



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

*Desarrollo de Estrategias para Establecer un Proceso de
Mejoramiento Continuo en la Comercializadora de Juguetes
Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Andrés L. Scarpatti P.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora:

María Elena Hoffmann

Caracas, Septiembre de 2007

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras figuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción”

French & Bell (1995)

ÍNDICE

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1.- Conceptos Básicos	05
<i>a) Autoevaluación</i>	05
<i>b) Empowerment</i>	07
<i>c) Mejoramiento Continuo</i>	08
<i>d) Procesos de Consultoría</i>	12
1.2.- Investigación – Acción	15
<i>a) Origen</i>	15
<i>b) Definición</i>	15
<i>c) Ventajas</i>	15
<i>d) Características</i>	15
<i>e) Procedimiento</i>	16
<i>f) Variaciones del proceso</i>	17
1.3.- Análisis de Sistemas – R. Likert	18
1.4.- Escala de Actitud – R. Likert	20
1.5.- Visión Sistémica – S. Robbins	20

CAPITULO II: PROPUESTA DE TRABAJO

2.1.- Resumen	24
2.2.- Planteamiento del problema	25
2.3.- Justificación del proyecto	27
2.4.- Objetivos del proyecto	28
<i>a) Objetivo General</i>	28
<i>b) Objetivos Específicos</i>	28
2.5.- Metodología	28
<i>a) Marco organizacional</i>	28
<i>b) Marco conceptual</i>	29
<i>c) Marco metodológico</i>	30
2.6.- Resultados esperados	30
2.7.- Implicaciones	31
2.8.- Aspectos éticos	31

CAPITULO III: PROCESO DE CONSULTORÍA - DIAGNÓSTICO

3.1.- Introducción	32
3.2.- Construcción del Instrumento	32
a) <i>Definición de las Dimensiones</i>	32
b) <i>Campo de Exploración</i>	33
c) <i>Definición de las Audiencias</i>	33
d) <i>Indicadores Asociados a cada Dimensión (variables)</i>	33
e) <i>Ítems de Evaluación</i>	34
3.3.- Aplicación del Instrumento	36
a) <i>Metodología</i>	36
b) <i>Población</i>	37
c) <i>Características de la Población</i>	37
3.4.- Metodología para el Análisis de los Datos Recolectados	38
3.5.- Análisis de los Datos Recolectados	38
a) <i>Instrumento Integrantes de Soluciones Didácticas</i>	38
b) <i>Instrumento Clientes/Usuarios</i>	47
3.6.- Hallazgos	52
3.7.- Recomendaciones	52

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexo A. Contrato de Confidencialidad

Anexo B. Contrato Psicológico

Anexo C. Propuesta de Consultoría

Anexo D. Propuesta Económica

Anexo E. Carta Introductoria a las Encuestas

Anexo F. Encuesta para integrantes de Soluciones Didácticas

Anexo G. Encuesta para clientes de Soluciones Didácticas

Anexo H. Tablas – Datos de origen de las gráficas – Integrantes

Anexo I. Tablas – Datos de origen de las gráficas – Clientes

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1.- Conceptos Básicos

a) Autoevaluación

Resumen: es la acción de evaluarse a si mismo, considerando que existe un patrón de rendimiento o comportamiento que sirve de referencia.

Toda organización se desenvuelve en función a un patrón o modelo, es decir, un marco de referencia. Este marco de referencia esta constituido por todos aquellos valores y normas que le sirven como guía y suele llamarse *cultura organizacional*. La cultura organizacional puede entenderse como la percepción¹ que tienen en común los miembros de la organización; sistema de significados compartidos (*Robbins 2004*). En la medida en que se desenvuelve, la organización tiene la posibilidad de determinar si sus acciones son cónsonas con ese marco referencial, o si en todo caso necesita corregir algún punto en particular bien sea de su comportamiento, rendimiento o, si así lo ameritase, del mismo marco de referencia.

La autoevaluación es una acción que transcurre en el tiempo considerando la consecución de fases sucesivas², continuas y permanentes, de verificación, diagnóstico, exploración y análisis de cómo es el comportamiento o rendimiento propio (de la organización); lo cual tiene por objetivo buscar el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la prestación de un(os) servicio(s).

La autoevaluación se realiza en cada una de las estructuras ejecutivas, administrativas y operativas de la organización con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades; así como sus oportunidades y amenazas.

Un adecuado manejo del proceso de autoevaluación parte con la creación de un *Comité de Autoevaluación*, el cual debe estar formado por aquellos miembros que reflejen a la organización en su totalidad, es decir, debe haber responsables por parte de la alta gerencia, los sistemas administrativos y los sistemas operativos de la empresa. Se recomienda, para garantizar la funcionalidad del grupo, considerar el mínimo de miembros posible. Más sin embargo, el proceso solo se iniciará al considerar que:

- **Debe existir una gran motivación interna para emprender una evaluación con el objetivo claro de mejorar cualquier aspecto disfuncional de la organización.**

¹ La percepción es el proceso mediante el cual se organizan, interpretan, analizan e integran los estímulos recibidos para darles significados. La percepción, junto con la sensación, es el proceso más fundamental de la estructura psíquica. La percepción se centra en dos procesos: 1/ la recodificación o selección del enorme caudal de datos que nos llega del exterior, reduciendo su complejidad, facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria; 2/ un intento de ir más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros, y de este modo, evitar o reducir la sorpresa. Tomado de: *Peña, T., y cols. Introducción a la Psicología I. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2003.*

² Definición de “proceso”. Tomado de: <http://www.rae.es>

- El proceso debe seguir el planteamiento y las directrices de una Guía de Evaluación, elaborada por el Comité de Autoevaluación.
- Se deben seguir los procedimientos (consultas, audiencias) que permitan recoger la opinión de los encuestados.
- Todos los miembros involucrados deben tener la voluntad para realizar el análisis y la valoración de los resultados obtenidos de las evaluaciones, independientemente de sus implicaciones.

El proceso de autoevaluación debe considerarse como estrategia:

- Aplicar el uso de enfoques³ y planificar su ejecución. Se han de identificar acciones racionales, orientadas a resultados, e integradas, o sea, coherentes con la estrategia general.
- Desplegar los enfoques a lo largo y ancho de la organización de una manera sistemática para asegurar su completa implantación.
- Evaluar y revisar los enfoques y su despliegue como base del aprendizaje y la mejora posterior.

La información recogida del proceso de autoevaluación puede contener estadísticas y datos de gestión, documentos, opiniones y valoraciones de los encuestados; su análisis determinará la problemática existente, así como el proceso a seguir para mitigar las desavenencias. En la evaluación de los resultados del estudio se han de considerar los siguientes aspectos:

- Tendencias de los resultados, sean positivos o negativos.
- Si los resultados son consecuencia de los enfoques adoptados.
- Comparar los resultados con los de otras empresas excelentes o con el promedio del sector.
- Alcance del estudio. Determinar si los resultados se obtienen en la mayor parte de las áreas de la organización y si participaron el mayor número de integrantes.
- Determinar si el propósito planteado fue alcanzado.

La evaluación de los resultados generará un informe, dentro del cual se diferencian dos partes: a/ un análisis objetivo y riguroso de la realidad de la organización, donde se resaltan los puntos fuertes y áreas de mejora de la misma; b/ la propuesta razonada y fundamentada de una serie de mejoras en las que se definan la prioridad, los procedimientos para llevarlas a cabo y los niveles institucionales implicados en cada una de ellas.

Con la autoevaluación como proceso de diagnóstico interno se puede lograr:

- Proporcionar a los directivos un esquema para tener una visión global del negocio.
- Evitar el pensamiento rutinario o a corto plazo, proyectando a los directivos a las acciones necesarias para conseguir los objetivos de mediano y/o largo plazo.

³Planes de acción necesarios para la consecución de los resultados.

- **Habituarse a los miembros de la organización a la crítica estructurada y organizada con un objetivo: mejorar.**
- **Reforzar el trabajo en equipo y la visión amplia de sus integrantes.**
- **Permitir identificar áreas de mejora, incluyendo aquellas de carácter individual.**
- **Aumentar la eficacia de la acción directiva encaminada a mejorar.**
- **Contribuye a edificar el pensamiento estratégico.**

La importancia del mecanismo de la autoevaluación radica en entender que permite, a través de un sistema metodológico establecido de mutuo acuerdo por el consenso de los representantes de las diferentes áreas estratégicas de la organización; la evaluación de las acciones que se han tomado, o que están por tomarse, con el propósito de compararlas con su marco referencial (cultura organizacional), procurando alcanzar la *salud organizacional*⁴.

b) Empowerment

Resumen: esta palabra del idioma inglés, denota aquella situación donde un individuo o grupo de individuos, bajo la dirección de otro, recibe(n) ayuda para mejorar su capacidad cognoscitiva y/o habilidades físicas a efectos de que mejore su condición de vida dentro del ámbito en el cual se desenvuelve. También se conoce como “empoderamiento”.

Empowerment es un concepto muy discutido al ser un anglicismo forzado, por lo cual se emplean también términos como “*empoderamiento*”, “*fortalecimiento*” y “*dar/otorgar poder*”. El empoderamiento, bajo la estricta mirada del ámbito social, se refiere a que las personas y/o grupos organizados cobren autonomía en la toma de decisiones y logren ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de sus capacidades. De esta manera el individuo controla el sistema dentro del cual se desenvuelve, fomentando su riqueza y potencial humano.

El empoderamiento elimina la clásica estructura piramidal, dando paso a una más horizontal, donde todos los individuos juegan en un mismo plano.

Tratando el concepto dentro del campo de la psicología, el empoderamiento no es más que el mejoramiento cognoscitivo de un individuo o grupo de individuos, que bajo la dirección de otro, descubre(n) la potencialidad de su influencia en el control de sus acciones y posibles consecuencias.

En el ámbito laboral, el empoderamiento se divide en dos tipos, antagónicos:

- *Empoderamiento estructural de Kanter (1993):* centrado en las condiciones del ambiente de trabajo, como por ejemplo: autonomía permitida,

⁴ A pesar que no existe un amplio consenso sobre su definición global, se podría conceptualizar cómo un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad. De este modo, y partiendo del postulado básico del modelo bio-psicosocial (Engel, 1977), se conceptualiza la salud y la enfermedad como resultado de la interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales (Ballester, 1993). Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/salud-organizacional/salud-organizacional.shtml>

responsabilidades delegadas, carga de trabajo asignado, soporte que le brinda la organización, posición que ocupa dentro de la empresa, etc., es decir, se potencia al individuo mediante la asignación de determinados beneficios, obviando su percepción sobre éstos.

- *Empoderamiento psicológico de Spreitze (1996)*: definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo, es decir, en este caso el individuo actúa en función a su percepción de los beneficios que recibe o deja de recibir. Lo cual trae a colación cuatro dimensiones:
 - o El significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.
 - o La competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo.
 - o La autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.
 - o El impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

Si bien la forma en como se establezcan las relaciones laborales fortalecerá la presencia de uno u otro tipo de empoderamiento laboral, lo importante en todo esto es entender que, según lo expuesto, el empoderamiento se dará en función a la conformidad del individuo sobre las condiciones en la cuales se desarrollará.

A rasgos generales, el proceso de empoderamiento se inicia estimulando el liderazgo de los mandos medios de la organización para que cumplan el papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Partiendo de esta base, se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa. Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gocen de cierta autonomía.

c) Mejoramiento continuo

Resumen: esta frase se refiere a la condición operativa en la cual puede ubicarse un individuo u organización, considerando que sus esfuerzos están dirigidos no solo a cumplir eficientemente con el trabajo desempeñado, sino en la forma en como éste se ejecuta; el individuo u organización en mejoramiento continuo es crítico, analítico e inventivo, a efectos de hacer de sus procesos dinámicas realmente efectivas, según las exigencias de sus demandantes.

La frase “*mejoramiento continuo*” denota una complejidad en su concepción que no es fácil asimilar. No es posible hacer un despiece de la expresión, a modo de simplificar el razonamiento que se le pueda dar; incluso el contexto dentro del cual se

maneeje ésta, sopesa en la consideración de ciertos y determinados elementos que la definen.

Haciendo una lectura entre líneas de la expresión *mejoramiento continuo*, y enfocándonos en el contexto del *desarrollo organizacional*⁵, intuitivamente se genera un pensamiento donde la *acción*⁶ toma el papel protagónico; una acción acotada en aspectos que tienen que ver con los procesos de la organización; procesos que básicamente describen actividades administrativas u operativas que están dirigidas a la consecución del crecimiento y rentabilidad de la organización. El fin último del mejoramiento continuo es hacer de la organización un sistema más eficiente y eficaz.

Son varias las teorías que tratan sobre el *mejoramiento continuo*, por lo que a fin de ampliar nuestro entendimiento sobre el tema, a continuación, se describirán algunas de ellas:

Control de la Calidad Total

El control de calidad total (TQC) que, en su desarrollo inicial, hacía énfasis en el control del proceso de calidad, ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total (TQM). La gestión de calidad total es una manera de mejorar constantemente el “*performance*” en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como la disminución de los costos, la calidad de los servicios y productos, la participación en el mercado, la ejecución de los proyectos y el crecimiento de la empresa.

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al *mejoramiento continuo*.

Un programa de gestión de calidad requiere:

- **El compromiso y la participación de los altos ejecutivos.**

⁵ “El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principio de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.” Tomado de: French, W. y Bell, C. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Prentice Hall, México, 1996.

⁶ Ejercicio de la posibilidad de hacer. Tomado de: <http://www.rae.es>.

- El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.
- Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

Hacer posible la visión estratégica de la calidad requiere de numerosas herramientas y metodologías, entre las cuales tenemos:

- Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado.
- Compromiso de los altos niveles gerenciales.
- Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos los niveles.
- Una comunicación vertical y horizontal eficaz.
- Constancia de los objetivos y una visión compartida.
- La inversión debe estar dedicada principalmente en personal.
- La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
- Mejoramiento de todos los productos y procesos, internos y externos.
- Incentivar el trabajo en equipo.

El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)

Dicho sistema, de origen nipón, tiene dos orientaciones básicas: a/ la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor al producto, y b/ al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que de cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Los conceptos fundamentales en los que se basa el sistema JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:

- La flexibilidad en el trabajo, que permite adecuar el número y las funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.
- El incentivo en el personal del aporte de ideas innovadoras para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.
- El autocontrol de los defectos por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

- Atacar los problemas fundamentales.
- Eliminar todo lo que no añada valor al proceso.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

Ahora bien, aplicar el Just in Time implica comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, pero para ello es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- **Producir lo que la clientela desea y cuando lo desea y no producir para constituir almacenes de productos terminados o intermedios.**
- **Tener plazos muy cortos de fabricación y gran flexibilidad para poder responder a los deseos de la clientela.**
- **Saber fabricar sólo cantidades muy pequeñas de un tipo dado de pieza.**
- **No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.**
- **Aportar los materiales, las piezas y los productos al lugar en que son necesarios, en lugar de almacenarlos en depósitos.**
- **Conseguir una alta fiabilidad de los equipos.**
- **Gestionar la calidad de la producción.**
- **Adquirir únicamente productos y materiales de calidad garantizada.**
- **Disponer de un personal polivalente, capaz de adaptarse con rapidez y que comprenda los nuevos objetivos de la empresa.**

Mantenimiento Productivo Total (MPT)

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo en la organización. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de su organización a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de cero averías y cero defectos, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de equipos (grupo de empleados) e instalaciones productivas más eficaces, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la flexibilidad del sistema productivo.

Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad son pequeños equipos formados para estudiar y mejorar temas relacionados no solo con la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Existen dos variantes de Círculos de Calidad:

- **Un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.**

- **Un grupo de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la Dirección propuestas para mejorar los métodos y sistemas de trabajo.**

Los círculos de calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su talento e inteligencia.

Entre los propósitos de los círculos de calidad y productividad se tienen:

- **Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.**
- **Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.**
- **Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.**

En cuanto a los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad tenemos:

- **El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor un proceso, que aquel que lo realiza cotidianamente.**
- **El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.**
- **La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.**

d) Procesos de Consultoría

Si bien el campo de la consultoría ha crecido, todavía se maneja como un concepto confuso, indefinido. El que muchos lo entiendan como el ejercicio de una profesión meramente empírica, de carácter subjetivo, hace que su aceptación sea medida en términos de sus resultados, más que de sus procedimientos. Bajo esta premisa, pareciera no estar claramente definida la tarea del consultor en una organización, así como sus procedimientos y las bases para otorgar la ayuda necesaria. Schein (1987) plantea tres modelos que se diferencian de acuerdo al rol del cliente en el proceso, el tipo de ayuda que se presta (o es solicitada) y el papel del consultor. Según como se han venido practicando, tenemos:

Modelo de Experto

Este modelo, también denominado como compra-venta de información, se caracteriza por la compra de información por parte del cliente. La organización o individuo ha definido el problema y en muchos casos que tipo de ayuda requiere y quien puede facilitársela. El cliente busca en el consultor información específica (un procedimiento) que le ayude a solucionar el problema. Según Schein, las condiciones bajo las cuales el modelo experto podría funcionar son:

- **El cliente debe haber diagnosticado correctamente el problema, conocer sus necesidades.**
- **El cliente debe determinar con exactitud, luego de establecer sus necesidades, las capacidades que debe tener el consultor.**
- **El cliente debe saber comunicar correctamente sus necesidades al consultor.**
- **El cliente debe estar consciente de las implicaciones y consecuencias de poner en práctica las recomendaciones del consultor.**

Un dato curioso de este modelo es que los resultados obtenidos son atribuidos al consultor a pesar de que el cliente, quien realiza el diagnóstico, tiene la responsabilidad de hacer las cosas debidamente (según se le indique) a fin de solucionar el problema planteado. Los consultores deben tener “ojo crítico” en relación a las consideraciones, evaluaciones y/o conclusiones del cliente, ya que una posible desviación del diagnóstico junto con una mala aplicación de técnicas pudiera llevar al fracaso de la intervención, agravando el problema. Si el problema es excesivamente complejo, es muy probable que este modelo no ayude.

