TESIS
DO2007
R35

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS GERENCIALES DE SOLUCIONES DIDACTICAS C.A. MEDIANTE UN MODELO DE GESTION DE NEGOCIO QUE GARANTIZA EL ORDENAMIENTO REQUERIDO PARA INCREMENTAR SU SALUD Y VIGENCIA COMERCIAL.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

VERÓNICA RAMPAZZO GARCÍA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora: María Elena Hoffman.

Caracas, noviembre 2007

ÍNDICE.

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

CAPÍTULO I. FASE DE PLANIFICACIÓN

LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1 Justificación. Planteamiento del Problema e Importancia 1

1.2 Objetivos. 12

1.2.1 Objetivo General 12

1.2.2 Objetivos Específicos 13

1.3 Metodología propuesta 14

1.3.1 Marco metodológico 16

1.4 Resultado esperado 18

1.4.1 Implicaciones 19

1.5 Aspectos éticos 21

1.6 Referencias bibliográficas 22

1.7 Cronograma de ejecución propuesto 23

1.8 Presupuesto 24

CAPÍTULO II. FASE DE EJECUCIÓN.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1 Desarrollo Organizacional 26

2.1.1 Investigación y acción: Proceso y enfoque 30

2.1.2 Diseño de intervenciones de desarrollo organizacional 31

2.2 Empoderamiento 33

2.3 Aprendizaje vivencial 39

2.4 Modelo de gestión de negocio 43

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Nombre de la organización 49

3.2 Tipo de organización 49

3.3 Sector o nicho de la organización 49

3.4 Productos y servicios 50

3.5 Competidores potenciales 51

3.6 Naturaleza del negocio 51

3.7 Tamaño y estructura de la organización 52

3.8 Visión de la organización 53

3.9 Misión de la organización 53

3.10 Objetivos organizacionales 53

3.11 Datos adicionales de interés 53

3.11.1 Dirección completa 53

3.11.2 Contactos 54

3.11.3 Imagen y formas de presentación al público 54

3.12 Problemática 55

CAPÍTULO IV. EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

4.1 Propósito del diagnóstico 58

4.2 Planificación del diagnóstico 58

4.3 Proceso de diagnóstico 61

4.4 Población de estudio 63

4.5 Resultados del diagnóstico 63

4.5.1 Resultados de las encuestas suministradas a los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. 64

4.5.1.1 Resultados generales de las tres variables de estudio para la población de integrantes 64

4.5.1.1.1 Resultados de la variable proveedores 65

4.5.1.1.2 Resultados de la variable competidores 67

4.5.1.1.3 Resultados de la variable condiciones de funcionamiento 68

4.5.2 Resultados de las encuestas suministradas a los clientes de Soluciones Didácticas C.A. 71

4.5.2.1 Resultados generales de las tres variables de estudio para la población de clientes 71

4.5.2.1.1 Resultados de la variable proveedores 72

4.5.2.1.2 Resultados de la variable competidores 73

4.5.2.1.3 Resultados de la variable de clientes y usuarios 74

4.5.2 Hallazgos generales 75

CAPÍTULO V. DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

5.1 El proceso de diseño 77

5.2 La propuesta 81

5.2.1 Justificación 81

5.2.2 Propósito 92

5.2.3 Objetivo general 95

5.2.4 Objetivos específicos 96

5.3 Especificaciones de la propuesta 97

5.3.1 Perspectiva general 99

5.3.1.1 Nombre de la intervención 100

5.3.1.2 Actividades y dinámica de la intervención 101

5.4 Criterios para la implantación 121

CAPÍTULO VI. IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO

6.1 El proceso y sus resultados 126

6.1.1 Resultados respecto a lo que los participantes consideraron como más significativo de la sesión de trabajo 128

6.1.2 Resultados respecto a cómo se sintieron los participantes 129

6.1.3 Resultados respecto al proceso de aprendizaje 129

6.1.4 Resultados respecto a lo que los participantes consideraron haber disfrutado más de la sesión de trabajo 130

6.1.5 Resultados respecto a la opinión general de los participantes respecto a la sesión de trabajo 131

6.1.6 Resultados respecto a la actuación de los consultores en su desempeño durante la sesión de trabajo 132

6.1.7 Resultados respecto a lo que los participantes cambiarían de la sesión de trabajo 132

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1 Evaluación del proceso general 134

7.2 Relación entre lo planificado y lo ejecutado 135

7.3 Logro de los objetivos planteados en la propuesta del trabajo de grado 136

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones 140

8.2 Recomendaciones 142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 144

PÁGINAS WEBS CONSULTADAS 145

ANEXOS 146

Instrumento diagnóstico dirigido a colaboradores de Soluciones Didácticas C.A.

