento del tablero de indicadores, el cual marca el nivel de cumplimiento de cada actividad a realizar.

Existieron muchos aspectos que favorecieron el proceso formativo y de intervención en el que siempre estuvo presente el apoyo de los consultores sénior y adjunto, que estuvieron siempre ayudando a resolver dudas, a facilitar la comunicación, a organizar y a compartir sus conocimientos, por lo que el proceso fue llevado con un gran apoyo y seguimiento, la directora y el equipo de la preparatoria de igual forma siempre estuvo dispuesto a ayudar y a facilitarnos la información que requeríamos para poder realizar los manuales y llevar la propuesta de mejora a su final con éxito.

José Moya Sánchez

La realización de este PAP fue sin duda una gran etapa de mi carrera como de mi vida profesional, hubo grandes aprendizajes, en lo personal puedo decir que se desarrolló en mí una gran adaptación al cambio, afrontar los problemas de la mejor manera y buscar soluciones a todos, en el ámbito social sin duda me queda la manera en la que con este proyecto se pueden impactar vidas y crear un mejor entorno para todos, y en el ámbito profesional puede realizar muchas herramientas con las cuales no estaba muy familiarizado y en las cuales aprendí bastante, cabe mencionar que el trabajo en equipo fue un gran aliado en la realización de este proyecto creo que todo esto en conjunto pudo darme grandes capacidades y habilidades para poder ser competitivo en el mercado laboral.

Este PAP fue un gran reto para mí, desde el principio tenía la incertidumbre de lo que iba a pasar y de qué manera iba a aportar al desarrollo en la escuela, creo que mi principal aporte fue la manera de investigar, de recordar lo que aprendí en algún momento de mi carrera para aplicarlo en solucionar los problemas de la escuela, la herramienta de servicio al cliente fue algo que se facilitó porque mi trabajo actual está muy enfocado en esto, pero todo lo relacionado a mercadotecnia y satisfacción del cliente fue un tema que me gustó sumergirme y es muy grato haber dado los resultados, todo esto me enfoca a que pueden surgir muchos temas en los cuales nos podemos ver involucrados profesional y personalmente y siempre tenemos que tener la actitud para enfrentarlos de la mejor manera y así crear un buen proyecto profesional.

Con la experiencia que me deja este PAP me queda claro que las MYPE son muy importantes para la economía de nuestro país y que los principales problemas se centran en lo interno, en las personas que laboran dentro y en la estructura que tienen, a la falta de procesos para un mejor funcionamiento y demás problemas que si se invierte un poco de tiempo pueden solucionarse, en mi intervención creo que se pudo solucionar un tema muy importante que fue la atención a los clientes,

el protocolo de atención y la capacitación que se hizo fue y será de gran relevancia para el presente y futuro de la escuela, ya que los clientes son muy importantes en cualquier empresa, sin duda una buena ejecución de estas herramientas, la de satisfacción de clientes y parrilla de contenidos para redes sociales generarán un gran impacto en los clientes y en las ventas de la escuela, para lograr todo esto fue muy importante el trabajo en equipo, la buena disposición y actitud de los consultores sénior y adjunto, así como de personal del área de la preparatoria, sin duda esto me deja claro que el mundo laboral es muy difícil pero los retos que se toman son muy atractivos y si trabajas por un fin no solo económico sino social se pueden generar grandes resultados y cambios en nuestro entorno.

Dentro de las MYPE existen muchos dilemas ya que su funcionamiento no siempre es el más óptimo, por eso siempre es importante cuando se va intervenir que se hable con la mayor sinceridad posible y que la información que se intercambia sea la correcta, así se genera un mayor ambiente de confianza y se pueden dar mejores resultados, con esto se puede producir un mejor ambiente empresarial, se crea una cultura en la cual se pueda trabajar de la mejor manera con relación a su estructura, sus actividades y las áreas que existen, esto por ende nos da como resultado un mejor ambiente laboral y mejores condiciones para los que laboran y los clientes.

También es importante decir que no solo logré conocer el funcionamiento de las empresas sino que pude conocer a mí mismo, saber mis capacidades para solucionar problemas reales en las empresas y trabajar para solucionar cualquier tema o área que no esté tan relacionada con mis conocimientos, en esto puedo decir que fue muy importante para entender que existe diversidad de temas y problemas y que siempre tenemos que estar preparados para todo.