Modelo Médico-Paciente

Este proceso de consultoría se denomina así ya que la relación consultor-cliente es igual a la que se establece entre médico-paciente. El cliente sabe que algo anda mal, experimenta cierto “malestar” y no ha podido determinar la “fuente” que lo genera. El cliente llama al consultor para que determine la “fuente” y mitigue el “malestar”. Entonces, al igual que en una cita médica, este modelo se presenta en las situaciones en las que:

- **El cliente conoce del problema a grandes rasgos, pero no sabe diagnosticarlo.**
- **El cliente llama al consultor para que examine la organización y determine el problema.**

El consultor asume el rol de médico y acude a la organización para hacer un diagnóstico, y de esta manera proponer un método correctivo que logre una solución. Este modelo (según Schein) le otorga al consultor un gran poder. El éxito del método correctivo que se proponga dependerá de:

- **Luego del diagnóstico del consultor, éste presentará un informe indicando el tipo de problema y área donde se desarrolla, para lo cual el cliente deberá estar preparado.**
- **Los individuos generadores del “malestar” suministrarán la información que se les solicite.**
- **El cliente debe aceptar el diagnóstico.**
- **El cliente debe aceptar y aplicar las recomendaciones del consultor.**

Este modelo puede presentar ciertos puntos débiles que limiten su éxito:

- **Su aplicación variará de acuerdo al clima de la organización.**
- **El diagnóstico del consultor deberá ser muy preciso, se debe apoyar en datos e información precisa y pertinente a la situación dada.**
- **El cliente puede no creer y/o aceptar el diagnóstico.**
- **El cliente puede no creer y/o aceptar, y por consiguiente aplicar, las recomendaciones.**

Es importante que durante el proceso de diagnóstico se establezca una línea de comunicación entre consultor y cliente que permita ver el progreso de las actividades que se lleven a cabo, y por consiguiente se acepten, apoyen y apliquen las

sugerencias del consultor a la hora de abordar y mitigar el problema. La comunicación es esencial en este proceso de consultoría.

Modelo de Procesos

El modelo de procesos, a pesar de ser el menos aplicado de los tres, es el más enriquecedor para las partes. El modelo hace hincapié en la responsabilidad y participación activa del cliente a lo largo del proceso consultivo y por ende en su aprendizaje; el consultor le transfiere al cliente las herramientas justas y necesarias para lograr solventar los problemas que se han diagnosticado. Obviamente el cliente termina convirtiéndose en un consultor de su ámbito inmediato, pudiendo atacar cualquier inconveniente que se le presente a futuro.

La premisa básica de este modelo de consultoría radica en entender que el problema es del cliente y seguirá siendo de él a lo largo de todo el proceso de consultoría. El consultor puede diagnosticar el problema de la organización, más sin embargo se abstendrá de dar soluciones, pues la idea es que el cliente en la medida en que entienda el problema busque las soluciones. Con lo anterior, el consultor evitará dar un juicio prematuro, evitando malentendidos, y logrará una mejor y mayor aceptación de las sugerencias que se hagan en torno al problema y su solución.

En este modelo de consultoría, a diferencia de los dos primeros, es el consultor quien depende del cliente y no al revés. La preferencia que el consultor pueda tener por este proceso de consultoría radica en entender que la naturaleza del problema es de tal magnitud que el cliente no solo necesita ayuda para definir lo que está mal (diagnóstico), sino que se beneficiará de participar en el proceso de búsqueda de una solución.

Este proceso de consultoría será eficaz en la medida en que:

- **El consultor invierta mucho tiempo en el sistema cliente, llegando a conocer realmente la cultura organizacional.**
- **Al conocer la cultura organizacional será capaz de formular un diagnóstico.**
- **Podrá definir los pasos a seguir para resolver los problemas.**
- **El cliente debe participar activamente, debe asumir su responsabilidad y decisión sobre los pasos a seguir.**
- **Se le debe dar a entender al cliente que es él quien debe tomar la iniciativa en cuanto a la elaboración del diagnóstico, así como en las acciones que se deban tomar para solventar el problema.**
- **Lo que se busca es la colaboración y no la imposición de conocimientos o estrategias al sistema cliente.**

El consultor debe saber elegir el modelo adecuado según su evaluación del caso; es por ello que insistimos en una primera aproximación al cliente, a la organización.

1.2.- Investigación - Acción

a) Origen

La expresión "*investigación-acción*" se utilizó por primera vez en 1944, siendo su autor Kurt Lewin: quien describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales de entonces. Lewis argumentaba que la *investigación-acción* era una técnica que podía lograr en forma simultánea avances teóricos, así como los cambios requeridos.

b) Definición

La investigación-acción es un proceso que se caracteriza por recopilar de forma sistemática (por medio de la investigación) datos de un sistema en particular; de forma tal que los datos obtenidos se reingresen al sistema para que éste suministre las alternativas que se deriven de su interpretación de los datos y se tomen las acciones de corrección necesarias; consecuentemente se evaluarán los resultados de las acciones y se seguirán recolectando datos adicionales.

c) Ventajas

En comparación con otros procesos de investigación, tenemos que:

- No solo se obtiene una comprensión de los aspectos que determinan la realidad existente, sino que también se da una identificación de las fuerzas que establecen dicha realidad.
- No hay mucho énfasis en el empleo de instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.
- Permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; así como el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.
- Los resultados se prueban en la realidad

d) Características

La investigación acción se centra en la posibilidad de comprensión y mejoramiento de la organización, en base a las relaciones que se desarrollan en el contexto en cual se manejan los trabajadores. El proceso tiene unas características propias, a saber:

- Se analizan acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).
- Su propósito es exploratorio - descriptivo, se busca profundizar la comprensión del problema sin prejuicios (efectuar un buen diagnóstico).

- La explicación de lo que sucede implica elaborar una narración, y no una teoría, sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Se trata de la comprensión de la realidad, no se trabaja bajo supuestos.
- El resultado del proceso es mas una interpretación de lo estudiado, que una explicación de lo que acontece.
- Se valora la subjetividad y como esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significados.
- La investigación-acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos en cuanto al diagnóstico de los problemas, el diseño de una propuesta de cambio, la aplicación de la propuesta y su evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problemática.

e) Procedimiento

El proceso de investigación-acción contempla la ejecución de los siguientes pasos:

Determinación del problema o Diagnóstico

Se establecen los problemas prácticos, en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y lo que en la realidad ocurre. Es posible la presencia de contradicciones⁷, dilemas⁸, limitaciones⁹. El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, esta reflexión nos lleva a determinar el por qué del problema, cuáles son sus términos, sus características, cómo es el contexto en que éste se produce. Una vez determinadas las variables del problema que será el centro del proceso de investigación, es necesaria la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

Diseño de una Propuesta de Cambio

Una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada, y considerando los objetivos que se persiguen, se debe proceder al planteamiento de diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias. La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva¹⁰, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor.

Aplicación de la Propuesta de Cambio

⁷ Cuando existe una clara disfunción o incoherencia entre la formulación de nuestras pretensiones y nuestra actuación.

⁸ Un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.

⁹ Son aquellas situaciones en la que encontramos oposición para desarrollar las actuaciones deseables y que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata.

¹⁰ Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia. Tomado de: <http://www.rae.es>

Una vez diseñada la propuesta de acción, ésta es llevada a cabo por las personas competentes para ello (interesadas). Es importante comprender que se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

Evaluación

Todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica. Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso.

f) Variaciones del proceso

Existen variaciones en la manera en que el investigador desarrolla su trabajo, esencialmente por consideraciones que se remiten al contexto en el cual se desenvuelven las acciones, esto establece o le atribuye diferentes *adjetivos calificativos* al proceso de investigación-acción, a saber:

Colaborativa

Equipos de colaboradores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.

Participativa

Todos los miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.

Auto-evaluativa

Las modificaciones son evaluadas continuamente, siendo el último objetivo mejorar la práctica.

Acción-reflexiva

Se reflexiona sobre el proceso de investigación y se acumula evidencia empírica (acción) desde diversas fuentes de datos; esto indirectamente implica la acumulación de una diversidad de interpretaciones que enriquecen la visión del problema de cara a su mejor solución.

Proceso paso a paso

Si bien se sugieren unas fases para la investigación, no se sigue un plan predeterminado. Se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores.

Proceso interactivo

Se procura la constante interacción del investigador con el medio de estudio de forma que vaya provocando un aumento de conocimiento (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.

Feedback continuo

Continuamente se hace mención de los hallazgos, y se busca determinar una solución de aplicabilidad inmediata. Constantemente se esta redefiniendo el proceso.

Molar

En el proceso de investigaron no se aísla una variable, sino que se analiza todo según el contexto.

Aplicación inmediata

Los hallazgos se aplican de forma inmediata.

1.3.- Análisis de Sistemas – R. Likert

En su teoría de *clima organizacional*¹¹, Likert (1961) menciona que el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización esta determinado por las relaciones que se establecen dentro del ámbito administrativo, es decir, convivencia entre supervisados y supervisores. La percepción que, de las condiciones organizacionales¹², tengan los individuos jugará un papel determinante en su comportamiento.

En función a lo expuesto anteriormente Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- **Variables causales o independientes:** son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si sufren modificación alguna, dichas modificaciones influirán en el resto de las variables.
- **Las variables intermedias:** son las que reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Constituyen los procesos organizacionales de una empresa, considerándose entonces: la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- **Las variables finales o dependientes:** son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros

¹¹ De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

¹² Se refiere a las condiciones en las que el individuo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.

obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo, los cuales a su vez se dividen en dos subcategorías:

Sistema autoritario

- Clima autoritario - Sistema I: es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Clima autoritario paternalista - Sistema II: es aquel donde existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Sistema participativo

- Clima consultivo - Sistema III: la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- Clima participativo - Sistema IV: se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida, donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

1.4.- Escala de Actitud – R. Likert

El método para la medición de las actitudes¹³ de Likert, tiene su origen en 1934 cuando éste realizaba estudios de relaciones internacionales y raciales, entre otros aspectos, durante la década de los años 30.

Los instrumentos de medición que se rigen por la escala actitudinal de Likert consisten en un conjunto de preguntas (de carácter afirmativo o negativo) a las cuales hay que responder según una escala de evaluación sobre la cual se emiten juicios o reacciones (favorable o desfavorable, positiva o negativa) por parte del entrevistado.

La escala de evaluación puede evaluar entre 3 y 6 niveles, siendo la más práctico, para evitar los puntos neutros o medios, aquellas con números pares, por ejemplo:

- **Muy en desacuerdo / En desacuerdo / En Acuerdo / Muy de acuerdo**
- **Nunca / Casi Nunca / Casi Siempre / Siempre**
- **Nada / Poco / Mucho / Bastante**
- **Pésimo / Malo / Bueno / Excelente**

La importancia de la escala de Likert es que considera a las actitudes como algo continuo entre favorable o desfavorable, por lo que la técnica además de situar a cada individuo en un punto determinado, toma en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales.

1.5.- Visión Sistémica – S. Robbins

Para la mayoría de nosotros, por no decir para el común denominador de los individuos, no es sorprendente ni novedoso hablar de *cambio*, ya que éste ocurre todos los días y en todos los ámbitos en los cuales nos desenvolvemos. No hay nada ni nadie que se escape al cambio, casi siempre es necesario e inevitable.

Ante el cambio pueden existir tres posturas:

- *La indecisión:* en esta postura el individuo vislumbra o ve llegar el cambio, pero sus paradigmas le impiden asumir una postura al respecto. Son individuos que por lo general se quedan a un lado del desarrollo de las situaciones hasta que inevitablemente tiene que participar.

¹³ Las actitudes, en su concepto más amplio, son evaluaciones favorables o desfavorables con respecto a objetos, gente y/o eventos; reflejan cómo se siente uno acerca de algo; son evaluaciones duraderas sobre diversos aspectos del mundo social que se almacenan en la memoria. Su importancia radica en el hecho de que influyen fuertemente en la forma en que piensa el individuo sobre la información social, procesándola. Las actitudes funcionan como esquemas, marcos cognitivos que poseen y organizan la información sobre aspectos específicos, situaciones o acontecimientos; lo cual repercute en el comportamiento del individuo. Tomado de: Morales J., y cols. Psicología Social. McGrawHill.

- *La aceptación:* aquí el individuo ve llegar el cambio, lo analiza, lo digiere y lo desarrolla; mas que conforme, éste esta claro sobre el cómo, cuándo y dónde debe participar para que el cambio no sea una fuerza de choque.
- *La oposición:* irremediamente el individuo no concilia con los supuestos o verdades del cambio, se resiste a participar en él, por lo que al final resulta arrollado por algo que es indetenible.

Desafortunadamente muchas organizaciones pertenecen a este último grupo y no logran sobrevivir a los cambios; mas aun hoy día con los efectos de la globalización, de la unificación de normas y el impacto de la tecnología.

El cambio ha provocado, según Robbins¹⁴ (1991), que vivamos en una era de falta de continuidad. Durante las décadas de los años sesenta, setenta y ochenta, el cambio era altamente predecible, pero ahora, todos los modelos administrativos clásicos se vuelven obsoletos, por ejemplo: ideas tales como la división del trabajo y el control se pierden ante teorías como el trabajo multifuncional, el empowerment, la reingeniería y los equipos de alto desempeño.

Por lo descrito anteriormente, las organizaciones de hoy día más que entender el cambio como una línea continua, deben entenderlo como una línea cambiante, impredecible, que llega a ser tan complejo que ya no basta con planearlo sino que debe ser administrado. Para tal propósito se requieren modelos administrativos contemporáneos dinámicos y flexibles, ya que se ha redefinido el concepto de trabajo y de nuevos estilos de género, acordes con la realidad que viven las organizaciones. En este sentido Robbins establece que el *“pensamiento sistémico es la habilidad de entender una organización, una gerencia, una institución como una totalidad, como un todo y las interrelaciones entre y a través de sus partes. De este modo, el término “sistema” denota interdependencia, finalidad, interacción de componentes o partes de una totalidad identificable y estructurada con un sentido de dirección. Las organizaciones son sistemas, por ello los aspectos que implican interdependencia e interacción de componentes son importantes dimensiones a estudiar y comprender”*¹⁵.

Actualmente muchas empresas siguen operando bajo el principio de que existen mundos completamente diferentes entre sí: los de arriba y los de abajo. Los primeros poseen el poder, el conocimiento, la información, la toma de decisiones; los segundos únicamente realizan el trabajo; en este último ámbito el ser humano es visto como un instrumento inerte. La estructura piramidal es una extensión de la marcada diferencia de clases dominante en la sociedad que actúa bajo el principio central del control; existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, en los que, a mayor nivel, mayor estatus y poder. La empresa está dividida en áreas

¹⁴ Stephen Robbins es doctor de la Universidad de Arizona y ha sido catedrático en las universidades de Nebraska, Concordia de Montreal, Baltimore, Sur de Illinois y Estatal de San Diego. Sus intereses se han centrado en los conflictos, poder y política de las organizaciones, así como en el desarrollo de las capacidades de trato personal.

¹⁵ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

perfectamente delimitadas, consecuentemente, las tareas del personal se encuentran fragmentadas y las reglas y políticas establecidas son rígidas.

Las organizaciones no han podido erradicar esta forma (clásica) de trabajar ya que el concepto parte de un origen muy arraizado, como lo es la revolución industrial y el surgimiento de los principios de la administración científica, época en que se establecen las bases de la división del trabajo y la centralización de la toma de decisiones en aras de alcanzar mayor productividad y eficiencia; se establecieron paradigmas¹⁶ que se adentran y permanecen tanto en los individuos como en las organizaciones, que no se cuestionan, se aceptan como válidos, por lo que es muy difícil erradicarlos.

La falta de salud que prevalece en las organizaciones se debe en parte a la incapacidad de percibir el mundo como un todo. Por tal motivo es necesario que el cambio se asuma desde un enfoque sistémico, que permita tener una visión integral del individuo, de las organizaciones y del cambio mismo.

Los orígenes del pensamiento sistémico se pueden ubicar hacia la década de los veinte, cuando numerosos científicos ingleses y alemanes, tales como Wiener, Bertalanffy, Kohler y Lotta dieron los fundamentos de la teoría de Sistemas.

Por su lado, Senge propone una definición más moderna: *“El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para ayudar a contemplar el todo en lugar de ver elementos aislados”* (Senge, 1992).

Para lograr el equilibrio hay que entender que todo el sistema es como una muñeca rusa: partiendo en el individuo para llegar al macro contexto que puede ser un país o región geográfica. El enfoque sistémico señala que una empresa no es solamente la suma de sus partes, sino que, además, es la interacción que se da entre ésta y aquellas que lo son proveedores, clientes y hasta competencia, es decir, al medio ambiente al que pertenecen. De tal manera, al tratar de responder a la interrogante de cuáles habrán de ser los valores prioritarios para las empresas en los próximos años, es indudable que deberán ser valores compartidos, que hagan posible el funcionamiento de la empresa como parte de un todo, capaz de conservar su autonomía y que, al mismo tiempo, ese todo no se vea alterado.