Instrumento diagnóstico dirigido a clientes de Soluciones Didácticas C.A

Presentación de intervención organizacional trabajada.

Encuesta reactiva sobre la intervención realizada

Fotografías alusivas a la sesión de intervención

DEDICATORIA.

A DIOS POR CADA UNA DE LAS OPORTUNIDADES QUE HA REGALADO EN MI VIDA, POR CADA SUEÑO LOGRADO, POR CADA MOMENTO... ESPECIALMENTE POR CADA INSTANTE DE APRENDIZAJE Y DE CRECIMIENTO.

A TI MAMÁ... POR TUS SONRISAS, TU APOYO, TUS PALABRAS Y POR ESCUCHARME SIEMPRE... POR TU INFINITO AMOR E INCONDICIONALIDAD... ÉSTE Y TODOS MIS LOGROS SON PARA TI MI MA... Y SON MI FORMA DE DECIRTE: GRACIAS POR TANTO!

AGRADECIMIENTOS.

AGRADEZCO ESTE LOGRO A CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE ME ACOMPAÑARON, APOYARON Y AYUDARON DE UN MODO MUY ESPECIAL E IMPORTANTE PARA MI Y QUE HICIERON QUE ESTE PROYECTO FUESE POSIBLE...

Yiray García, María Elena Hoffmann, Andrés Scarpatti, Betty y Julio Bucci, Ginette Martín, Daniela Ortega y Daisy Peña...

A USTEDES... ¡MIL GRACIAS!

RESUMEN.

A continuación se expondrán cada uno de los aspectos que dan soporte conceptual y práctico al proceso de intervención organizacional que fue desarrollado en la empresa seleccionada Soluciones Didácticas, C.A., la cual constituye una organización con fines de lucro de capital venezolano, de tamaño pequeño respecto a su dimensionado humano y cuyas actividades fundamentales se centran en la comercialización de productos, mayormente importados desde los Estados Unidos de Norteamérica, dedicados a potenciar la actividad docente y pedagógica de profesores de alumnos en edad preescolar y básica del sistema educativo del país.

En este sentido, se desarrolló un proceso de desarrollo organizacional bajo la metodología de investigación y acción que estuvo fundamentado en una primera fase diagnóstico de la realidad organizacional de estudio y bajo la perspectiva sistémica de propuesta por el autor S.P. Robbins. Siendo importante señalar que el diagnóstico de Soluciones Didácticas C.A fue realizado en función de cuatro variables de importancia fundamental para la referida organización respecto a sus características: proveedores, clientes, condiciones de funcionamiento y competidores. Variables que fueron diagnosticadas según encuestas estructuradas que fueron aplicadas de modo "cara a cara" o vía electrónica, según la ubicación geográfica del sujeto respondiente. Cabe destacar que los sujetos respondientes fueron todos los colaboradores de la empresa y los clientes que tienen mayor antigüedad de relación comercial con la organización de estudio y/o aquellos que reportan mayores niveles de ingresos para Soluciones Didácticas, C.A.

El análisis de los resultados de la fase diagnóstico, permitió conocer aquellas áreas de mejora de la organización de estudio, resaltando de ellas, las condiciones de funcionamiento y el ordenamiento metodológico requerido por la empresa de modo que su gerencia cuente con un mayor espacio de tiempo para la atención de los asuntos estratégicos y con ello, una mejor definición y desempeño de los asuntos operativos. Dicho de otro modo, se observó la necesidad de contar con un adecuado orden metodológico de las actividades de Soluciones Didácticas C.A. de modo que sus decisiones estén basadas sobre criterios gerenciales objetivos en detrimento de las formas intuitivas, según las cuales se ha visto enmarcado el desenvolvimiento de la empresa, pudiendo repercutir en su salud y eficacia organizacional.

En este mismo orden de ideas, la fase de intervención y sobre la que versa el presente proyecto de grado, consistió en la selección, explicación y desarrollo de una adecuada metodología de ordenamiento de Soluciones Didácticas C.A. a través de un modelo de Gestión del Negocio que contase con amplitud conceptual y validez práctica y que dicha herramienta quedase como un recurso disponible para los integrantes de la empresa de estudio. En este sentido, la estrategia de acción en la organización, fue diseñada de modo planificado, intencional y sobre la base del diagnóstico previo de la referida organización, con lo que se llevó a cabo una sesión de intervención que estuvo basada en el aprendizaje vivencial como vía para lograr el empoderamiento del equipo completo de Soluciones Didácticas C.A. acerca del modelo de Gestión de Negocio concienzudamente seleccionado. Cabe destacar que las decisiones acerca de cada uno de los elementos, actividades y resultados esperados de la fase de intervención organizacional estuvieron fundamentados y ajustados a las características propias de la empresa de estudio; características que

fueron conocidas tanto en la fase diagnóstico como a través de los contactos entre cliente y consultores.