Ahora que finaliza esta experiencia, esta intervención y este gran proyecto puedo decir que estoy contento y satisfecho con mi trabajo, creo que fue un gran aporte que servirá muchísimo a la escuela si se ejecuta de la manera en que se indicó, aunque es importante decir que tenía otras expectativas más amplias sobre lo que se podía lograr con mi intervención, esperaba algo más vivencial en el que pudiera estar ahí y ver los cambios y resultados, quizá las circunstancias con la contingencia no favorecieron para realizar un mejor trabajo pero aun así me quedo muy contento, puedo decir que mis aciertos fueron el trabajo en equipo, el involucrar siempre a mis consultores y personas directas para crear con las ideas de todos herramientas mejores y con mejor contenido, mis errores es que en algunas ocasiones posponía trabajos y entregas que tenían fecha anticipada.

Sin duda algo que sí puedo valorar de este proyecto es la intervención que tienen los consultores sénior y adjunto, puedo decir que ellos siempre estuvieron con la mayor disposición para solucionar cualquier problema, resolver cualquier duda, siempre sentí en apoyo de ambos en todo momento, en cuanto a los colaboradores de la escuela y en especial de la directora también fueron de gran importancia para que este proyecto llegara a estos resultados, siempre con la mejor disposición de ayudar y de aportar la información necesaria para la intervención, puedo concluir que con respecto a los consultores, los colaboradores de la preparatoria, y los coordinadores del PAP fueron solo aspectos positivos para lograr este proyecto, no me queda más que decir que GRACIAS.

Gustavo Bustillo Panero

El Proyecto de aplicación profesional de la Consultoría en MYPE me causaba mucha emoción por lo que había escuchado de compañeros que ya habían cursado este proyecto, cuando leí a fondo la oferta del PAP quedé encantado y cuando fui a mi entrevista aún más. Entonces fueron las dos semanas de inducción en las que vimos temas muy interesantes y hubo dinámicas muy enriquecedoras. Llegó el día de hacer los equipos y conocer a nuestros

consultores y empresarios, ese día cuando los coordinadores empezaron a explicar los proyectos que habría en el PAP se escuchaban muy interesantes pero mi nombre fue en el último proyecto disponible, el cual, mencionaron que tomaron mayor tiempo para decidir a los integrantes debido a que necesitaban perfiles muy específicos entonces la emoción y ansias por comenzar a trabajar se apoderaron de mi mente.

Al comenzar el PAP y originalmente tener que diseñar un manual de procesos me ilusionó ya que es un área que es de mi agrado, aunque con la contingencia todo cambió... Tuve que adentrarme en la rama financiera, la cual en las entrevistas con el coordinador y en los formularios a llenar que nos solicitó, mencioné que era el área de menos dominada por mi parte. Realmente no era un trabajo tan complejo pero mi primer pensamiento fue "¿Y ahora qué hago?", quería hacer un trabajo que tuviera un impacto por más pequeño que este fuera y que pudiera ayudar a la escuela. Tuve que estudiar acerca de materias pasadas y dio la casualidad que estaba cursando una materia de finanzas por lo cual me apoyé de mi docente. Finalmente entregué una herramienta para generar proyecciones financieras en los meses de la pandemia para poder tener precauciones de acuerdo a los ingresos que podrían variar por los tiempos de crisis.

Para el verano me fue delegado realizar un manual de inducción el cual tendrá un impacto inmediato para el personal de nuevo ingreso, con el cual podrán aclarar cualquier duda acerca del reglamento sin necesidad de preguntar a compañeros. Con este manual podrán revisar de manera amigable y efectiva cualquier información del reglamento y código de ética.

Hubo dificultades en el proceso, pero de eso se trata tanto el ámbito profesional como la vida misma los cuales logré superar con ayuda de mis compañeros y consultores encargados los cuales fueron muy profesionales y tuvimos un acompañamiento total en todo momento.

Creo que un problema enorme de las MYPE es que no reciben apoyo gubernamental que se merecen para impulsar el crecimiento de las mismas. Otro problema enorme que detecto es que por lo general los ciudadanos prefieren consumir en competencia conocida o recomendada a probar algo nuevo, o inclusive prefieren apoyar monstruos de la industria a tener un consumo local.

Grupal

El Proyecto de Aplicación Profesional cumplió con los objetivos establecidos, el equipo que llevó a cabo la consultoría integral a través de las actitudes y aptitudes que se desarrollaron en el transcurso de este proyecto permitió que esto fuera posible, lo que más se aprendió de esta experiencia fue el poder trabajar colaborativamente, el contar con un equipo que tuviera una actitud positiva, que fuera proactivo y supiera llevar las ideas a la realidad favoreció el trabajo grupal.