No menos importante dentro del contexto dentro del cual se esta desarrollando la presente propuesta, es la consideración del papel que juegan los valores definidos como los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

¹⁶ Un paradigma es, desde fines de la década de 1960, un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico. Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

Con base en lo expuesto hasta el momento, se diseña un modelo que contempla desde una visión holística cuáles son los valores que deberán ser desarrollados por la empresa (ver figura N° 1). Se observan cuatro subsistemas que se interrelacionan con los valores: *cliente interno*, *cliente externo*, *estructura organizacional* y *sociedad*. En cada subsistema están señalados, por separado, una serie de elementos que al conjugarse dan origen a un todo.

La importancia de señalar o definir cuales son los valores de cada subsistema radica en entender que éstos están inmersos en cada área, dándole un rol primordial al desarrollo y crecimiento de toda organización.

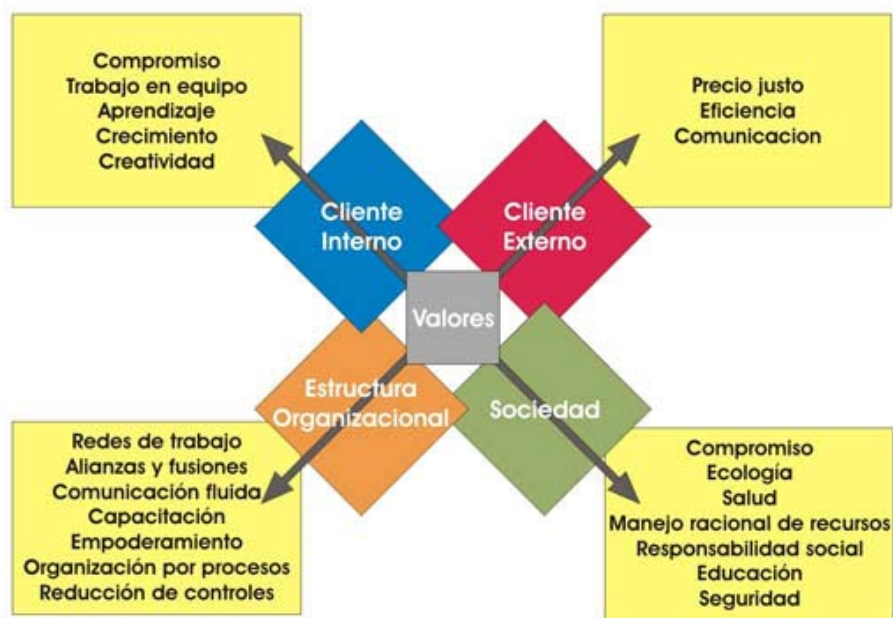


Figura N° 1

La figura anterior muestra una visión altamente idealizada de una organización, por lo que puede considerarse como un modelo ideal de funcionamiento. Además, al compararlo con cualquier modelo empresarial actual, dará la pauta para que cada empresa pueda identificar específicamente cuáles son los elementos de cambio que debe trabajar. Es justamente en este punto de las diferencias en donde se pueden encontrar los nuevos valores que las empresas deben poseer para enfrentar con éxito el cambio desde una perspectiva sistémica.

La tarea de analizar la complejidad de la situación y aplicar las medidas necesarias para resolver los problemas que tiene la organización sólo puede realizarse cuando las personas que la conforman han sido sensibilizadas, habilitadas y poseen una visión sistémica para enfrentar el cambio; de otra manera sólo se estarán haciendo cambios aislados sin interrelación entre ellos.

CAPITULO II: PROPUESTA DE TRABAJO

2.1.- Resumen

El presente proyecto de investigación tiene por finalidad desarrollar las estrategias que permitan un proceso de mejoramiento continuo en la comercializadora de juguetes denominada Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A.; en respuesta a los planteamientos considerados como problemas fundamentales, tanto por propietarios como por empleados:

- Carece de la documentación que estandarice y ordene los procesos tanto administrativos, como operativos.
- Carece de los criterios y técnicas que permitan realizar un análisis crítico de su gestión.
- Se evidencia la falta de una clara definición de las oportunidades que le presenta el mercado.

Mediante el desarrollo de las estrategias de investigación – acción, se espera a corto plazo:

- Generar una mayor y mejor respuesta a las inquietudes de los empleados y clientes.
- Generar la capacidad autocrítica, así como los criterios y técnicas que permitan satisfacer la necesidad de autoevaluación.
- Mejorar la participación en el mercado, así como los niveles de venta.

Por consiguiente hay que considerar que el objetivo general del proyecto es ***“intervenir la gerencia para que determine, desarrolle y ponga en práctica los mecanismos necesarios para lograr eficiencia y eficacia organizacional, haciendo de Soluciones Didácticas - Betty Bucci, una organización estructurada”***. Del objetivo general podemos inferir los siguientes objetivos específicos:

- Determinar misión y visión.
- Determinar estructura organizacional.
- Establecer objetivos acordes al recurso económico y humano.
- Convertir a la gerencia en una unidad que evalúe crítica y objetivamente los procesos, pudiendo adaptar éstos a la forma en que se deba responder al mercado.
- Convertir al recurso humano en un equipo disciplinado, que retroalimente a la gerencia, potenciando su participación en la estructuración de los procesos y que ayude a evaluar los escenarios.
- Implementar mecanismos de evaluación de personal, proveedores y clientes.

Para cumplir con los objetivos descritos, tanto general como específicos, se ha diseñado un proceso de diagnóstico e intervención con una duración de tres (3) meses, aplicado según se describe en las siguientes fases:

- **FASE 1: Evaluación de los procesos y/o procedimientos actuales.**
- **FASE 2: Rediseño de los procesos y/o procedimientos actuales.**
- **FASE 3: Implementación de los nuevos procesos y/o procedimientos.**
- **FASE 4: Evaluación del trabajo de consultoría.**

Se estima, una vez concluyan las cuatro fases, que la organización sea capaz de:

- **Determinar sus necesidades reales.**
- **Establecer sus objetivos a corto y mediano plazo.**
- **Implementar políticas coherentes.**
- **Generar procedimientos claros y precisos.**
- **Generar la capacidad de transmitir oportunamente la información que se necesita para actuar debidamente.**
- **Desarrollar la capacidad de actuar de forma eficaz y eficiente, independientemente del nivel (jerárquico) donde se desarrolle la acción.**
- **Desarrollar la capacidad analítica del personal sobre los procesos que llevan a cabo, así como del medio económico en cual se desenvuelven.**

Para el mejor entendimiento del propósito del presente estudio, favor considerar como palabras clave: ***autoevaluación, empowerment, mejoramiento continuo.***

2.2.- Planteamiento del Problema

La comercializadora de juguetes, ***Soluciones Didácticas – Betty Bucci C. A.***, es una empresa que nace en el año 2002 a partir de la iniciativa de sus directores de formalizar una actividad en la cual se han desenvuelto desde hace 10 años. La empresa se dedica a la compra de productos educativos fabricados tanto en el país, como en el exterior, para su posterior reventa. Se establece como proveedor exclusivo de algunas marcas (importadas). Los juguetes son de carácter educativo, teniendo por finalidad ayudar a las maestras y padres o representantes en la educación del niño, estimulándolo, fomentando su participación y análisis sobre las actividades que se les plantean. Los productos están dirigidos a los niveles de preescolar, primaria y básica; siendo vendidos al mayor o detal según conveniencia del cliente, a través de una red de representantes de venta y el caso específico de una tienda propia (kiosco). Geográficamente abarcan las ciudades de Caracas, Maracaibo, Valencia y Barquisimeto. Es una empresa familiar constituida por 14 personas, donde se evidencia una estructura plana presidida por la Sra. Beatriz de Bucci.

En las reuniones sostenidas con los directores de la empresa, éstos manifiestan que la organización:

- **Carece de la documentación que estandarice y ordene los procesos tanto administrativos, como operativos.**

- **Carece de los criterios y técnicas que permitan realizar un análisis crítico de su gestión.**
- **Se evidencia la falta de una clara definición de las oportunidades que le presenta el mercado.**

Los directores bajo las distracciones que le genera atender los altos volúmenes de venta, atendiendo a las altas presiones que ejerce el mercado, se restringen a los procesos administrativos y operativos básicos, lo cual limita su visión a corto plazo, no aprovechando así el máximo potencial de la empresa.

Es evidente la falta de una clara definición de sus procesos y un claro análisis de sus clientes y necesidades a fin de lograr evitar que: a/ sus productos de venta sean seleccionados intuitivamente, y b/ el perfil de su fuerza de ventas sea estrictamente seleccionado en base a la confianza personal (familiares o amigos referidos por familiares).

De las entrevistas se puede establecer que la *necesidad expresada* manifiesta una falta de orden administrativo y operativo, que conlleva a la falta de criterios de evaluación y una consiguiente pérdida de oportunidades en el mercado en el que se desenvuelven; la *necesidad sentida* establece que si bien hace falta una estructura organizativa que permita determinar el cómo se realizarán y evaluarán las acciones que se ejecuten, también es cierto que los miembros que componen la empresa deben ser seleccionados bajo un criterio claramente definido, más allá de las referencias personales o relaciones familiares, haciendo de estos miembros de la organización individuos que cuenten con las destrezas o herramientas que permitan diluir en ellos la carga de trabajo, las responsabilidades y la ejecución de las acciones, sin menospreciar el hecho de que deben existir una retribución que establezca un vínculo de afiliación con la empresa y contribuya a la continuidad laboral.

Por lo tanto se concluye:

Situación actual: *existe un marcado desequilibrio entre la misión y visión de la empresa, no existe linealidad entre la razón de ser y los objetivos que se pudieran alcanzar a mediano o largo plazo. La forma de actuar de la gerencia no está definida en términos de políticas y procedimientos precisos, haciendo que las decisiones sean tomadas intuitivamente, requiriendo de un gran esfuerzo personal y/o grupal para llegar a buen término.*

Situación deseada: *la empresa presenta una alineación entre misión, visión, políticas y procedimientos, contando con los instrumentos estructurales mínimos indispensables que le permita, partiendo de las instrucciones impartidas desde la gerencia, llevar a buen término sus esfuerzos.*

2.3.- Justificación del Proyecto

Con la intervención se pretende que la empresa establezca una alineación entre misión, visión, políticas y procedimientos, teniendo como brújula las instrucciones impartidas desde la gerencia, apoyados en una fuerza de ventas comprometida con su labor. Es hacer de la gerencia una unidad estratégica que logre determinar, desarrollar y poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr eficiencia y eficacia organizacional. Con la intervención se busca lograr que:

- **Operacionalmente:**
 - Se jerarquizará la estructura, definiendo un organigrama.
 - Se realizarán las definiciones de cargo, estableciendo las funciones y responsabilidades de los individuos.
 - Se establecerán procedimientos para la ejecución de las acciones propias del negocio.
- **Técnicamente:**
 - Se experimentará con el cómo se entienden y ejecutan las acciones cotidianas, lo cual hará de los procesos, dinámicas más eficaces y eficientes.
- **Socialmente:**
 - Se mejorarán las relaciones entre empleados y directores, así como entre empleados.
 - Se establecerán canales de comunicación bidireccional.
 - Se fomentará la continuidad laboral, la fuerza de venta estará conforme y a gusto con su trabajo.
- **Estratégicamente:**
 - Habrá un marcado mejoramiento en la forma en como la gerencia toma y transmite sus decisiones.
 - Le permitirá a la empresa determinar sus debilidades y fortalezas, para luego establecer dinámicas de auto-evaluación y corrección, evitando la no linealidad entre misión, visión y acción del recurso humano.
 - Se adquirirá la habilidad de determinar la potencialidad de los mercados, así como la capacidad de la empresa para atenderlos.

La importancia de considerar y entender los cuatro aspectos señalados anteriormente, en concordancia con lo que se establecerá como objetivo general; radica en que a partir de éstos se establecerán las estrategias y dinámicas que permitirán hacer de Soluciones Didácticas una empresa saludable.

Es necesario que se entienda que un proceso de Desarrollo Organizacional en esta empresa le permitiría nivelar su nivel de operatividad con las exigencias que establece el mercado que actualmente atiende, evitando los desequilibrios o fluctuaciones en los niveles de ventas y permanencia de los integrantes dentro de la organización.

De no llegarse a ejecutar el proceso de Desarrollo Organizacional, se perderá la oportunidad de fortalecer a la empresa como un sistema completamente engranado,

permitiéndole aumentar su longevidad dentro del mercado, haciéndola inmune, *más estructurada y menos intuitiva*, en relación a su entorno.

2.4.- Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

- “Intervenir la gerencia para que determine, desarrolle y ponga en práctica los mecanismos necesarios para lograr eficiencia y eficacia organizacional, haciendo de Soluciones Didácticas - Betty Bucci C.A., una organización estructurada”.

Objetivos Específicos:

- Determinar misión y visión.
- Determinar estructura organizacional.
- Establecer objetivos acordes al recurso económico y humano.
- Convertir a la gerencia en una unidad que evalúe crítica y objetivamente los procesos, pudiendo adaptar éstos a la forma en que se deba responder al mercado.
- Convertir al recurso humano en un equipo disciplinado, que retroalimente a la gerencia, potenciando su participación en la estructuración de los procesos y que ayude a evaluar los escenarios.
- Implementar mecanismos de evaluación de personal, proveedores y clientes.

2.5.- Metodología

a) Marco Organizacional

Historia: Hace 10 años, la Sra. Beatriz Bucci detectó la necesidad de introducir en las escuelas material didáctico que permitiera ayudar a los padres y representantes y en especial a las maestras, en su labor docente; por lo que a partir del año 2002, Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A. se ha caracterizado por importar y comercializar juguetes de interés educativo.

Visión: No esta definida.

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes las más variadas y actualizadas líneas de recursos didácticos que faciliten tanto a instituciones como a educadores cumplir con sus objetivos haciendo del arte de educar una actividad mucho más satisfactoria y eficiente”.

Planes: Los directores expresan la necesidad de contar con mayor presencia dentro del mercado, sin obviar que necesitan mejorar ciertos procesos internos que le permitan manejarse con mayor comodidad y seguridad.

Aspectos organizacionales: La empresa cuenta con una estructura plana, conformada por 14 personas, entendiéndose que existe un presidente y un vicepresidente ubicados en la sede administrativa en Caracas, el resto de la organización la conforma la fuerza de ventas distribuida de la siguiente manera: 5 en Caracas, 4 en Maracaibo, 2 en Valencia, y 1 en Barquisimeto.

b) Marco conceptual

Para la comprensión y análisis de la realidad organizacional de Soluciones Didácticas, sus características y dinámica, se considera que conceptual y académicamente resulta adecuado analizarla desde una perspectiva sistémica, apalancada en las ideas expuestas por el autor Stephen. P. Robbins¹⁷. En este sentido, el *“pensamiento sistémico es la habilidad de entender una organización, una gerencia, una institución como una totalidad, como un todo y las interrelaciones entre y a través de sus partes. De este modo, el término “sistema” denota interdependencia, finalidad, interacción de componentes o partes de una totalidad identificable y estructurada con un sentido de dirección. Las organizaciones son sistemas, por ello los aspectos que implican interdependencia e interacción de componentes son importantes dimensiones a estudiar y comprender”*¹⁸.

La concepción de “sistema” se halla ligada a la de un “orden” u “ordenamiento” constituido por una configuración de los elementos, que tiene algún tipo de estabilidad en el tiempo o cuya dinámica de cambio es susceptible de ser conocida.

Todo sistema tiene una entrada, un proceso, una salida y una retroalimentación. El analizar, comprender e interpretar las fuerzas internas y externas que coexisten o rodean a la organización es una acción clave para lograr una gerencia efectiva. De esta noción deriva la necesidad de establecer las dimensiones.

Considerando los aspectos mencionados en la *“situación actual”* y la *“situación deseada”*, se han determinado las siguientes dimensiones: Proveedores, Clientes y Usuarios, Condiciones de Funcionamiento y Competidores, las cuales nos permitirán estudiar y conocer a fondo aspectos relacionados con las Condiciones Económicas, Características del Mercado, Caracterización de la Empresa y Condiciones Demográficas respectivamente. Ver figura N° 2.

¹⁷ Stephen Robbins es doctor de la Universidad de Arizona y ha sido catedrático en las universidades de Nebraska, Concordia de Montreal, Baltimore, Sur de Illinois y Estatal de San Diego. Sus intereses se han centrado en los conflictos, poder y política de las organizaciones, así como en el desarrollo de las capacidades de trato personal.