Dicho lo anterior, se exponen a continuación los detalles de cada una de las fases de desarrollo organizacional de Soluciones Didácticas C.A. y con ello, el logro del objetivo fundamental del presente proyecto:

"Intervenir en los procesos gerenciales y administrativos de Soluciones Didácticas C.A. mediante el empoderamiento de su directiva de un adecuado modelo de Gestión del Negocio a fin de alinear su crecimiento y desarrollo empresarial a prácticas gerenciales adecuadas con el objeto de mantener y mejorar su salud, permanencia y vigencia organizacional en el mercado al que se orientan y su mercado potencial".

CAPITULO I.

FASE DE PLANIFICACIÓN.

LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1. JUSTIFICACIÓN. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA.

A los fines del presente proyecto y con base en la puesta en práctica de un adecuado proceso de cambio organizacional que vaya orientado al desarrollo de la misma, entendiéndolo desde su perspectiva de investigación – acción que señala que este proceso consiste en "una indagación de colaboración entre el cliente y el consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente y acción" (French y Bell, 1996), se estará presentando el proceso de cambio organizacional llevado a cabo para la empresa Soluciones Didácticas C.A. Y, en particular, este proyecto pone énfasis en la fase de intervención organizacional o acción.

Soluciones Didácticas C.A. es una empresa con fines de lucro que inició operaciones en Venezuela en el año 1997 y desde entonces, ha estado dedicada a la comercialización de juguetes con fines didácticos y material infantil de decoración, también con fines didácticos.

En este sentido, los productos que comercializa tienen énfasis en la estimulación de varias áreas del aprendizaje del educando, de la atención y la motricidad para la enseñanza de niños en edad escolar, entendiendo ésta como la que comprende los niveles académicos de educación preescolar y básica hasta quinto grado, fundamentalmente.

Dicho de otro modo, la naturaleza del negocio se centra en proveer al educador de enfoques, metodologías, actividades y recursos novedosos que contribuyan al logro de sus objetivos educativos y satisfagan las expectativas de educandos, representantes y educadores.

Cabe destacar que los productos y servicios que comercializa Soluciones Didácticas C.A., son importados y adquiridos principalmente desde Estados Unidos de Norteamérica, contando además con la representación exclusiva para Venezuela de algunas marcas de reconocimiento internacional.

Los principales mercados a los que Soluciones Didácticas C.A. orienta la comercialización de sus productos son: librerías y jugueterías especializadas, colegios y preescolares, con especial atención del mercado de maestros y docentes. Además de la reciente incorporación de una tienda minorista para la atención del mercado de padres y representantes. La forma de comercializar los productos de Soluciones Didácticas C.A. es a través del servicio personalizado de venta con los clientes, quienes son atendidos de forma directa por los representantes de ventas de la empresa y de acuerdo con las necesidades, proyectos y requerimientos de aquéllos.

Geográficamente, los mercados de venta están concentrados Venezuela, específicamente en las siguientes áreas: Caracas, Barquisimeto, Maracaibo, Valencia y los Altos Mirandinos.

La organización está compuesta por doce personas: dos directores y diez personas dedicadas a la actividad de la fuerza de ventas.

De acuerdo con la el diagnóstico que se realizó de la empresa referida y que estuvo fundamentado en el modelo sistémico de S.P Robbins (1996) que señala: "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".

En este sentido y con base en la aproximación organizacional y conceptual referida, se presentan las variables que, específicamente, desde una perspectiva sistémica, permitieron entender y diagnosticar la situación actual de Soluciones Didácticas, C.A.:

✓ Proveedores:

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

✓ Competidores:

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

✓ Clientes / Usuarios:

Niveles de satisfacción percibida por los clientes de los nichos de mercado a los que la organización dirige sus estrategias de ventas y la comercialización de sus productos. Percepción de los clientes de Soluciones Didácticas C.A. y las funciones de ésta como proveedor.

✓ Característica de funcionamiento:

Características generales de Soluciones Didácticas C.A. que enmarcan y definen sus procesos gerenciales y administrativos.

Variables que fueron diagnosticadas mediante entrevistas estructuradas y llevadas a cabo de manera cara a cara en dos audiencias fundamentales: colaboradores o

integrantes de Soluciones Didácticas C.A. y clientes o usuarios de los productos comercializados por la empresa. La primera de estas audiencias fue considerada en su totalidad, lo que implicó la entrevista de todos los colaboradores o integrantes de la organización. Y la muestra de la segunda audiencia fue tomada con base en dos criterios: clientes que reportan mayores niveles de ingreso para Soluciones Didácticas C.A. y clientes que tienen mayor antigüedad en su relación comercial con la empresa.