La intervención tuvo grandes impactos tanto personales como profesionales, permitió que nos pudiéramos desarrollar de una manera totalmente fuera de la zona de confort en la que nos encontrábamos, permitió el poder ver el contexto actual y real de lo que se vive a través de nuestras carreras.

Como equipo organizacional logramos desarrollar una muy buena forma de trabajar, logramos entender cómo funciona el compañerismo y el trabajo en equipo, entre las diferentes aptitudes y actitudes de cada uno de nosotros hicimos una implementación muy buena, colaboramos entre todos en lo que cada uno es bueno y tuvimos mucha comunicación en todos los productos para que estos se entregaran de la mejor manera posible.

III. Conclusiones

Las MYPE y los grandes retos que viven día a día han demostrado tener gran fuerza para solventar y permanecer. Se puede decir que algunas hacen muchos esfuerzos por formalizarse, aunque sus recursos sean más limitados que en las empresas grandes.

La educación es uno de los sectores que presentan las mayores complejidades, sobre todo en lo que respecta a la educación privada. Ahora, con la situación vigente deben enfrentar mayores desafíos, en donde la innovación y la creatividad son elementos imprescindibles.

En la preparatoria siempre están buscando actualizarse para superarse y tener ventajas competitivas claras. No obstante los obstáculos que enfrenta consideramos que está explorando el crecimiento y que va a lograr posicionarse mejor.

Creemos que esta segunda intervención logró grandes cambios tanto externos como internos, más allá del desarrollo de la institución como empresa, implementando procesos, protocolos y demás actividades que llevarán al crecimiento de lo organizacional e institucional también está la parte social, la cual es de mucha importancia porque esto genera una transformación favorable en nuestro entorno, ya que las personas que están dentro de la preparatoria podrán tener mayor calidad de vida y más oportunidades para desarrollarse de la mejor manera.

II. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Cano Murcia, Sandra Rocío y Zea Jiménez, Marcela. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. Revista LOGOS: ciencia & tecnología. Vol. 4, núm. 1. Policía Nacional de Colombia; Bogotá. 67 p.

Bordas, M. (2016) Gestión estratégica del clima laboral. Concepto de clima laboral. Madrid: UNED.

Dugger, Jim. (2017). La clave de la comunicación. Escucha eficaz. Madrid, España: FC EDITORIAL, 2ª edición. 25 p.

Ortiz Crespo, Ricardo. (2007). Aprender a escuchar. Prólogo. USA: Editorial Lulu. 19 p.

Fornero, R. (2017). Análisis financiero con manual contable. Formulación de proyecciones financieras. 181 p.

Pep, V., Rojas, J., & Torras, E. (2009) UOC. Dinámica de grupos. Barcelona: UOC. 30 p.

Vargas Téllez, Juan Alberto y Dorony Saturno, Leonardo Martín. (2013). Psicoterapia y acompañamiento: un análisis conceptual desde el humanismo y la teoría de la autodeterminación. Revista de psicología GEPU. Vol. 4 (2). México: Universidad de la Salle Bajío.

2. Electrónicas

BIND ERP. (s/f). Estado de situación financiera. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://ayuda.bind.com.mx/hc/es/articles/360003291894-estado-de-situaci%C3%B3n-financiera>

Camacho, J. (2019) Proceso de incorporación de personal. Recursos de la empresa. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://recursosdelaempresa.com/incorporacion-de-personal/#:~:text=La%20incorporaci%C3%B3n%20de%20personal%20es,que%20se%20tiene%20que%20cubrir>

Corvo, H. (s/f). Lifeder. Costeo absorbente: características, ventajas y empleos. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://www.lifeder.com/costeo-absorbente/>

DeConceptos. (s/f). Selección. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://deconceptos.com/general/seleccion>

Definición y qué es. (s/f). Convocatoria. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://definicionyque.es/convocatoria/>

Ejemplode (2011). Ejemplo de Formato de Requisición de Personal. Revista Ejemplode.com. Recuperado el 15 de julio de 2020 de: https://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/1418-ejemplo_de_formato_de_requisicion_de_personal.html

Gil, S. (s/f). Economipedia. Ingreso. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>

Honorato, M. (2019). Beetrack. ¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Indicadores y herramientas. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://www.beetrack.com/es/blog/medir-la-satisfaccion-del-cliente>