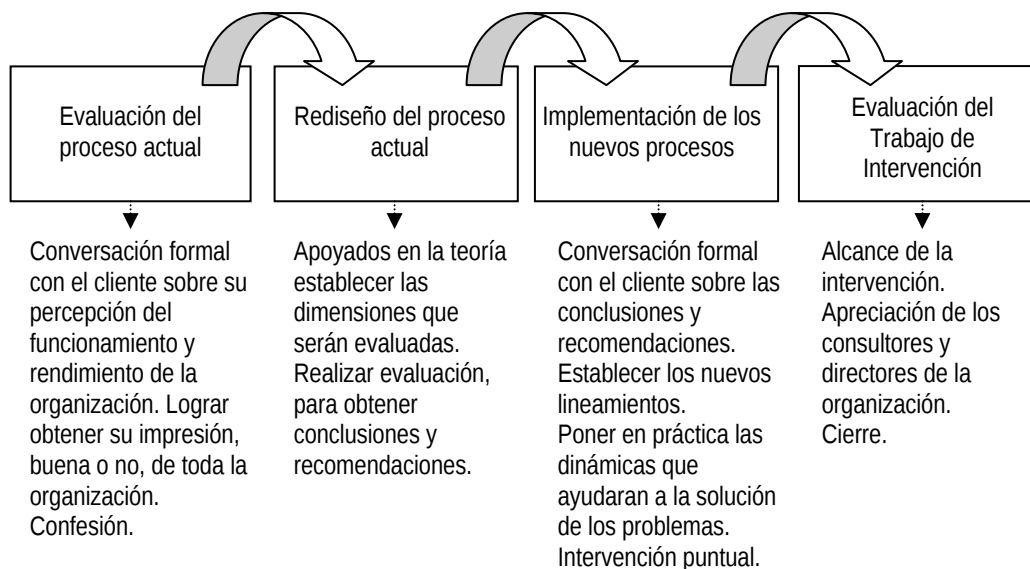
¹⁸ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.



Figura Nº 2

c) Marco metodológico

A continuación se plantea el esquema a seguir para el desarrollo del presente proyecto de investigación, caracterizado en cuatro (4) fases:



2.6.- Resultados esperados

Se estima, al final de la intervención, que la organización sea capaz de:

- **Determinar sus necesidades reales.**
- **Establecer sus objetivos a corto y mediano plazo.**

- Implementar políticas coherentes.
- Generar procedimientos claros y precisos.
- Generar la capacidad de transmitir oportunamente la información que se necesita para actuar debidamente.
- Desarrollar la capacidad de actuar de forma eficaz y eficiente, independientemente del nivel (jerárquico) donde se desarrolle la acción.
- Desarrollar la capacidad analítica del personal sobre los procesos que llevan a cabo, así como del medio económico en cual se desenvuelven.

2.7.- Implicaciones

En este sentido a mediano plazo la organización debe haber evaluado y redefinido todo sus procesos, logrando alcanzar a largo plazo:

- Generar una mayor y mejor respuesta a las inquietudes de los empleados y clientes.
- Generar la capacidad autocrítica, así como los criterios y técnicas que permitan satisfacer la necesidad de autoevaluación.
- Mejorar la participación en el mercado, así como los niveles de venta.

2.8.- Aspectos Éticos

- Se garantiza un trato confidencial de todos los hallazgos de nuestra investigación, así como el anonimato de las fuentes de dichas informaciones. No habrá difamación alguna del contenido del material visto, leído o escuchado sobre la empresa.
- La actividad de consultoría requiere de un tiempo específico para la realización de las actividades. La frecuencia y la periodicidad de los encuentros debe ser acordado entre ambas partes.
- Cumplimiento de fechas, respeto de las citas acordadas, disposición a proporcionar los documentos solicitados, veracidad en la información suministrada, puntualidad a la hora de cancelar los honorarios productos del trabajo realizado.
- No se permitirá el ofrecimiento de regalos, sobornos o cualquier otro tipo de dádivas que puedan generar un conflicto de intereses entre las partes.

CAPITULO III: PROCESO DE CONSULTORÍA - DIAGNÓSTICO

3.1.- Introducción

Como es bien sabido, dentro de todo proyecto de investigación en el campo del Desarrollo Organizacional, es necesaria la implementación de un estudio diagnóstico que permita establecer las condiciones reales de la organización.

Ese arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación y/o medición de sus síntomas y signos, entiéndase diagnóstico, se vale de un instrumento que se debe construir a medida en función del suspciaz entendimiento, como problema, que se derive de la interpretación de las discrepancias existentes entre la "*situación actual*" y "*situación propuesta*".

El instrumento de medición no es más que un mecanismo que permitirá medir de la manera más eficaz posible, lo cual depende de lo asertivo de su construcción, los valores reales de las variables que definan una dimensión, siendo ésta de nuestro interés.

El presente capítulo no pretende dedicarse única y exclusivamente al desarrollo del instrumento, ya que como parte del estudio diagnóstico, es importante saber como se realizó su aplicación, cuáles fueron los resultados obtenidos (hallazgos), y en definitiva establecer las recomendaciones y conclusiones que sean pertinentes al caso de estudio.

3.2.- Construcción del Instrumento

Considerando las dimensiones a evaluar, y bajo la premisa de necesitar entender la percepción de los individuos tanto dentro de la organización como fuera de ella se generaron dos instrumentos, dirigidos a dos audiencias: personal de Soluciones Didácticas y clientes de ésta. Estos dos instrumentos presentan diferencias en cuanto a la cantidad de preguntas, 20 y 12 respectivamente, estimándose un tiempo de 8 a 10 minutos para su desarrollo.

a) Definición de las Dimensiones

Proveedores

Actores externos a la organización con los que ésta define relaciones comerciales en cuanto a la *compra de productos* para su posterior comercialización.

Clientes/Usuarios

Actores externos a la organización con los que ésta define relaciones comerciales en cuanto a la *venta de productos* como consumidor final.

Competidores

Principales empresas dedicadas a la misma actividad comercial y que son percibidas como competidores actuales o potenciales, por su efectiva o posible atención al mismo nicho de mercado.

Condiciones de Funcionamiento

Características generales de la organización que enmarcan y definen sus procesos gerenciales.

b) Campo de Exploración

Proveedores

Condiciones Económicas / Servicio

Clientes/Usuarios

Caracterización del mercado / Satisfacción

Competidores

Condiciones Demográficas

Condiciones de Funcionamiento

Caracterización de la Empresa

c) Definición de las Audiencias

Proveedores

Directores y empleados de Soluciones Didácticas.

Clientes/Usuarios

Cartera de clientes de los servicios de Soluciones Didácticas.

Competidores

Directores y empleados de Soluciones Didácticas.

Cartera de clientes de los servicios de Soluciones Didácticas.

Condiciones de Funcionamiento

Directores y empleados de Soluciones Didácticas.

d) Indicadores Asociados a cada Dimensión (variables)

Proveedores

Cuentan con proveedores confiables en términos de calidad, cantidad y puntualidad en la entrega de productos.

Ofrecen facilidades económicas para la adquisición de los productos.

Existe dependencia de proveedores.

Existen limitaciones económicas (divisas, negociaciones, exportaciones, etc.) que pongan en riesgo la actividad del negocio.

Clientes/Usuarios

Niveles de exigencia (atributos de calidad según clientes).

Soluciones Didácticas como proveedores confiables (puntualidad, calidad y cantidad).

Percepción de satisfacción.

Competidores

Empresas dedicadas al mismo ramo.

Capacidad de respuesta de los competidores.

Confiabilidad de los competidores en el mercado.

Diversidad y calidad de los productos ofrecidos.

Oportunidades no exploradas con respecto al mercado.

Condiciones de Funcionamiento

Existe definición explícita o implícita de la misión y objetivos del negocio (que permita alinear demás actividades y procesos)

Los cargos del personal están definidos

Proceso de reclutamiento y selección / índices de rotación

Existe una relación clara entre cargos

Oportunidades de crecimiento / desarrollo.

e) Ítems de Evaluación*Proveedores (Personal de Soluciones Didácticas)*

- ¿Consideras que los productos ofrecidos por los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Según tu experiencia, ¿Los proveedores de Soluciones Didácticas entregan los productos solicitados en los tiempos acordados?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Según tu experiencia, ¿Los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con las cantidades de los productos solicitados?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Consideras que si Soluciones Didácticas contase con nuevos productos pudiera incrementar sus niveles de venta en el mercado?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Consideras que las modalidades y condiciones de pago definidas por los proveedores de Soluciones Didácticas se ajustan a su funcionamiento y necesidades económicas?
(Pregunta cerrada – caracterizada – dicotómica)
- ¿Consideras que Soluciones Didácticas cuenta con una cartera de proveedores que le permite responder a un imprevisto? (Ej. falla de un suministro).
(Pregunta cerrada – caracterizada – dicotómica)

Proveedores (Clientes de Soluciones Didácticas)

- ¿Considera Ud que los productos ofrecidos por los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)

- Según su experiencia como cliente, ¿Soluciones Didácticas entregan los productos que Ud. solicita en los tiempos acordados?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- En términos generales. ¿Soluciones Didácticas satisface su demanda de productos?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)

Clientes/Usuarios (Solo para Clientes de Soluciones Didácticas)

- Por favor, indique las principales razones por las que selecciona a Soluciones Didácticas como proveedor de productos.
(Pregunta abierta))
- ¿Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud se relaciona actualmente, conoce los productos que comercializa?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud se relaciona actualmente, le ofrece productos y soluciones que se ajustan a sus necesidades?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Por favor califique su nivel de satisfacción general respecto al representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que se relaciona actualmente.
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Por favor indique el nivel de satisfacción general con Soluciones Didácticas como proveedor.
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)

Competidores (Personal de Soluciones Didácticas)

- ¿Consideras que el ramo comercial de Soluciones Didácticas es competitivo?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Consideras que el ramo comercial venezolano de Soluciones Didácticas es limitado?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Consideras que Soluciones didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse vigente en el mercado, en comparación con sus competidores?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Según tu opinión, ¿cuáles consideras que son las principales fortalezas que tienen los competidores de Soluciones Didácticas?
(Pregunta abierta)
- ¿Cuáles crees que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo ha hecho?
(Pregunta abierta)

Competidores (Clientes de Soluciones Didácticas)

- ¿Considera que Soluciones Didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse vigente en el mercado en comparación con sus competidores?
(Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- Por favor señale cuáles cree que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo está haciendo
(Pregunta abierta)

Condiciones de Funcionamiento (Solo para Personal de Soluciones Didácticas)

- ¿Consideras que Soluciones Didácticas te da la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente?

- (Pregunta cerrada – caracterizada – valorativa)
- ¿Por favor indica cuál consideras que es la principal razón de ser del negocio de Soluciones Didácticas?
(Pregunta abierta)
- ¿Cuáles consideras que son los principales objetivos que tiene Soluciones Didácticas como empresa?
(Pregunta abierta)
- ¿Existe un organigrama o jerarquización de cargos en Soluciones Didácticas? En caso de contar con ello, por favor indícalo a continuación.
(Pregunta cerrada – caracterizada)
- Por favor describa las principales razones por las que consideras que las personas que laboran en Soluciones Didácticas han sido seleccionadas para ello.
(Pregunta abierta)
- Por favor, indica los principales motivos por los que decidiste formar parte del equipo de Soluciones Didácticas.
(Pregunta abierta)
- Por favor, indica la cantidad de tiempo que tienes trabajando en Soluciones Didácticas.
(Pregunta cerrada)

Es importante destacar, que en el cuestionario que le fue leído a cada sujeto de la muestra, se estableció un orden aleatorio de los ítems de cada dimensión, para así evitar el sesgo de respuestas producido por la continuidad de los ítems relacionados con un mismo tema.

Por otra parte y para evitar confusiones, se evitó la redacción de las afirmaciones en sentido negativo.

La escala de respuestas escogida tiene puntuaciones asociadas que van de 1 a 4, desde un extremo favorable hasta un extremo desfavorable evitando una escala intermedia para obligar al sujeto a adoptar una tendencia específica. La escala de medición permitirá una adecuada y más cómoda operacionalización estadística.

3.3.- Aplicación del Instrumento

a) Metodología

Para la aplicación del instrumento se decidió utilizar la metodología de las entrevistas estructurada¹⁹ personalizadas, las cuales se realizaron telefónicamente con cada uno de los entrevistados.

¹⁹ Llamada también formal o estandarizada; se caracteriza por plantear preguntas idénticas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen.

En este sentido, cada individuo tuvo la oportunidad de ser contactado en su hogar o trabajo, según fuera el caso, directa y personalmente por quien estuvo a cargo de leer los cuestionarios, donde además, se explicó verbalmente lo relacionado con:

- **Objetivo del cuestionario:** resaltando de ello la implicación únicamente académica que el instrumento tiene y animando a contestar de manera franca.
- **Carácter completamente anónimo de la encuesta y el firme compromiso de la no divulgación de los resultados para algún otro fin que no sea el académico.**
- **Presentación general del cuestionario e instrucciones.**
- **Finalmente, se le indicó a cada sujeto que la encuesta duraría aproximadamente unos 10 minutos y se manifestó agradecimiento por su colaboración.**

b) Población

Los instrumentos de medición fueron diseñados para dos audiencias:

- **Integrantes de Soluciones Didácticas.**
- **Clientes con mayor antigüedad en su relación comercial con Soluciones Didácticas, y clientes que representen los mayores ingresos de la compañía.**

Las audiencias estaban compuestas por doce (12) personas en el caso de la organización objeto de estudio, y quince (15) personas en el caso de los clientes. Cabe destacar que de las doce personas que integran a Soluciones Didácticas, se logro entrevistas a nueve (9) de ellas, lo cual representa un **75%** de la población; mientras que en el caso de los clientes, igualmente se logro entrevistar a nueve (9) personas, lo cual representa el **60%** de la población.

c) Características de la Población

Dentro del estudio solo se contempló la presencia de dos ítems relacionados con las características de la muestra o población; éstos estaban dirigidos a la audiencia de Soluciones Didácticas. El propósito es determinar el tiempo de servicio del individuo dentro de la organización y si éste contemplaba, o no, un posible crecimiento como persona y/o profesional dentro de la organización. Básicamente se busca determinar niveles de rotación y compromiso organizacional para, a partir de estos datos, determinar el perfil del empleado que se debe reclutar.

Si bien características como el sexo, la edad y el grado de instrucción, entre otras, no se consideraron en el presente estudio; básicamente por considerar que no representaban incidencia dentro de los aspectos que dentro de las dimensiones se buscan conocer; es importante indicar que todos los entrevistados tienen un grado de instrucción correspondiente a estudios de educación superior (tecnólogos o universitarios), pertenecientes a diferentes áreas del conocimiento, en su mayoría del sexo femenino.

3.4.- Metodología para el Análisis de los Datos Recolectados

Una vez realizadas las encuestas, se recolectó toda la data plasmada en ellas, tabulándose, y se realizaron las interpretaciones de cada variable a través del cálculo estadístico pertinente (análisis).

Es importante considerar, que a diferencia del sentido dado en las encuestas, las respuestas obtenidas a partir de las preguntas cerradas – caracterizadas – valorativas, se invirtieron para que la escala en las gráficas se pudieran apreciar desde el punto más desfavorable al más favorable.

Todos los datos están expresados en porcentajes; éstos se obtienen a partir e la división del número de respuestas que tiene un ítem en particular por el número total de encuestados.

Los resultados generales se obtuvieron al determinar la media de los resultados particulares, estableciendo correspondencia entre los puntos más desfavorables y más favorables.

3.5.- Análisis de los Datos Recolectados

a) Instrumento Integrantes de Soluciones Didácticas.

A continuación se presenta la tabla que contiene los resultados de la encuesta aplicada a los integrantes de Soluciones Didácticas.