Dicho diagnóstico y sobre el que se presentarán sus características y resultados en detalle en secciones siguientes, permitió conocer la siguiente situación actual de la empresa:

En términos generales una de las principales fortalezas de Soluciones Didácticas C.A., está centrada en la adecuada selección que ha hecho de sus proveedores, destacando los siguientes atributos: calidad de los productos, cumplimiento de las cantidades y tiempos de entrega solicitados.

Adicionalmente, se percibe que las condiciones de negociación fijadas entre Soluciones Didácticas C.A. y sus proveedores se ajustan adecuadamente a su capacidad de respuesta.

La oportunidad de mejora respecto a variable relacionada con los proveedores de la empresa, se encuentra centrada en la selección de aquéllos que permitan contar con nuevos productos en el ámbito de los materiales didácticos, sin dejar de mantener relación comercial con los actuales.

Por otra parte, el mercado al que se orienta Soluciones Didácticas C.A. se percibe como limitado y altamente competitivo, siendo ésta una de las principales áreas que la empresa requeriría atender con estrategias que le permitan asegurar su vigencia en el mismo.

En este sentido y como una fortaleza, los integrantes y clientes de Soluciones Didácticas C.A. consideran que ésta cuenta con las características necesarias para mantenerse en el referido mercado, resaltando de ellas la calidad de los productos que comercializa.

Pero en comparación con sus competidores, Soluciones Didácticas presenta las siguientes desventajas: comercialización de productos importados que significan altos costos para el consumidor final mientras que los competidores locales, se encuentran comercializando productos nacionales de menor calidad pero a menores costos; poca atención al desarrollo de una red de tiendas propia, poco o inexistente énfasis en estrategias de mercadeo; relaciones comerciales de colocación y venta de productos únicamente con librerías y jugueterías especializadas, desatendiendo las no especializadas; poca expansión de ventas a los estudiantes y docentes de educación primaria de grados finales (quinto y sexto grado); poca o inexistente atención a la comercialización de textos didácticos especializados.

El nivel de percepción de satisfacción general de los clientes y usuarios de Soluciones Didácticas C.A. como proveedor es muy favorable, destacando de tal nivel, la calidad de los productos que comercializa la empresa, seguido por sus tiempos de entrega y la satisfacción de la demanda de productos solicitados por sus clientes. Igualmente, se

perciben como adecuadamente posicionados en el mercado respecto a sus competidores, nuevamente sobre la base de la calidad de los productos que comercializa.

En términos generales, los clientes de Soluciones Didácticas C.A. mostraron niveles de satisfacción muy favorables respecto a la fuerza de ventas de ésta, sin embargo se presentan las siguientes oportunidades de mejora: mejor y mayor conocimiento de los productos que comercializa la empresa y, mayor ofrecimiento de soluciones y aportes al cliente. En este sentido, se observó que la satisfacción de los clientes con la fuerza de ventas está más relacionada con sus aspectos personales subjetivos que con el dominio técnico u objetivo de los productos que ofrecen.

La línea de actuación y comercialización de la empresa se percibe como difusa, pues en este momento, la organización presenta una paradoja entre sus funciones como minorista y sus funciones como distribuidores mayoristas, lo cual ha generado descontento y percepción de "competencia desleal" entre sus clientes minoristas del sector de las tiendas, librerías y jugueterías especializadas.

La organización cuenta con una estructura aplanada pero las decisiones se encuentran centralizadas en su directora Betty Bucci. En este sentido, las decisiones fundamentales respecto a: selección de proveedores, selección de clientes y selección de integrantes para la fuerza de ventas de la empresa están centradas en razones subjetivas, prevaleciendo los criterios de: "inspiración de confianza, empatía y agrado personal".

La directora de la empresa. Betty Bucci se percibe como "el alma de la empresa", habiendo poca delegación de responsabilidades por parte de ésta, especialmente en el área de ventas, lo cual implica ambigüedad entre su rol estratégico y su rol operativo.
La antigüedad promedio de los colaboradores de Soluciones Didácticas C.A. es de 1,9 años y sus integrantes se encuentran desempeñándose en ellas por razones fundamentalmente emocionales, de agradecimiento y empatía con la directiva más que por razones laborales. Adicionalmente, consideran que no existen o existen muy pocas posibilidades de desarrollo profesional en la empresa.

Los integrantes de la organización no tienen conocimiento claro y compartido acerca de la misión y los objetivos del negocio, así como tampoco de sus objetivos individuales de desempeño.