HR4FREE. (s/f). Proceso de reclutamiento. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://hr4free.com/es/Proceso-de-reclutamiento/Ejemplo-tabla-de-evaluaci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-los-candidatos>

Irigaray, J. (2020). EAE BUSSINES SCHOOL. Activo fijo: qué es, tipos, características y ejemplos. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://retos-directivos.eae.es/el-activo-fijo-tipos-y-caracteristicas/>

Iglesias, Y. (s/f). Design Thinking. El focus group o grupo de discusión. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://designthinking.gal/el-focus-group-o-grupo-de-discusion/>

Komiya, A. (2019). Crece negocios. ¿Qué son los estados financieros? Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://www.crecenegocios.com/estados-financieros/>

Komiya, A. (2015). Crece Negocios. Qué es la atención al cliente y su importancia. Recuperado el 15 de julio del 2020. de: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/amp/>

Mimila, D. (2017). IXTIN. ¿Qué es una parrilla de contenidos? Recuperado el 16 de julio del 2020 de: [https://ixtin.agency/blog/una-parrilla-contenido-sirve/#:~:text=Ya%20sea%20para%20organizarse%20o,e%20inteligente\)%20todo%20esos%20contenidos.](https://ixtin.agency/blog/una-parrilla-contenido-sirve/#:~:text=Ya%20sea%20para%20organizarse%20o,e%20inteligente)%20todo%20esos%20contenidos.)

Novelo, G. (s/f). Psicología al día. ¿Qué son las pruebas psicométricas? Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://psicologiaaldia.com.mx/que-son-las-pruebas-psicometricas/>

Pedroza, J. (s/f). Economipedia. Ingreso. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>

Raffino, M. E. (s/f). Reclutamiento. De: Argentina. Para: Concepto.de. Recuperado el 16 de julio de 2020 de: <https://concepto.de/reclutamiento/>

Raffino M. E. (s/f). Manual de procedimientos. De: Argentina. Para: Concepto.de. Recuperado el 17 de julio de 2020 de: <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>

Sandoval, Génesis. (2019). TRANS-IT. Home Office ¿qué es y cuáles son sus beneficios? Recuperado el 20 de abril del 2020 de: <https://trans-ti.com/2019/01/31/home-office-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Staffing Personal. (2020). Staffing Personal. ¿Por qué es importante la inducción del personal nuevo? Recuperado el 16 de julio del 2020 de: https://staffingpersonal.com/induccin_del_personal/

Ucha, F. (2012). Definición ABC. Contratación. Recuperado el 16 de julio del 2020 de: <https://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>

Westreicher, G. (2020). Encuesta. Economipedia. Recuperado el 15 de julio del 2020 de: <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>

III. Anexos

Anexo 1: Análisis del entorno

Anexo 2: Programa de Acompañamiento

- 2.1 Encuestas para identificar necesidades de acompañamiento
- 2.2 Reporte de resultados de necesidades de acompañamiento
- 2.3 Programa de acompañamiento
- 2.4 Bitácora de seguimiento y retroalimentación de la sesión
- 2.5 Reporte de resultados del programa de acompañamiento
- 2.6 Reporte del clima laboral

Anexo 3: Proceso de Incorporación de Personal

- 3.1 Manual de incorporación de personal
- 3.2 Formato de requisición de personal
- 3.3 Formato de convocatoria
- 3.4 Formato de prueba psicométrica – Inventario de Intereses
- 3.5 Formato de cuadro de evaluación de candidatos
- 3.6 Formato de entrevista de selección de personal
- 3.7 Decálogo de un buen entrevistador (integrado en el Manual de Incorporación)
- 3.8 Correo de agradecimiento a candidatos no seleccionados (integrado en el Manual de Incorporación)
- 3.9 Correo de aviso al candidato seleccionado sobre la contratación (integrado en el Manual de Incorporación)

Anexo 4: Programa de Inducción de Personal

- 4.1 Manual de inducción de colaboradores
- 4.2 Manual de inducción de docentes
- 4.3 Presentación para inducción de personal

Anexo 5: Estrategia mercadológica

- 5.1 Manual de operación de la herramienta de satisfacción al cliente
- 5.2 Encuesta presencial (Anexo 1)
- 5.3 Reporte de los resultados de la primera encuesta de satisfacción al cliente
- 5.4 Investigación de la competencia
- 5.5 Parrilla de contenidos
- 5.6 Herramienta KPI para redes sociales.
- 5.7 Herramienta de registro de posibles clientes
- 5.8 Presentación para capacitación de servicio al cliente
- 5.9 Protocolo de atención a clientes