Tabla N° 1

				Equipo de Soluciones Didácticas				
				Respuesta				
Variable	Categoría	Item	Pregunta	1	2	3	4	Comentarios
Proveedores	Condiciones Económicas / Servicio	1	Consideras que los productos ofrecidos por los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?	8	1	0	0	
				89%	11%	0%	0%	
		2	Según tu experiencia, los proveedores de Soluciones Didácticas entregan los productos solicitados en los tiempos acordados?	4	4	1	0	
				44,4%	44,4%	11,1%	0%	
		3	Según tu experiencia, los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con las cantidades de los productos solicitados?	3	3	2	0	
				37,5%	37,5%	25,0%	0%	
		6	Consideras que si Soluciones Didácticas contase con nuevos productos pudiera incrementar sus niveles de venta en el mercado?	0	3	4	2	
				0%	33,3%	44,4%	22,2%	
		10	Consideras que las modalidades y condiciones de pago definidas por sus proveedores se ajustan a su funcionamiento y necesidades económicas?	6	1			
				86%	14%			
		11	Consideras que Soluciones Didácticas cuenta con una cartera de proveedores que le permite responder a un imprevisto (Ejm. falla de un suministro).	6	2			
				75%	25%			
Competidores	Condiciones Demográficas	4	Consideras que el ramo comercial de Soluciones Didácticas es competitivo?	0	0	3	6	
				0%	0%	33%	67%	
		5	Consideras que el ramo comercial venezolano de Soluciones Didácticas es limitado?	1	2	5	1	
				11%	22%	56%	11%	
		7	En tu opinión, Soluciones Didácticas tiene muchos competidores en el mercado al que se orienta		5	3	1	
				0%	56%	33%	11%	
		8	Consideras que Soluciones didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse en el mercado, en comparación con sus competidores?	7	2			
				78%	22%	0%	0%	

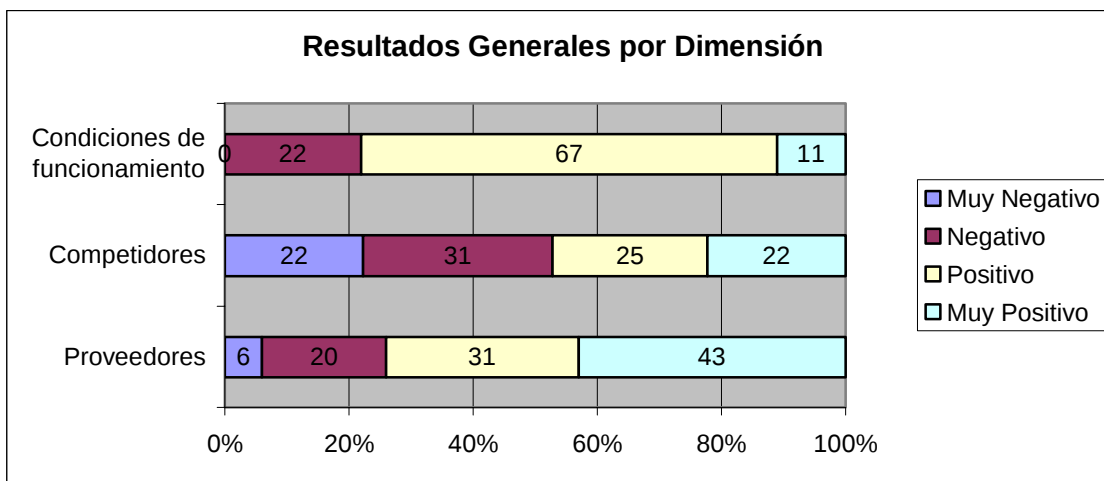
Condiciones de funcionamiento	Caracterización de la Empresa	12	Según tu opinión, cuáles consideras que son las principales fortalezas que tienen los competidores de Soluciones Didácticas?					Comercialización de libros Fabricación nacional a menores costos, competitivo. Mayor disponibilidad de productos Penetración en el mercado porque tienen mayor publicidad, eventos Personal calificado. Ofrecimiento de otros productos diversos Menores costos
		15	Cuáles crees que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo ha hecho?					Red de tiendas propia. Mayor publicidad entre el público general. Vender a mayor cantidad de tiendas no sólo las especializadas. Se ha limitado sólo a preescolar pudiendo expandirse a primaria. Colocar más puntos de venta en otras ciudades. Ampliar zonas
		9	Consideras que Soluciones Didácticas te da la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente.	1	6	2		
				11%	67%	22%	0%	
		13	Por favor indica cuál consideras que es la principal razón de ser del negocio de Soluciones Didácticas.					Dirigido a niños, maestras y padres para crear, divertir y jugar. Aprender. Asesoría profesional especializada. Satisfacción de clientes. Suministrar material didáctico Suministrar material didáctico a las instituciones educativas. Mística y espíritu haci
		14	Cuáles consideras que son los principales objetivos que tiene Soluciones Didácticas como empresa.					Educación con diversión, crecer y ampliar su participación en el mercado, satisfacción de clientes. Ayudar a la maestras y docentes Lograr satisfacer necesidades del docente. Comercializar productos actualizados. Cubrir necesidades a nivel nacional Dar a con
		16	Existe un organigrama o jerarquización de cargos en Soluciones Didácticas. En caso de contar con ello, por favor indícalo a continuación.					Si. Conocido. No lo ha visto pero entiende la estructura (representates todos a un mismo nivel). Betty centro y guía de SD, sin mayor jerarquización. Si lo hay, no plasmado. No sabe, no existe. No sabe pero imagina que lo hay. Si lo conoce, al punto de de

Condiciones de funcionamiento	Caracterización de la Empresa	17	Por favor describa las principales razones por las que consideras que las personas que laboran en Soluciones Didácticas han sido seleccionadas para ello.				Relación con el área. Identificación con el producto Orientación al cliente Entrevista, feeling: confianza, honestidad. Agradables. Disposición. Preparación. Paciente. Dedicación. Ganas de trabajar. Adaptación. No hay perfil definido Gente de familia. Veh
		18	Por favor, indica los principales motivos por los que decidiste formar parte del equipo de Soluciones Didácticas.				Horario flexible. Buena ganancia. Buen ambiente laboral Agrado por el producto. Situación personal laboral previa difícil. Agrado por Betty y su don de gente. Comodidad. Material variado, didáctico, en crecimiento. Ganando respeto. Agrado por actividad co
		19	Por favor, indica la cantidad de tiempo que tienes trabajando en Soluciones Didácticas.				8 meses. 3,5 años 1,5 años 1 año 2 años 4 años 1 año 8 meses 3 años
Otros				SD necesita guía organizacional, mayor personal, necesitan mayor orden para atender el crecimiento que tienen. Publicidad. Empresa en crecimiento. Le gusta por el trabajo y las reuniones (dos anuales). No tiene suficiente material para la zona de Carabobo			

A partir de la tabla N° 1 se desprenden las siguientes interpretaciones.

Nota: Las tablas con los datos de origen para cada una de las gráficas que se presentan a continuación se ubican en el Anexo H

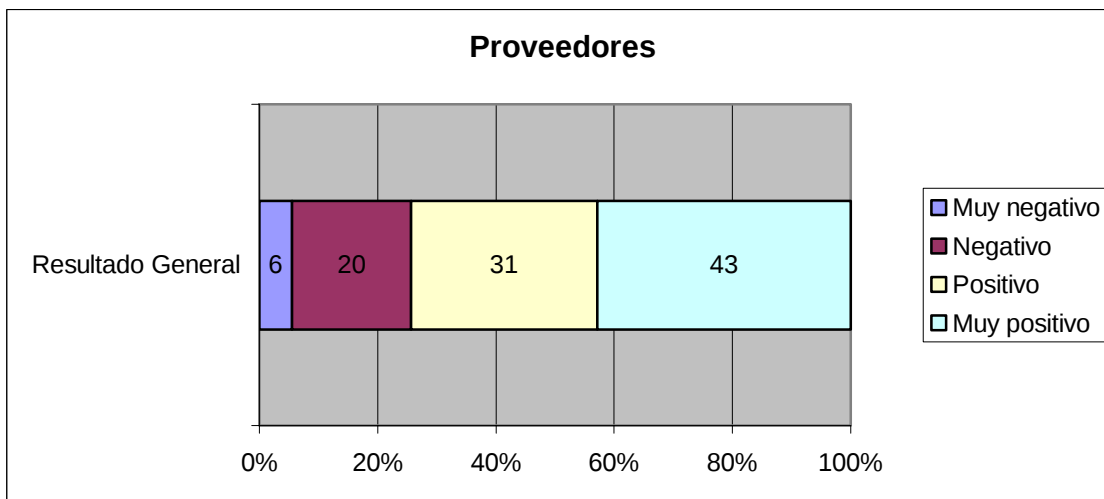
Resultados Generales



Gráfica N° 1

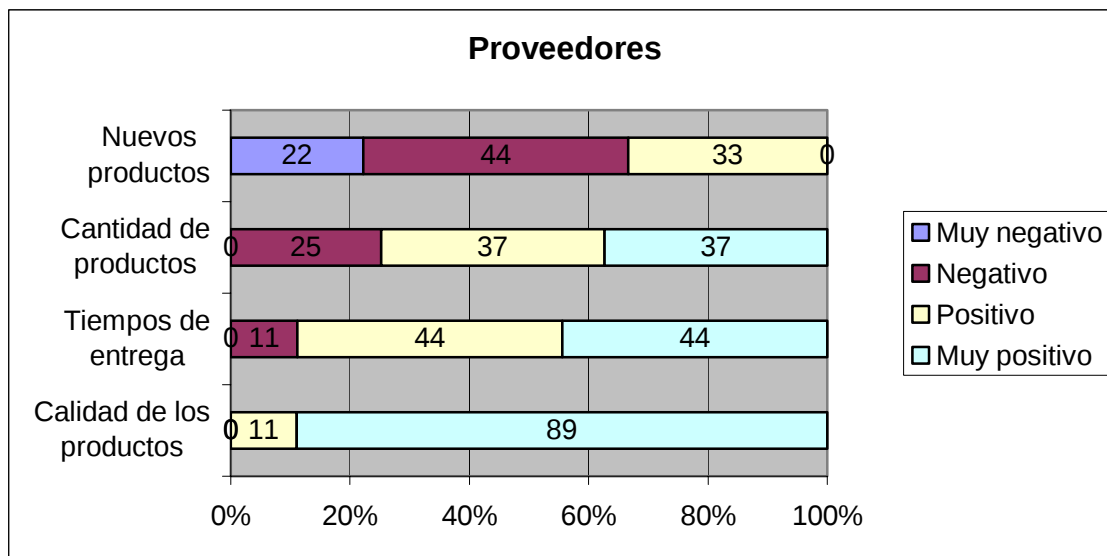
En la gráfica N° 1 se observa que **la mayor oportunidad de mejora de Soluciones Didácticas se encuentra en la dimensión “Condiciones de Funcionamiento”** ya que contempla el menor porcentaje de respuestas *muy positivas*; mientras que la dimensión “Proveedores” es la que cuenta con la mejor percepción dado el nivel de respuestas muy positivas.

Resultados – Dimensión Proveedores



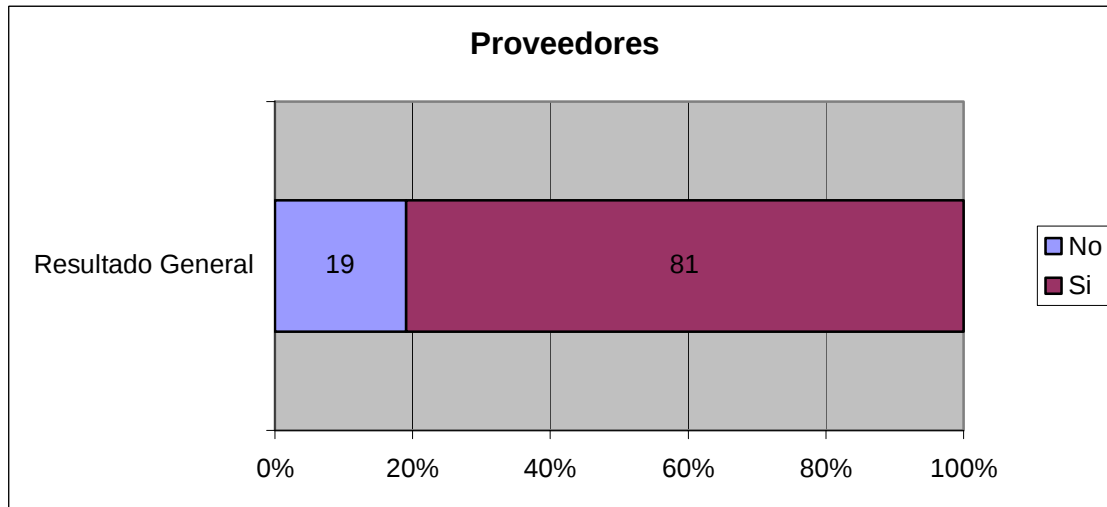
Gráfica N° 2

En la gráfica N° 2 se puede apreciar que Soluciones Didácticas es considerado un **buen proveedor**, ya que la suma de las respuestas **positivas** y **muy positivas** equivale a **74%** de la opinión de los encuestados



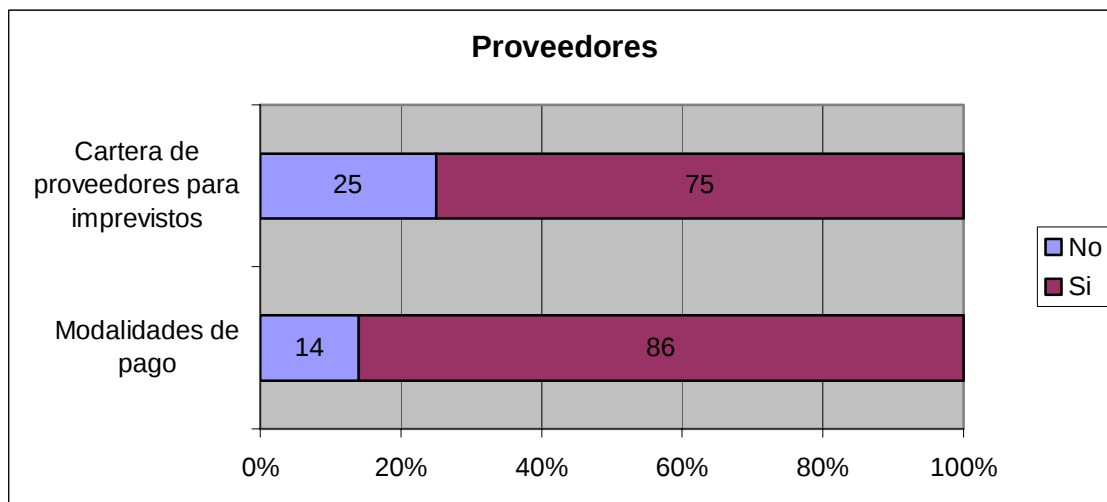
Gráfica N° 3

En la gráfica N° 3 la percepción del equipo de Soluciones Didácticas respecto a la “Calidad de los productos”, “Tiempos de entrega” y “Cantidad de productos”, es **favorable**. Siendo la de mejor percepción la referente a la “Calidad de los productos”. La gráfica también muestra que en la variable referente a “Nuevos productos” **no hay una buena percepción**, por lo que se considera un punto a explorar y mejorar.



Gráfica N° 4

La gráfica N° 4 nos muestra que al considerar los resultados globales correspondientes a la medición de las variables “Modalidades de pago” y “Cartera de proveedores para imprevistos” la apreciación es **favorable**. La gráfica siguiente muestra el detalle.

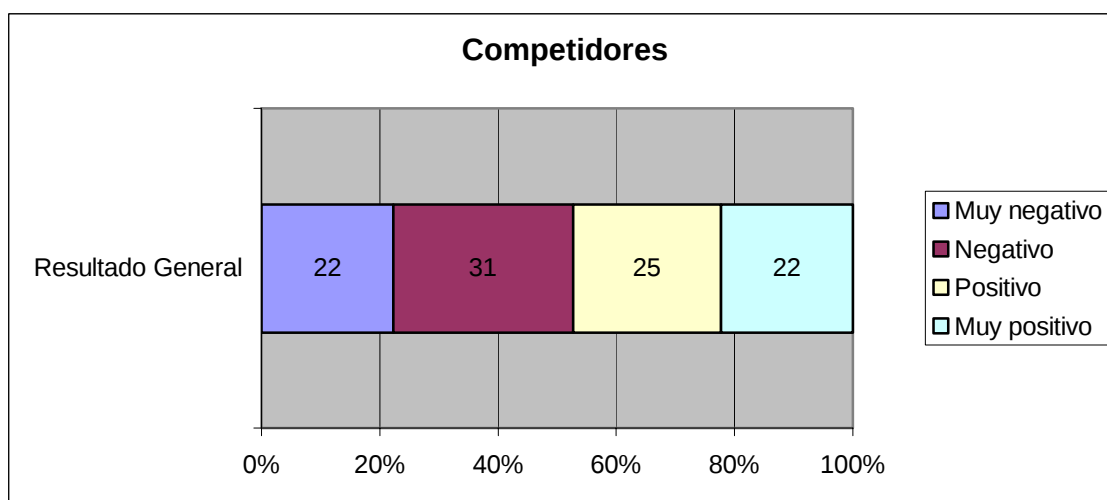


Gráfica N° 5

En la gráfica N° 5 se percibe una amplia aceptación de las “Modalidades de pago” establecidas por Soluciones Didácticas, así como el hecho de que se considera que se cuenta con una “Cartera de proveedores” para responder a imprevistos.

Como resultado global de dimensión “Proveedores” **la oportunidad de mejora se encuentra centrada en la selección de “Nuevos productos”** por parte de Soluciones Didácticas, pues sus integrantes opinan que de contar con otros productos, la empresa pudiese incrementar sus niveles de venta

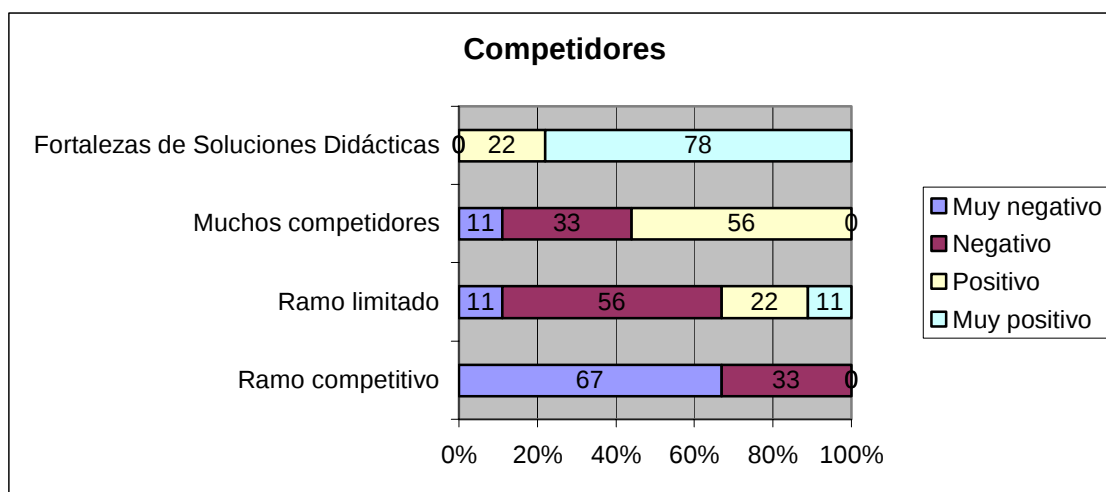
Resultados – Dimensión Competidores



Gráfica N° 6

En la gráfica N° 6 se puede apreciar que la percepción respecto a la presencia de competidores en el ramo comercial al que se orienta Soluciones Didácticas, **es poco favorable** para la empresa, siendo su situación comercial un área de atención

específica respecto a los competidores que se encuentran en el mercado. A continuación, se presentan las razones de ello, con base en los resultados específicos de los ítems que permitieron medir la variable.