Con base en los resultados y diagnóstico anteriormente expuestos y a fin de lograr incrementar y/o mantener niveles adecuados de salud organizacional, traducida en altos niveles de productividad en concordancia con altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores se propuso la siguiente condición futura para Soluciones Didácticas, C.A.:

✓ Adoptar un esquema de Gestión de Negocio que permitiese optimizar y organizar las condiciones de funcionamiento de la empresa y acompañe su momento de crecimiento económico, prestando especial atención a:

✓ Definición de la misión de la organización a corto y mediano plazo.

✓ Definición de objetivos del negocio e indicadores de medición.

✓ Definición de esquema compartido de toma de decisiones.

✓ Definición de estructura organizativa requerida para el adecuado funcionamiento.

✓ Definición cargos requeridos para el adecuado funcionamiento, roles y responsabilidades.

✓ Definición 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, atención al cliente y técnicas de mercadeo.

✓ Definición del proceso / modelo de entrevista de chequeo de competencias que permita contar con el equipo humano adecuado.

✓ Definición de un esquema de recompensa o estímulo para la fuerza de ventas que refuerce el logro de los objetivos del negocio.

✓ Análisis del mercado al que se orientan y mercado potencial.

✓ Definición de un adecuado sistema de manejo de inventarios.

✓ Definición de políticas y condiciones sobre "productos a consignación" de la fuerza de ventas.

✓ Incorporación del personal requerido para el logro de los objetivos futuros y el balance de responsabilidades actuales, a fin de ser más eficientes y eficaces.

✓ Continuación de la relación comercial con los proveedores actuales, especialmente por los atributos de calidad que poseen los productos de los que disponen.

✓ Ampliación de 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.

✓ Ampliación de la participación en el mercado, mediante:

✓ Ampliación la cartera de productos, especialmente en lo relacionado con textos didácticos.

✓ Conformación una unidad que se encargue de las ventas al por mayor (distribuidores).

✓ Establecimiento 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).

✓ Definición de 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".

En síntesis, con base en los resultados del diagnóstico de Soluciones Didácticas C.A., se propuso un esquema de intervención organizacional fundamentado en la adopción de un adecuado modelo de Gestión del Negocio que permitiese que la organización cuente con un mayor orden metodológico y que ello, permita a sus directivos e integrantes, mantener y elevar la salud y vida de la empresa, entendiendo a ésta como la conjugación de altos niveles de productividad con altos niveles de satisfacción de colaboradores y clientes.

En este sentido, el modelo de Desarrollo Organizacional que se propuso consiste en la sensibilización del cambio conductual requerido por la directiva de la empresa a fin de que la implementación de un adecuado modelo de Gestión del Negocio sea posible, para ello se planteó una etapa de difusión de resultados del diagnóstico seguido con sesiones de facilitación y sensibilización de la directiva y sus colaboradores respecto a la importancia de lograr un mayor orden en sus procesos gerenciales y administrativos. Facilitación y sensibilización que se trabajaron sobre la base del empoderamiento de la herramienta de Gestión del Negocio, sus ventajas e importancia de aplicación en la realidad actual de Soluciones Didácticas C.A.

Dicho de otro modo, la situación que se esperaba y sobre la que se propuso el presente proyecto de grado, es el empoderamiento de la directiva de una herramienta de organización y método de su negocio mediante la sensibilización de su importancia y con énfasis o sobre la base de la situación diagnosticada de la empresa.

Se esperaba por tanto y se planteó como objetivo fundamental que el empoderamiento permitiera que la directiva de la empresa y sus colaboradores, se orienten mediante su propio cambio conductual, a contar con una empresa que pase de estar basada en la intuición a una basada en la planificación, lo cual organizacionalmente, sólo es posible mediante el ordenamiento y la adopción de metodologías de gestión de negocio y gerenciales adecuadas.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

✓ Intervenir en los procesos gerenciales y administrativos de Soluciones Didácticas C.A. mediante el empoderamiento de su directiva de un adecuado modelo de Gestión del Negocio a fin de alinear su crecimiento y desarrollo empresarial a prácticas gerenciales adecuadas con el objeto de mantener y mejorar su salud, permanencia y vigencia organizacional en el mercado al que se orientan y su mercado potencial.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

✓ Diseñar formas de intervención organizacional que faciliten el empoderamiento de la directiva y colaboradores de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión del Negocio que les permita definir formalmente sus procesos gerenciales y administrativos, de manera metodológica, en contraposición con la forma intuitiva en la que se desenvuelven actualmente y a fin de incrementar su salud y eficacia organizacional.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión de Negocio que les permita definir, conocer y compartir adecuadamente el sentido del negocio, su orientación estratégica, objetivos e indicadores de seguimiento. Promoviendo así, el adecuado entendimiento del negocio así como, la creación de espacios que fomenten el desarrollo y crecimiento profesional de los integrantes de la empresa en cuanto se tienen expectativas claras y compartidas.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de la directiva de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión del Negocio que les permita definir adecuadamente sus procesos gerenciales y administrativos en lo relacionado con su recurso humano.