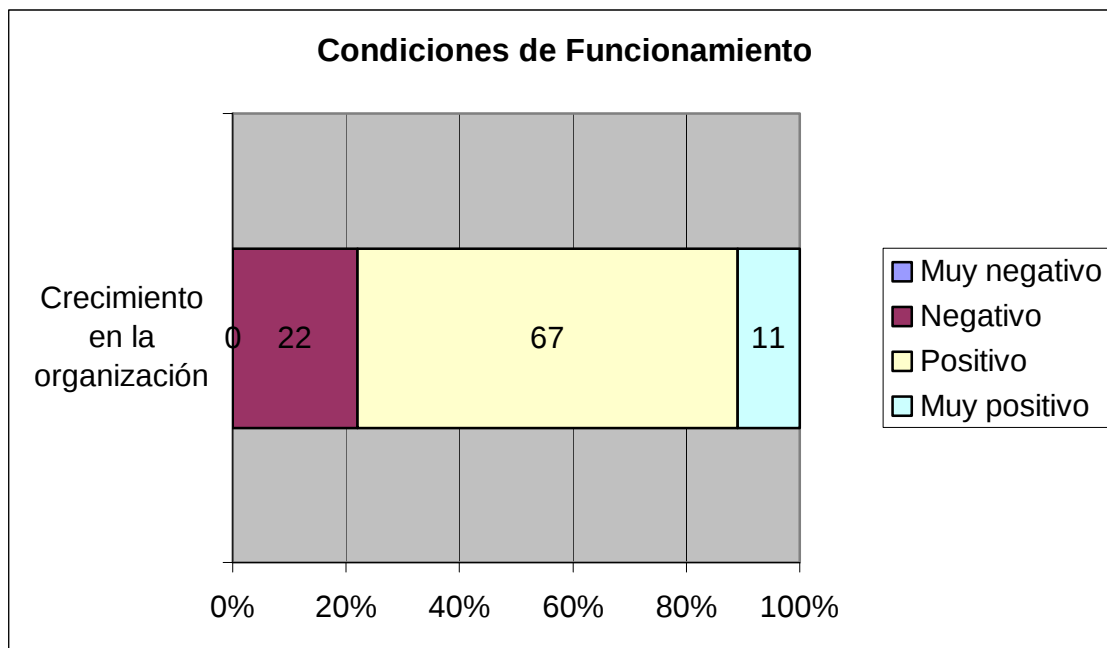
Gráfica N° 7

Según la gráfica N° 7, los integrantes de Soluciones Didácticas consideran que ésta **cuenta con las fortalezas necesarias para mantenerse vigente en el mercado**, sin embargo este mercado se percibe limitado y altamente competitivo con presencia de muchos competidores.

Las entrevistas, permitieron identificar que los integrantes de Soluciones Didácticas consideran que los competidores gozan de las siguientes fortalezas comparativas: Comercialización de libros, fabricación nacional a menores costos, mayor disponibilidad de productos, mayor publicidad, diversidad de productos, distribución a través de tiendas, mayores facilidades de pago. Además, los integrantes consideran que la empresa pudiera incrementar su participación en el mercado si: comercializa productos nacionales de menores costos, desarrolla una red de tiendas propias, publicita sus productos y empresa, comercializa en tiendas y librerías no necesariamente especializadas, expande sus ventas a los niveles de educación primaria, a otras ciudades y hacia el mercado de libros de textos didácticos especializados.

Resultados – Dimensión Condiciones de Funcionamiento

Nota: para analizar las condiciones de funcionamiento, a continuación se procederá al análisis cuantitativo de los 2 ítems de respuestas cerradas y posteriormente, al análisis cualitativo de 4 ítems que definieron la medición de la variable.



Gráfica N° 8

Según se aprecia en la gráfica N° 8, los integrantes de Soluciones Didácticas **no consideran que existan muchas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa**, siendo ésta una de las principales oportunidades de mejora

Es importante considerar que, en promedio, los empleados tienen **1,9 años** de antigüedad laborando en la empresa.

Análisis cualitativo de las preguntas abiertas:

Los integrantes de Soluciones Didácticas, consideran que han sido seleccionadas por criterios como: identificación con el producto, orientación al cliente, confianza, honestidad, trato agradable, disposición, paciencia, ganas de trabajar, contar con vehículo propio, capacidades didácticas y proactividad, prevaleciendo la sensación de amistad y confianza que expresen en la entrevista que sostienen con su directora Betty Bucci, quien lleva a cabo la selección de las personas. Adicionalmente, las personas deciden ingresar al equipo de Soluciones Didácticas por razones como: flexibilidad de horario, buena ganancia, buen ambiente laboral, agrado por el producto, situación laboral previa difícil, agrado por Betty Bucci, agrado por la actividad comercial.

Los integrantes tienen poco conocimiento general del organigrama de la empresa y hay poca homogeneidad en el criterio acerca de la razón de ser del negocio y sus principales objetivos, prevaleciendo comentarios como que la razón de ser de Soluciones Didácticas es: dirigirse a niños, maestras y padres para crear, divertir y jugar. Aprender. Asesorar profesionalmente, satisfacer clientes, suministrar material didáctico, facilitar el aprendizaje, ambientar aulas. Además señalan que entre los

objetivos de Soluciones Didácticas destacan: educar con diversión, crecer y ampliar su participación en el mercado, satisfacer clientes, ayudar a maestras y docentes, comercializar productos actualizados, dar a conocer materiales didácticos, ofrecer un método de aprendizaje para niños.

Con base en lo anterior, se observa que las condiciones de funcionamiento es la principal variable de atención para el mejoramiento de la eficacia y salud organizacional de Soluciones Didácticas, especialmente porque implica la claridad de las políticas, procesos y configuración de la empresa.

b) Instrumento Clientes/Usuarios

A continuación se presenta la tabla que contiene los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Soluciones Didácticas – Betty C.A.

Tabla N° 2

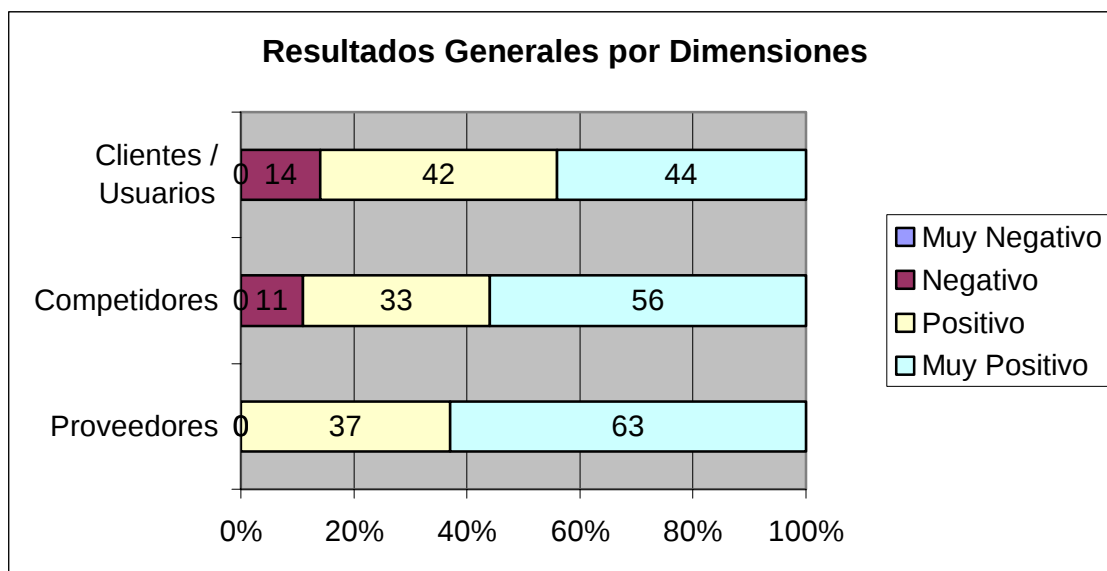
					Clientes de Soluciones Didácticas			
					Respuesta			
Variable	Categoría	Item	Pregunta	1	2	3	4	Comentarios
Proveedores	Condiciones Económicas / Servicio	1	Considera Ud que los productos ofrecidos por Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?	7	2	0	0	
				78%	22%	0%	0%	
		2	Según su experiencia como cliente, Soluciones Didácticas entrega los productos que Ud solicita en los tiempos acordados?	5	4	0	0	
				55,6%	44,4%	0%	0%	
		3	En términos generales, ¿Soluciones Didácticas satisface su demanda de productos?	5	4	0	0	
				55,6%	44,4%	0%	0%	
Competidores	Condiciones Demográficas	4	¿Considera que Soluciones Didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse vigente en el mercado en comparación con sus competidores?	5	3	1	0	
				56%	33%	11%	0%	
		11	Por favor exprese, cuáles cree que son las principales fortalezas de los competidores de Soluciones Didácticas?					Comercialización de productos nacionales - mejores precios. Distribuidores más grandes. Grandes locales con material similar al de Soluciones Didácticas, mayor capacidad de distribución en grandes escalas. Precio, más económicos.
		10	Por favor señale cuáles cree que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo está haciendo					Pudiera convertirse en distribuidores para librerías y jugueterías. Ofertas en épocas especiales: día de la madre, del padre, navidad.

Clientes / Usuarios	Clientes / Usuarios	5	Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud se relaciona actualmente, conoce los productos que comercializa?	4	3	2	0	
				44%	33%	22%	0%	
		6	Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud se relaciona actualmente, le ofrece productos y soluciones que se ajustan a sus necesidades?	4	3	2	0	
				44%	33%	22%	0%	
		7	Por favor califique su nivel de satisfacción general respecto al representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que se relaciona actualmente.	5	4	0	0	
				56%	44%	0%	0%	
		8	Por favor indique el nivel de satisfacción general con Soluciones Didácticas como proveedor	3	5	1	0	
				33%	56%	11%	0%	
Otros		9	Por favor, indique las principales razones por las que selecciona a Soluciones Didácticas como proveedor de productos.					Exclusividad en la distribución de algunos productos. Excelencia y variedad en material, lindo, colorido, alternativas para los docentes y niños. Excelente atención, ofrece soluciones, sugiere lo que mas conviene teniendo en cuenta calidad y precios.
								Clarificar la visión de negocio a futuro, mezcla distribución con mercado al detal. La incursión como detallista ha hecho que los clientes los vean como traidores. Competencia desleal. Debería extender sus productos en cuanto a juguetes más allá de la papelería

A partir de la tabla N° 2 se desprenden las siguientes interpretaciones.

Nota: Las tablas con los datos de origen para cada una de las gráficas que se presentan a continuación se ubican en el Anexo I

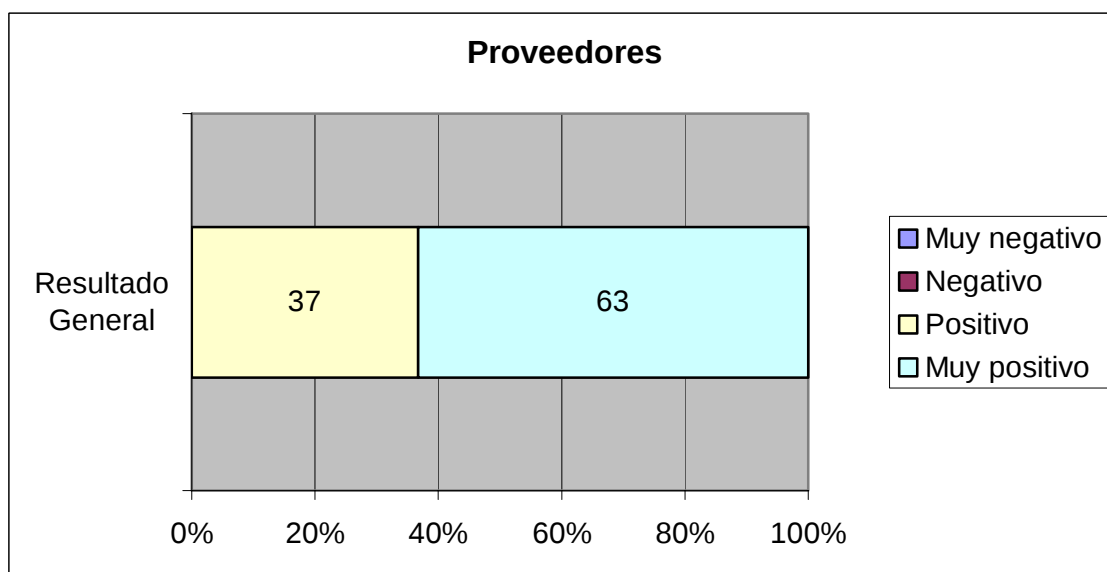
Resultados Generales



Gráfica N° 9

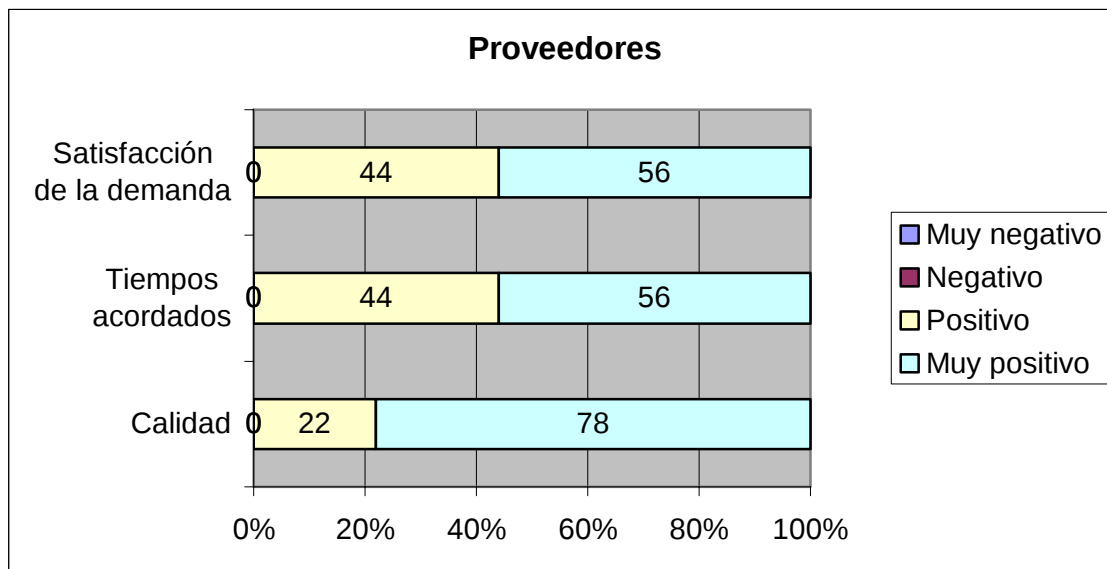
De la gráfica N° 9 se puede deducir que la mayor oportunidad de mejora de Soluciones Didácticas se encuentra en la dimensión de la satisfacción de los “Clientes/Usuarios”, pues es la que menos respuestas *muy favorables* obtuvo. La variable “Proveedores” cuenta con el mayor porcentaje de respuestas *favorables*, lo que indica **una buena percepción de los clientes** en relación a Soluciones Didácticas como proveedor.

Resultados – Dimensión Proveedores



Gráfica N° 10

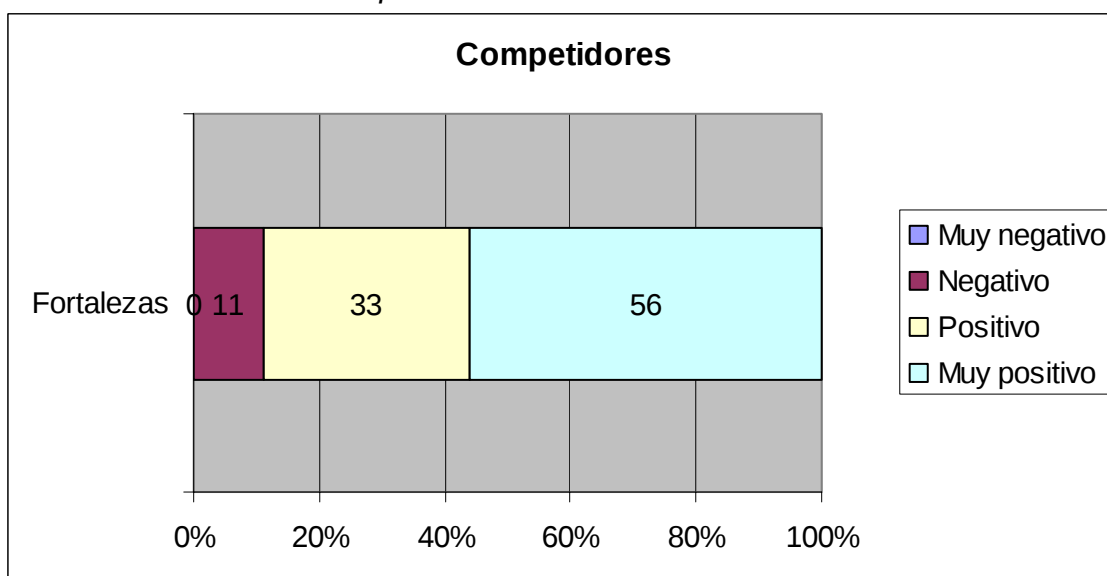
La gráfica N° 10 muestra que la percepción del cliente sobre Soluciones Didácticas respecto a su función como proveedor es **muy favorable**. A continuación, se presentan las razones de ello.



Gráfica N° 11

Según la gráfica N° 11 la percepción del cliente sobre Soluciones Didácticas como proveedor y respecto a la calidad de los productos que comercializa, es **muy favorable**; siendo ésta una de **las principales fortalezas**. Ahora bien, si los ítems relacionados con los tiempos de entrega y la satisfacción de la demanda de los productos no representan en sí un problema para la empresa, pueden ser objeto de revisión para que la brecha entre lo que pudiéramos entender como aceptable y muy aceptable sea menor.

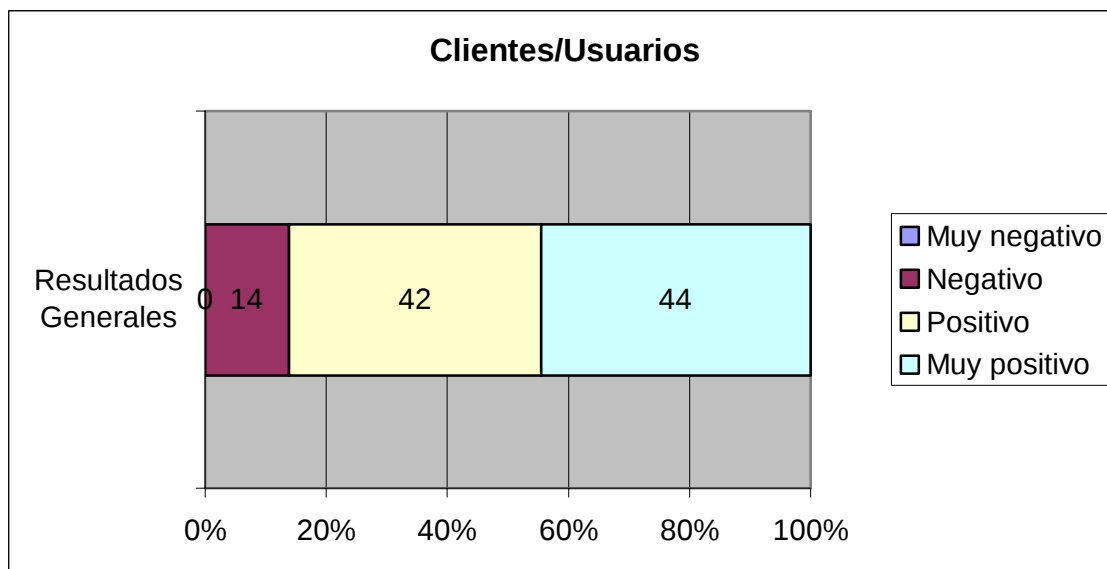
Resultados – Dimensión Competidores



Gráfica N° 12

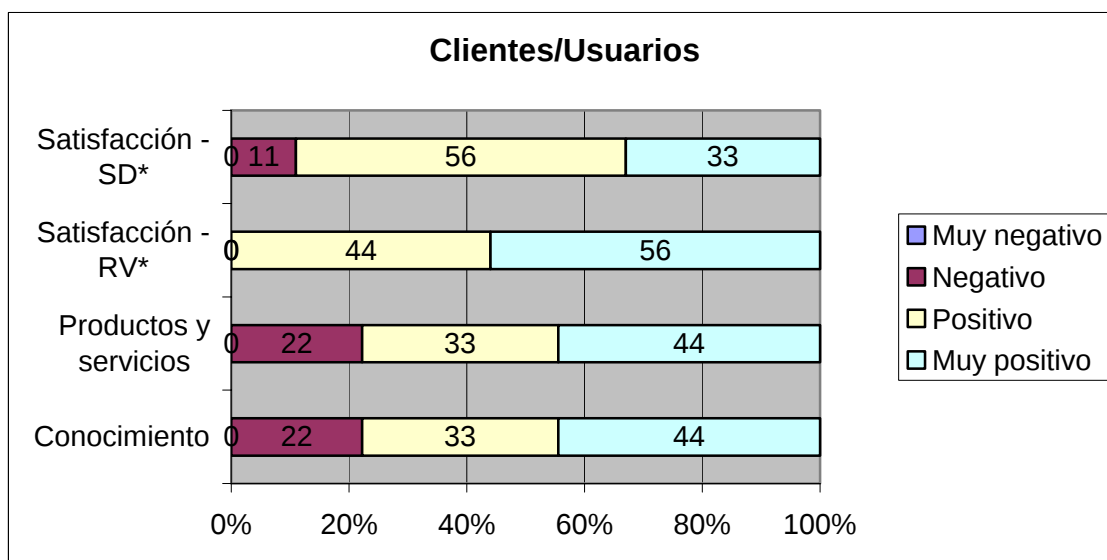
De la gráfica N° 12 se deduce que la percepción del cliente de Soluciones Didácticas sobre el **posicionamiento** de ésta en contraposición con su competencia es *muy favorable*. El hecho de comercializar productos de buena calidad, con carácter de exclusividad y a precios razonables, ha hecho que se convierta en preferencia de minoristas.

Resultados – Dimensión Clientes/Usuarios



Gráfica N° 13

La gráfica N° 13 muestra que la percepción del cliente sobre Soluciones Didácticas respecto a su función como proveedor en lo que respecta a trato y conocimiento de los representantes de ventas es *muy favorable*.



Gráfica N° 14

SD* = Soluciones Didácticas y RV* = Representante de ventas.

En la gráfica N° 14 se puede apreciar que la satisfacción del cliente sobre la fuerza de ventas de Soluciones Didácticas es *muy favorable*. En lo que respecta al conocimiento de los productos, así como al ofrecimiento de soluciones por parte de la fuerza de ventas, son aspectos que pueden ser mejorados, ya que tienen la mayor cantidad de respuestas *no favorables*.

3.5.- Hallazgos

Con base en las entrevistas y el análisis de los resultados, se presentan los siguientes hallazgos:

Organización con estructura informal y aplanada pero con toma de decisiones centralizada.

- La línea de actuación de la empresa se percibe como difusa o ambigua. La empresa presenta una actual paradoja entre sus funciones al detal y como distribuidores, generando descontento en los clientes que cuentan con tiendas o sitios de venta especializados, se percibe una competencia desleal.
- Betty Bucci actúa como centro de las actividades de la empresa, habiendo poca delegación de responsabilidades, especialmente en el área de ventas.
- Los principales clientes son atendidos por Betty Bucci, pudiendo haber cierta ambigüedad entre su rol estratégico y operativo.
- Julio Bucci no es identificado por los integrantes de Soluciones Didácticas como parte de la Directiva de la empresa.
- Por el grado de insatisfacción reportada respecto al conocimiento de los productos y del ofrecimiento de alternativas que satisfagan necesidades por parte de los representantes de ventas a sus clientes, se percibe que la satisfacción respecto a éstos tiene que ver con su trato personal y empatía.
- Los clientes de Soluciones Didácticas consideran que en el mercado existen buenas alternativas respecto a los productos que comercializa la empresa a menores costos pero de menor calidad.
- Las representaciones exclusivas de Soluciones Didácticas significan una importante fortaleza para la empresa.
- Los integrantes de Soluciones Didácticas mantienen su actividad laboral en ella, con mucho énfasis en el agradecimiento, la empatía y amistad personal con Betty Bucci.

3.6.- Recomendaciones

Con base en los resultados anteriormente expuestos, se recomiendan las siguientes líneas de acción:

- Adoptar un esquema de Gestión de Negocio que permita optimizar y organizar las condiciones de funcionamiento de la empresa y acompañe su momento de crecimiento económico, prestando especial atención a:
 - Definir misión de la organización a corto y mediano plazo.
 - Definir objetivos del negocio e indicadores de medición.
 - Definir esquema compartido de toma de decisiones.

- Definir estructura organizativa requerida para el adecuado funcionamiento.
- Definir cargos requeridos para el adecuado funcionamiento, roles y responsabilidades.
- Definir perfil básico de conocimientos o competencias de los que debe disponer la fuerza de ventas para su efectivo desempeño. Sugiriéndose dos campos de conocimiento específicos: técnicas de venta y atención al cliente, así como técnicas de mercadeo.
- Definir proceso / modelo de entrevista de chequeo de competencias que permita contar con el equipo humano adecuado.
- Definir un esquema de recompensa o estímulo para la fuerza de ventas que refuerce el logro de los objetivos del negocio.
- Analizar el mercado al que se orientan.
- Analizar los mercados potenciales.
- Definir un adecuado sistema de manejo de inventarios.
- Definir políticas y condiciones sobre “productos a consignación” de la fuerza de ventas.
- Incorporar el personal requerido para el logro de los objetivos futuros y el balance de responsabilidades actuales, a fin de ser más eficientes y eficaces.
- Continuar manteniendo relación comercial con los proveedores actuales, especialmente por los atributos de calidad que poseen los productos de los que disponen.
- Ampliar la cartera de proveedores, especialmente con empresas nacionales que permitan una mayor flexibilidad respecto a la disposición de los productos y precios, permitiendo así una adecuada competencia en un sector que por demás se percibe limitado pero altamente competitivo.
- Incrementar la participación en el mercado, mediante:
 - Ampliar la cartera de productos, especialmente en lo relacionado con textos didácticos.
 - Conformar una unidad que se encargue de las ventas al por mayor (distribuidores).
 - Establecer una mayor cantidad de tiendas propias que les permita ir directo al consumidor final (sin obviar que los precios no pueden ser inferiores a los ofrecidos por sus minoristas).
 - Incursionar en mercados del ámbito de la educación media y diversificada, además de preescolar.
 - Definir un esquema claro y planificado de publicidad de la empresa, su presentación masiva, con énfasis en sus ventajas comparativas, apalancados en: atención personalizada y calidad de productos. Aprovechar el canal de “boca en boca”.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se inicio tratando, en su marco teórico, lo relacionado con el empowerment, la investigación – acción y la visión sistémica de Robbins; la coincidencia de estos temas está, como en todo lo que trata el Desarrollo Organizacional, en la posibilidad de potenciar las facultades del individuo para que desarrolle sus actividades cotidianas en pro de ser más *eficiente, eficaz, productivo*.

Con *eficiente* denotamos la capacidad de disponer de las herramientas que le permitan conseguir un “efecto” determinado con el menor uso de tiempo y recursos; con *eficaz* denotamos la capacidad de lograr los objetivos que se desean; con *productivo* denotamos la capacidad de ser útil o provechoso. Estas tres cualidades o características, de poderse desarrollar en el individuo, perpetúan la salud de los sistemas organizaciones.

En el desarrollo del presente trabajo pudimos constatar, por medio del correcto diseño y aplicación de los instrumentos de medición, que realmente existen las discrepancias entre la *situación actual* y la *situación deseada*. Básicamente los problemas se centran en la concentración de poder que tiene la directora de la organización, junto con la falta de políticas y procedimientos claros para la administración y desarrollo de ésta.

Para el cierre de la brecha existente entre las “*situaciones*” se sugiere la puesta en práctica de un “**Plan de Negocios**” que permita establecer las guías procedimentales para la actuación de los individuos, incluyendo a la directora. Este “Plan de Negocio” deberá ser desarrollado por todo el equipo de Soluciones Didácticas, ya que la determinación de aspectos tales como: misión, visión, objetivos, sistema de recompensas, entre otros, se debe realizar con el consenso de quienes tienen la labor diaria de establecer una relación con un cliente, y quienes en todo caso, serian los beneficiarios.

BIBLIOGRAFÍA

<http://autoevaluacion.eia.edu.co/AEV/AEV-QueEs.htm>

<http://calidad.umh.es/es/autoev.htm>

<http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Introduccion-PuntoC.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

<http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml>

http://www.sgci.mec.es/redele/biblioteca2005/murillo/capitulo1_marco.pdf

<http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120131.html>

Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral [Versión electrónica]. Cuadernos de administración, 16 (25), 109-137

Cruz, J. (1996), Cómo romper paradigmas y provocar el cambio, México, Siglo XXI.

Gallardo, Anahí e Irene Alonso (1996), "El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad", Gestión y Estrategia, núm. 10, México.

Robbins, S. (1991), Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall.

Siliceo, A. (1997), Líderes para el siglo XXI, México, McGraw Hill.

Swieringa, J. y A. Wierdsma (1995), La organización que aprende, México, Addison Wesley.

Senge, P. (1996). La quinta disciplina, España, Granica.

Valdés, L. (1995), Conocimiento es futuro, México, CONCAMIN.

ANEXOS

Anexo A.

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

Entre Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A., denominado el CLIENTE y Rampazzo & Scarpatti Consultores S.A. denominado el SUPLIDOR DEL SERVICIO se ha convenido en celebrar el presente acuerdo, considerando que el CLIENTE ha intercambiado y continuará intercambiando información visual, auditiva y escrita relativa a los procesos que se desarrollan en su organización, así como de aquellos clientes que considera críticos para el desarrollo de sus funciones, lo cual es considerado confidencial.

Para el propósito de este acuerdo, por “Información Confidencial” se considera todo material suministrado antes y durante la suscripción de este contrato y toda la que posteriormente pueda ser divulgada directa o indirectamente por el CLIENTE, la cual seguirá siendo propiedad de dicha parte.

Toda información confidencial proporcionada por el CLIENTE será protegida, manteniéndola bajo estricta confidencialidad, por lo cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previa autorización por escrito del CLIENTE.

Este acuerdo será regido e interpretado según las leyes venezolanas.

Se hacen dos (2) ejemplares del mismo tenor y a un mismo efecto en Caracas a los veintinueve días del mes de Marzo de 2007.

Por Soluciones Didácticas -Betty Bucci:

Lic. Betty Bucci

Por Rampazzo & Scarpatti Consultores:

Arq. Andrés Scarpatti

Anexo B.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Para la investigación que se realizará en **Soluciones Didácticas - Betty Bucci C.A.**, es pertinente establecer previamente unos acuerdos de actuación, denominados “contrato psicológico”. Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se entiende más allá de cualquier contrato formal que se establezca entre el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. El contrato psicológico es un convenio tácito entre consultores y organización, en el sentido de contemplar una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por las costumbres que serán respetados y observados por las partes involucradas. En el caso específico que nos ocupa, nos interesa enfatizar los siguientes aspectos:

- ✓ **Dedicación al trabajo a desarrollar** (cumplimiento de fechas, respeto de las citas acordadas, disposición a proporcionar los documentos solicitados, veracidad en la información suministrada, puntualidad a la hora de cancelar los honorarios productos del trabajo realizado, asignación de día y hora para trabajar en el desarrollo de las asignaciones).
- ✓ **Comunicación entre las partes** (reuniones de avance con presentaciones, comunicación vía correo electrónico y telefónica).
- ✓ **Facilitación del material de trabajo** (manuales, organigramas, documentos y todos aquellos insumos requeridos para obtener información valiosa para desarrollar el trabajo).
- ✓ **Ubicación física** (lugar cómodo para la realización del trabajo).
- ✓ **Confidencialidad en el manejo de la información** (trato confidencial de todos los hallazgos de nuestra investigación, también garantizamos el anonimato de las fuentes de dichas informaciones)

Se hacen dos (2) ejemplares del mismo tenor y a un mismo efecto en Caracas a los veintinueve días del mes de Marzo de 2007.

Por Soluciones Didácticas -Betty Bucci:

Lic. Betty Bucci

Por Rampazzo & Scarpatti Consultores:

Arq. Andrés Scarpatti

Anexo C.

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

Caracas, 29 de Marzo de 2007

Sres.

Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A.

Presente.-

Luego de nuestra cordial y muy provechosa reunión del jueves 15 de marzo, es de nuestro agrado hacerle llegar la propuesta de consultoría a desarrollar en su prestigiosa empresa.

Nuestra propuesta se inicia con un estudio que permitirá establecer aspectos relacionados con las características de operatividad de la empresa, alcanzando aspectos que van desde el factor humano hasta la adquisición de los productos, sus procesos de mercadeo y venta, entre otros.

Estamos seguros, que luego del estudio preliminar, obtendremos las debidas conclusiones de la situación actual, así como las recomendaciones que apliquen a fin de lograr mejorar sus procesos, contribuyendo significativamente al desarrollo de la empresa y con ello, al incremento de la eficacia organizacional, entendida ésta como altos niveles de productividad en concordancia con altos niveles de satisfacción de colaboradores y clientes.

El proyecto contempla una duración no mayor a cuatro (4) meses y el costo estimado es de Bs. 13.179.000,00²⁰ (trece millones ciento setenta y nueve mil bolívares exactos). Sin incluir el impuesto al valor agregado (IVA) y gastos reembolsables.

Estamos prestos a atender cualquier observación que quieran hacernos, por favor no dude en contactarnos.

Sin más a que hacer referencia, se suscribe.

Arq. Andrés Scarpatti

Rampazzo & Scarpatti Consultores

²⁰ Dado el carácter académico de nuestra intervención, los honorarios profesionales quedan exentos de la presente propuesta, sin embargo los especificamos de manera referencial.