1.3. METODOLOGÍA PROPUESTA.

De acuerdo con el tipo de investigación realizado y sobre el que ya se ha hecho referencia, correspondiente a la descrita por las teorías de Desarrollo Organizacional como investigación – acción en la que bajo un esquema de colaboración, el consultor conjuntamente con el cliente realizan un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa, recopilando una serie de datos, analizándolos y en acuerdos con el cliente, planificando luego, una acción de intervención para el mejoramiento del funcionamiento organizacional de modo planificado. Según lo expresan French y Bell (1996).

Es por ello, que en secciones anteriores se ha hecho énfasis en los resultados y hallazgos de la fase diagnóstico sobre Soluciones Didácticas C.A., porque es a partir de dicha fase que fue posible realizar la etapa intervención o acción que enmarca el presente trabajo de grado, tal como ha sido señalado en secciones anteriores.

En este sentido, se trata del método de investigación y acción; intervención que en según lo expresan los autores French y Bell (1996) puede ser entendida como: "la investigación precede a la acción, y la investigación sigue a la acción a medida que los practicantes del DO y los miembros de la organización colaboran para descubrir qué es lo que se debería hacer y cómo se debería hacer... Las naturalezas del desarrollo organizacional y de la investigación – acción son muy similares. Ambas son variantes de las ciencia de la conducta aplicadas; ambas están orientadas a la acción; ambas se basan en datos; ambas requieren una estrecha colaboración entre los miembros de la organización y una persona ajena a ella; y ambas son intervenciones para la resolución

de problemas. Esta es la razón por la que creemos que un programa sólido de desarrollo organizacional se basa en un modelo de investigación – acción".

En este sentido y habiendo concluido la fase de investigación o diagnóstico de Soluciones Didácticas C.A. y sobre la base de los resultados obtenidos y la colaboración entre cliente y consultor, se sigue la metodología de acción acorde con las líneas de intervención indicadas anteriormente y que son el resultado de los acuerdos con el cliente y el análisis experto que ha sido realizado a los fines del presente proyecto.

El método de aplicación del presente proyecto estuvo centrado en Soluciones Didácticas C.A. considerando de ésta a todos sus integrantes, pues los objetivos propuestos y el dimensionado humano de la empresa así lo exigían y permitían, respectivamente.

En términos metodológicos los pasos seguidos para la consecución del objetivo propuesto y una vez cubierta la fase diagnóstico, fueron los siguientes:

✓ Selección de un modelo de Gestión de Negocio y su ajuste, en caso de ser pertinente, a la realidad económica y dimensiones de Soluciones Didácticas C.A.

✓ Diseño de las estrategias de intervención que permitiesen cubrir los objetivos específicos:

✓ Diseño de la estrategia de intervención que permitiese la sensibilización y el empoderamiento de la herramienta y modelo de Gestión del Negocio para todos los integrantes de Soluciones Didácticas, C.A. específicamente en lo relacionado con la definición de la misión del negocio, objetivos e indicadores de seguimiento de la gestión tanto individuales como organizacionales.

✓ Diseño de la estrategia de intervención que permita la sensibilización y el empoderamiento de la herramienta y modelo de Gestión de Negocio para los directivos de Soluciones Didácticas C.A., específicamente en lo relacionado con su recurso humano.

✓ Implementación de las estrategias de intervención, pensadas de modo vivencial y con base en la estimulación del aprendizaje-haciendo.

✓ Entrega de la herramienta de Gestión del Negocio en su totalidad a la directiva y demás integrantes de la empresa para su futura implementación, lo que implicó explicación de sus ventajas y beneficios así como acerca de la manera de instaurarla en su totalidad.

1.3.1 MARCO METODOLÓGICO.

A este punto del desarrollo del proyecto y habiendo entendido los conceptos fundamentales con los que ha sido definido y que serán abordados a profundidad en secciones siguientes así como el marco organizacional, sus características y

oportunidades, resulta oportuno señalar que el marco metodológico que se siguió durante la fase de intervención estuvo fundamentado en el aprendizaje vivencial que se resume en:

"El Aprendizaje Vivencial o Experiential Learning es aprender por medio del hacer. Es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, directamente desde la experiencia". (Association of Expetiential Education, 1995).

El aprendizaje vivencial ocurre cuando el individuo se involucra y participa en cierta actividad, reflexiona sobre lo acontecido en forma crítica, extrae importantes conclusiones desde el análisis introspectivo e incorpora lo aprendido a través de un cambio en la forma de pensar o comportarse.

La efectividad de esta metodología está asociada al hecho de que proporciona un sentido de titularidad de lo aprendido por parte del individuo. Esto, es posible gracias al proceso de auto descubrimiento que se promueve, lo que asegura que el conocimiento se genere desde el interior de cada participante como consecuencia directa de su experiencia.

La razón por la que se eligió este tipo de metodología para el diseño y puesta en práctica de la estrategia de intervención organizacional desarrollada en Soluciones Didácticas C.A. fue porque se consideró como base fundamental a la necesidad de lograr el empoderamiento de sus integrantes respecto al modelo de Gestión del Negocio

seleccionado. Empoderamiento que según Alhama, Alonso y Cuevas (2001), se entiende de la siguiente manera:

La palabra empoderamiento proviene del idioma inglés y su uso en el idioma original se ha hecho cada vez más frecuente por no existir un término equivalente en nuestro idioma. En términos sociológicos y organizacionales, la palabra se utiliza con el sentido de conceder poder o conocimiento a un grupo de personas para que mejore sus condiciones o las de su entorno, mediante sus propias acciones.

De esta forma, se consideró que una de las metodológicamente empoderamiento y aprendizaje vivencial se complementan mutuamente y conductualmente y por medio de la experiencia, una promueve y facilita la otra en forma recíproca.

1.4. RESULTADO ESPERADO.

Luego de la intervención en los procesos gerenciales y administrativos de Soluciones Didácticas C.A. mediante el empoderamiento de su directiva e integrantes de un modelo de Gestión del Negocio, se esperaba que específicamente la gerencia de la empresa estuviese en la capacidad de desenvolverse según prácticas gerenciales y metodologías de negocio que les permita un adecuado ordenamiento de la empresa y con ello, el análisis de la misma, planificación y el aprovechamiento de oportunidades y la atención de amenazas.

Dicho de otro modo, se esperaba que la actuación y conducta de la directiva se oriente a procesos gerenciales objetivos en detrimento de los procesos emotivos e intuitivos con los que han desarrollado la empresa. La importancia de dicha orientación conductual obedece a la necesidad de la empresa de mantenerse vigente en el mercado, económicamente productiva y con altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores, de manera que además les permita anticiparse a las presiones ambientales o de contexto.

En síntesis, se espera que luego de la intervención que ha sido especificada y llevada a cabo en Soluciones Didácticas C.A, ésta ahora cuente con la capacidad de optimizarse a sí misma con base en el adecuado conocimiento de sus propias oportunidades y fortalezas. Se trató pues, de promover un cambio conductual planificado e intencional respecto a la forma de desempeñarse, de manera de alcanzar la situación que se deseada con base en el diagnóstico y a las propias consideraciones expresadas por el cliente y constatada luego por el estudiante quien desarrolló el presente trabajo de grado.

1.4.1. IMPLICACIONES.

Habiendo concluido el presente proyecto de intervención organizacional, se espera que la gerencia de Soluciones Didácticas C.A., actúe en consecuencia al modelo de Gestión del Negocio que le fue propuesto y del que recibieron empoderamiento mediante técnicas específicas de intervención basadas en el aprendizaje vivencial.

De este modo, se espera que los procesos gerenciales y administrativos de la empresa, se hagan sobre la base de criterios objetivos y órdenes metodológicos que permitan un adecuado desempeño a la par que se vela por la salud y vida de la organización por cuanto se atiendan de modo analítico y planificado los dos elementos fundamentales que dan vida a la organización: sus procesos productivos y la satisfacción y/o rendimiento de sus clientes y colaboradores; procesos que llevan implícitos una serie de actividades y consideraciones de las que se espera haber hecho conscientes a la directiva de la empresa durante la sesión de intervención de empoderamiento.

En este mismo orden de ideas, el impacto de este cambio conductual que se esperaba redundará favorablemente en la situación que la directiva desea de su organización: procesos más organizados y objetivos que acompañen el crecimiento económico que ha venido experimentando la empresa, específicamente en los últimos cinco años.

De esta forma, una vez obtenidos los productos de la intervención, Soluciones Didácticas C.A. en su conjunto, cuenta con técnicas de pensamiento organizacional y gerencial planificado que les permiten atender a las amenazas del negocio y aprovechar sus oportunidades, previo el adecuado conocimiento de las mismas.

Se trató entonces, de una herramienta y una consecuente forma de actuar que permite la toma de decisiones gerenciales del tipo objetivas y planificadas que aminoren los riesgos que a mediano y largo plazo, implican las decisiones intuitivas y poco planificadas y que por tanto, desconsideran los posibles impactos ambientales o del contexto en la realidad y funcionamiento de la empresa.