Para la comprensión y análisis de la realidad organizacional de Soluciones Didácticas, sus características y dinámica, los consultores consideramos que conceptual y académicamente resulta adecuado analizarla desde una perspectiva sistémica, apalancada en las ideas expuestas por el autor S. P. Robbins. En este sentido, el “Pensamiento Sistémico es la habilidad de entender una organización, una gerencia, una institución como una totalidad, como un todo y las interrelaciones entre y a través de sus partes. De este modo, el término “sistema” denota interdependencia, finalidad, interacción de componentes o partes y una totalidad identificable y estructurada con un sentido de dirección. Las organizaciones son sistemas, por ello los aspectos que implican interdependencia e interacción de componentes son importantes dimensiones a estudiar y comprender”.

La concepción de “sistema” se halla ligada a la de un “orden” u “ordenamiento” constituido por una configuración de los elementos, que tiene algún tipo de estabilidad en el tiempo o cuya dinámica de cambio es susceptible de ser conocida. Todo sistema tiene una entrada, un proceso, una salida y retroalimentación.

El analizar, comprender e interpretar las fuerzas internas y externas que coexisten o rodean a la organización es una acción clave para lograr una gerencia efectiva. Como consultores requerimos obtener información sobre las organizaciones en las que trabajamos y su medio ambiente para apoyarlas en la planificación estratégica de manera efectiva y en la formulación y aplicación de la estrategia adecuada. Mediante esta última –como herramienta poderosa para adecuarse a las condiciones de cambio circundante en que se encuentra la organización - se ofrece ayuda importante para hacer frente a los desafíos que se le presentan a la empresa de manera de aprovecharlos como oportunidades de crecimiento o mejoramiento de sí misma, a la par que se vela por la eficacia organizacional resumida en: altos niveles de productividad con altos índice de satisfacción de sus clientes y colaboradores.

En este sentido, los consultores presentamos a Soluciones Didácticas el modelo de diagnóstico que consideramos apropiado para la mejor comprensión de la organización, notando que haremos énfasis en las variables que consideramos fundamentales en la dinámica de la empresa por ser ésta la que da vida y sentido, mientras que los aspectos estructurales no serán tomados en cuenta de manera determinante pues en ellos, no parece hallarse las cuestiones esenciales de la naturaleza del negocio de Soluciones Didácticas.



Anexo D.

PROPUESTA ECONÓMICA

Caracas, 29 de Marzo de 2007

Soluciones Didácticas – Betty Bucci C.A.

Presente.-

INTRODUCCIÓN

A petición de la parte interesada, es un agrado presentar a continuación la oferta de servicios profesionales por la ejecución del proyecto de Desarrollo Organizacional a llevarse en su organización.

PROPÓSITO

Los consultores aplicarán instrumentos que permitirán levantar la información necesaria para identificar las necesidades reales que Soluciones Didácticas – Betty Bucci busca satisfacer para mejorar dos aspectos específicos:

- ✓ Procesos Operacionales (reglas y relaciones)
- ✓ Conocimiento de la percepción del cliente sobre los servicios prestados y productos comercializados.

OBJETIVOS

Además de caracterizar los aspectos estructurales de la organización, los miembros de Soluciones Didácticas - Betty Bucci y sus clientes, describirán a la empresa desde sus dos factores fundamentales:

- ✓ Equipo que la conforma, directores y colaboradores (compromiso, identificación, posibilidades de desarrollo).
- ✓ Clientes (percepción de satisfacción con relación a productos y servicios).

Análisis que será llevado a cabo según la perspectiva sistémica presentada en secciones preliminares. Y que será insumo para un posterior proceso de recomendaciones y de trabajo conjunto para el mejoramiento e incremento de la eficacia organizacional de Soluciones Didácticas.

METODOLOGÍA

Considerando la necesidad “expresada”, así como la cantidad de integrantes que conforman a la organización, estimamos conveniente la observación directa de la organización y la aplicación de encuestas breves y entrevistas cortas que nos permitan conocer la situación real de la organización, respecto a las variables indicadas en el modelo anteriormente expuesto en la voz de los actores fundamentales: integrantes de la organización y clientes.

La encuesta y las entrevistas serán aplicadas a todos los individuos que componen la organización; encuestas en formato electrónico y entrevistas vía telefónica para las ubicaciones remotas, mientras que para las ubicaciones en las oficinas administrativas se utilizarán encuestas impresas y entrevistas cara a

cara. Igual metodología será utilizada para consultar a los clientes seleccionados por la directiva de Soluciones Didácticas en acuerdo con los consultores, siendo el criterio fundamental de su escogencia:

- ✓ Volúmenes de venta.
- ✓ Frecuencia de compra de productos a Soluciones Didácticas.
- ✓ Antigüedad como cliente.

En este sentido, se consultará con clientes de las dos ramas fundamentales de atención: maestros o educadores y padres o representantes.

POBLACIÓN

Tal como ha sido señalado, el análisis de la situación actual de la empresa, de acuerdo con las variables presentadas en el modelo de diagnóstico a emplear, además de la observación directa, se llevará a cabo con dos instrumentos fundamentales que permitirán recabar la información de manera sistemática y organizada: encuestas y entrevistas cara a cara, las cuales se aplicarán a la población total de la empresa, 14 personas. Estimando abarcar todos los niveles de la organización.

Adicionalmente, se contempla la aplicación de instrumentos de medición entre los clientes, siendo la escogencia de éstos el resultado del análisis de la cartera de clientes vigente a los que provee Soluciones Didácticas, seleccionando de ellos un porcentaje estadísticamente significativo en sus dos subgrupos: maestros o educadores y padres o representantes.

PROPUESTA ECONÓMICA

Los consultores definirán sus honorarios profesionales, **meramente referenciales en este caso**, de acuerdo con:

Concepto	Costo (Bs.)/ Tiempo (horas)	Dedicación (horas)	Costo Total (Bs.)
Diseño de Instrumentos de medición	90.000,00	32	2.880.000,00
Recolección y tabulación de datos	90.000,00	50	4.500.000,00
Análisis de la data	90.000,00	24	2.160.000,00
Conclusiones y Recomendaciones	115.000,00	12	1.380.000,00
Elaboración del Informe Final	90.000,00	6	540.000,00

Los honorarios profesionales de los consultores serán de **Bs. 11.460.000,00** (once millones cuatrocientos sesenta mil bolívares exactos).

Los costos asociados a la operatividad de la empresa se estiman en un 15% de los honorarios profesionales de los consultores, por lo tanto tenemos **Bs. 1.719.000,00** (un millón setecientos diecinueve mil exactos).

El costo total del proyecto, sin IVA, es de **Bs. 13.179.000,00** (trece millones ciento setenta y nueve mil bolívares exactos). Los costos relacionados con el servicio de comunicaciones (teléfono, fax), impresión del instrumento, así como los viáticos ocasionados durante el desarrollo del proyecto serán cancelados por la empresa contra reembolso.

VALIDEZ DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene una validez de 15 días continuos a partir de la presente fecha.

CONDICIONES DE PAGO

- ✓ 30% del monto total de este presupuesto a la aceptación de la propuesta.
- ✓ 30% del monto total de este presupuesto a la entrega de las conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Pago final por el 40% restante al momento de efectuar el cierre del proceso, una vez culminadas las dinámicas que se deriven de las conclusiones y recomendaciones.

CONSIDERACIONES GENERALES

- ✓ La aparición de cambios en el proyecto base aprobado por el cliente podrán incidir en el tiempo de entrega estimado y/o en el monto de esta oferta. Cualquier cambio a este respecto será debidamente informado, si así fuere necesario.
- ✓ Nuestra empresa garantiza un trato confidencial de todos los hallazgos de nuestra investigación, también garantizamos el anonimato de las fuentes de dichas informaciones.
- ✓ Se dará como señal de aceptación de la oferta y sus condiciones, la devolución de la copia anexa debidamente firmada.

Sin más a que hacer referencia, se suscribe

Andrés Scarpatti

Rampazzo & Scarpatti Consultores

Anexo E.

Carta Introductoria a las Encuestas

Hola, ¡Buenas tardes!

Tenemos el agrado de informarte que nuestra empresa Soluciones Didácticas C.A., ha sido seleccionada para participar en un estudio que nos permitirá conocer cómo nos estamos desempeñando y así, mantener lo que estamos haciendo bien y mejorar en aquellas áreas que representen oportunidades para la empresa.

El estudio está siendo llevado a cabo por los consultores Andrés Scarpatti y Verónica Rampazzo, quienes son estudiantes de la especialización de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello y nos han ofrecido el desarrollo de su trabajo de grado que tiene por objetivo “incrementar nuestra eficacia organizacional, es decir, mantener y mejorar nuestra productividad conjuntamente con la satisfacción de nuestros colaboradores y clientes”.

Es por esta razón, que en nuestro nombre, queremos invitarte a que por favor tomes un tiempo para contestar la encuesta que los consultores Andrés y Verónica te estarán enviando -por esta misma vía- y que nos permitirá conocer cómo nos estamos desempeñando y así poder tomar decisiones que nos permitan, en conjunto, mejorar y mantener lo que hacemos adecuadamente.

Los resultados de este estudio que tienen fines académicos pero que son un valioso aporte para Soluciones Didácticas C.A., los conoceremos en mayo de 2007 y los compartiremos con ustedes. Los consultores, en su nombre personal y bajo el aval de la Universidad Católica Andrés Bello, garantizan la confidencialidad de tus respuestas, preservando tu identidad.

Por favor, recuerda que tu opinión es muy importante para nosotros y por ello, extendemos nuestra invitación a colaborar...agradecemos mucho tu participación.

Espera mayores detalles sobre el estudio.

¡Cuento contigo!

Betty Bucci.
Julio Bucci



Anexo F.

Encuesta para integrantes de Soluciones Didácticas

TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE...

Los consultores Andrés Scarpatti y Verónica Rampazzo, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, te invitan a participar en la siguiente encuesta en relación con Soluciones Didácticas, para conocer cómo se está desempeñando como empresa y con ello, sugerirles cómo mejorar lo que hacen y mantener lo que están realizando bien.

La encuesta es de carácter completamente anónimo y te garantizamos que tu identidad no será revelada.

Agradecemos tu opinión en cada uno de los planteamientos que se te presentan a continuación. La encuesta cuenta con 11 preguntas de selección en la que por favor, debes elegir la opción de respuesta con la que más te identifiques. Notarás que tales opciones de respuestas son diferentes entre algunas preguntas y, 9 preguntas de desarrollo en las que por favor requerimos nos expreses tus consideraciones, opiniones y comentarios.

Por favor recuerda contestar a cada una de las preguntas de la manera más honesta posible.

1. ¿Consideras que los productos ofrecidos por los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

2. Según tu experiencia, ¿Los proveedores de Soluciones Didácticas entregan los productos solicitados en los tiempos acordados?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

3. Según tu experiencia, ¿Los proveedores de Soluciones Didácticas cuentan con las cantidades de los productos solicitados?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

4. ¿Consideras que el ramo comercial de Soluciones Didácticas es competitivo?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

5. ¿Consideras que el ramo comercial venezolano de Soluciones Didácticas es limitado?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

6. ¿Consideras que si Soluciones Didácticas contase con nuevos productos, pudiera incrementar sus niveles de venta en el mercado?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

7. En tu opinión, ¿Soluciones Didácticas tiene muchos competidores en el mercado al que se orienta?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

8. ¿Consideras que Soluciones Didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse vigentes en el mercado, en comparación con sus competidores?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

9. ¿Consideras que Soluciones Didácticas te da la oportunidad de crecer y desarrollarte profesionalmente?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

10. ¿Consideras que las modalidades y condiciones de pago definidas por los proveedores de Soluciones Didácticas se ajustan a su funcionamiento y necesidades económicas?

Si ☐ No ☐

11. ¿Consideras que Soluciones Didácticas cuenta con una cartera de proveedores que le permite responder a un imprevisto? (Ej. falla de un suministro)

Si ☐ No ☐

12. Según tu opinión, ¿cuáles consideras que son las principales fortalezas que tienen los competidores de Soluciones Didácticas?

13. Por favor indica cuál consideras que es la principal razón de ser del negocio de Soluciones Didácticas.

14. ¿Cuáles consideras que son los principales objetivos que tiene Soluciones Didácticas como empresa?

15. ¿Cuáles crees que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo ha hecho?

16. Existe un organigrama o jerarquización de cargos en Soluciones Didácticas. En caso de contar con ello, por favor indícalo a continuación.

17. Por favor describe las principales razones por las que consideras que las personas que laboran en Soluciones Didácticas han sido seleccionadas para ello.

18. Por favor, indica los principales motivos por los que decidiste formar parte del equipo de Soluciones Didácticas.

19. Por favor, indica la cantidad de tiempo que tienes trabajando en Soluciones Didácticas.



20. Si tienes algún otro comentario u opinión que desees darnos a conocer acerca de Soluciones Didácticas, por favor exprésalo a continuación.



¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Anexo G.

Encuesta para clientes de Soluciones Didácticas

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE...

Los consultores Andrés Scarpatti y Verónica Rampazzo, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, le invitan a participar en la siguiente encuesta en relación con Soluciones Didácticas, para conocer cómo se está desempeñando como empresa y con ello, sugerirles cómo mejorar lo que hacen y mantener lo que están realizando bien.

La encuesta es de carácter completamente anónimo y le garantizamos que su identidad no será revelada.

Agradecemos su opinión en cada uno de los planteamientos que se te presentan a continuación. La encuesta cuenta con 8 preguntas de selección en la que por favor, debe elegir la opción de respuesta con la que más se identifique. Notará que tales opciones de respuestas son diferentes entre algunas preguntas Y, 4 preguntas de desarrollo en las que por favor requerimos nos exprese sus consideraciones, opiniones y comentarios.

Por favor recuerde contestar a cada una de las preguntas de la manera más honesta posible.

1. ¿Considera Ud. que los productos ofrecidos por Soluciones Didácticas cuentan con la calidad requerida?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

2. Según su experiencia como cliente, ¿Soluciones Didácticas entrega los productos que Ud. solicita en los tiempos acorados?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

3. En términos generales, ¿Soluciones Didácticas satisface su demanda de productos?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

4. ¿Considera que Soluciones Didácticas tiene las fortalezas necesarias para mantenerse vigente en el mercado en comparación con sus competidores?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

5. ¿Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud. se relaciona actualmente, conoce los productos que comercializa?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

6. ¿Considera que el representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que Ud. se relaciona actualmente, le ofrece productos y soluciones que se ajustan a sus necesidades?

Bastante ☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

7. Por favor califique su nivel de satisfacción general respecto al representante de ventas de Soluciones Didácticas con el que se relaciona actualmente.

Excelente ☐ Bueno ☐ Malo ☐ Pésimo ☐

8. Por favor indique el nivel de satisfacción general con Soluciones Didácticas como proveedor.

Excelente ☐ Bueno ☐ Malo ☐ Pésimo ☐

9. Por favor, indique las principales razones por las que selecciona a Soluciones Didácticas como proveedor de productos.

10. Por favor señale cuáles cree que son las áreas o mercados que Soluciones Didácticas pudiera atender y no lo está haciendo.

11. Por favor exprese, cuáles cree que son las principales fortalezas de los competidores de Soluciones Didácticas.

12. Si tiene algún otro comentario u opinión que desee darnos a conocer acerca de Soluciones Didácticas, por favor exprésalo a continuación.

--

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo H.

Tablas - Datos de origen de las gráficas – Integrantes.

Las cantidades indicadas se refieren a porcentajes

Gráfica N° 1 – Resultados Generales por Dimensión

Resultados Generales

	Muy Negativo	Negativo	Positivo	Muy Positivo
Proveedores	6	20	31	43
Competidores	22	31	25	22
Condiciones de funcionamiento	0	22	67	11

Gráfica N° 2, 3 4 y 5 – Proveedores

Proveedores

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Calidad de los productos	0	0	11	89
Tiempos de entrega	0	11	44	44
Cantidad de productos	0	25	37	37
Nuevos productos	22	44	33	0
	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Resultado General	6	20	31	43
	No	Si		
Modalidades de pago	14	86		
Cartera de proveedores para imprevistos	25	75		
	No	Si		
Resultado General	19	81		

Gráfica N° 6 y 7 – Competidores

Competidores

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Ramo competitivo	67	33	0	0
Ramo limitado	11	56	22	11
Muchos competidores	11	33	56	0
Fortalezas de Soluciones Didácticas	0	0	22	78
	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Resultado General	22	31	25	22

Gráfica N° 8 – Condiciones de Funcionamiento

Condiciones de funcionamiento

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Crecimiento en la organización	0	22	67	11
	0	22	67	11

Anexo I.

Tablas - Datos de origen de las gráficas – Clientes.

Las cantidades indicadas se refieren a porcentajes

Gráfica N° 9 – Resultados Generales por Dimensión

Resultados Generales

	Muy Negativo	Negativo	Positivo	Muy Positivo
Proveedores	0	0	37	63
Competidores	0	11	33	56
Clientes / Usuarios	0	14	42	44

Gráfica N° 10 y 11 – Proveedores

Proveedores

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Calidad	0	0	22	78
Tiempos acordados	0	0	44	56
Satisfacción de la demanda	0	0	44	56
Resultado General	0	0	37	63

Gráfica N° 12 – Competidores

Competidores

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Fortalezas	0	11	33	56
	0	11	33	56

Gráfica N° 13 y 14 – Clientes/Usuarios

Clientes /Usuarios

	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy positivo
Conocimiento	0	22	33	44
Productos y servicios	0	22	33	44
Satisfacción - RV*	0	0	44	56
Satisfacción - SD*	0	11	56	33
Resultados Generales	0	14	42	44