1.5. ASPECTOS ÉTICOS.

Durante y después de la intervención del proyecto se garantizaron los siguientes criterios éticos fundamentales:

✓ Confidencialidad: La propiedad de todos cuantos datos, informaciones y conclusiones que se dedujeron de la ejecución del presente proyecto, pertenecen exclusivamente al cliente y su conocimiento por parte del consultor se inscribe en el ámbito de su desarrollo profesional y académico.

✓ Respeto personal y profesional, de cada uno de los integrantes y personas involucradas en la ejecución del presente proyecto.

✓ Calidad y veracidad de la información suministrada.

✓ Aplicación de criterios y conceptos profesionales actualizados.

✓ Imparcialidad.

✓ Cumplimiento acuerdos referidos a los tiempos de entrega de productos y servicios de consultoría.

1.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

📖 Alhama, R.B; Alonso,F.A; Cuevas,R.C. ***Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos.*** Cuba, Editorial de Ciencias Sociales. 2001.

📖 French, Wendell y Cecil Bell. ***Desarrollo organizacional***. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A. 1996.

📖 Gordon, R. Judith. ***Comportamiento organizacional.*** México, 5ª Ed. S.A. 1997.

📖 Robbins, P. Stephen. ***Comportamiento organizacional teoría y práctica***. México 7ª. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

📖 Warner, Burke W. ***Desarrollo organizacional: Un punto de vista normativo***. México, Sistesa. 1988.

		Abril				Mayo				Junio				Julio			
Procesos	**Actividades generales planificadas**	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE II. Intervención organizacional	Continuidad de contactos con el cliente a fin de precisar y acordar áreas de intervención con base en el diagnóstico organizacional.																
	Diseño y presentación de estrategia, metodología, actividades y demás aspectos fundamentales para la intervención organizacional acordada con el cliente y fundamentada en los resultados del diagnóstico.																
	Posibles ajustes a la intervención, resultantes de las conversaciones con el cliente.																
	PRODUCTO FINAL: Intervención organizacional con la empresa cliente y sus integrantes .Evaluación y documentación de resultados.																

1.8 PRESUPUESTO.

Se presentó al cliente Soluciones Didácticas C.A., el siguiente presupuesto:

Concepto	Costo Total (Bs.)
Diseño de la intervención	4.000.000
Intervención	8.000.000
Materiales y equipos	3.000.000
Gastos logísticos y administrativos	5.000.000
TOTAL	**20.000.000**

El costo global del proyecto toma en cuenta los honorarios profesionales de dos consultores.

El costo total del proyecto, sin IVA, es de **Bs. 20.000.000** (veinte millones de Bs. exactos).

Los costos relacionados con el alquiler de equipos, la reproducción de materiales audiovisuales, impresiones, viáticos, salones, refrigerios y demás requerimientos derivados de la logística de las intervenciones, han sido incluidos en los conceptos de materiales y equipos y, el de gastos logísticos y administrativos.

Si el cliente, solicitara algún servicio especial en términos de equipos o logísticos que exceda el monto presupuestado, será cobrado a la empresa, mediante la presentación de facturas para su adecuado reembolso.

Consideraciones:

El concepto de diseño de intervención será cancelado al momento de aceptación y firma de la presente propuesta por parte de Soluciones Didácticas, lo cual dará inicio formal del proceso de consultoría de intervención.

Mientras que el resto de los conceptos así como demás gastos reembolsables que pudieran generarse de acuerdo con lo señalado anteriormente, serán cancelados con la presentación del informe final a la empresa cliente.

Validez de la propuesta:

30 días continuos a partir de la fecha de presentación de la misma a la empresa cliente: Soluciones Didácticas C.A.

CAPITULO II.

FASE DE EJECUCION.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

A fin de lograr una mejor comprensión de los aspectos que fueron abordados durante el desarrollo del presente trabajo de grado, resulta pertinente precisar algunas definiciones claves, por ser éstas las que han dado sustento teórico al referido proyecto.

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional es la base fundamental del presente trabajo de grado y en tal sentido, cabe destacar algunas definiciones:

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) *planificado*, 2) *de toda la organización* y 3) *controlado desde el nivel más alto*, para 4) *incrementar la efectividad y el bienestar de la organización* mediante 5) *intervenciones planificadas* en los "procesos" de la organización aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta". (Beckhard, 1969).

"El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo". (Bennis, 1969).

"El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos". (Schmuck y Miles, 1971)

"El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado – cambios de una cultura de la organización, que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen". (Burke y Hornstein, 1972).

Algunas definiciones mas recientes del desarrollo organizacional son las siguientes:

"[Las metas del DO son]...1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma". (Beer, 1980).

"El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Un "proceso para mejorar los procesos" – eso es lo que básicamente ha tratado de ser el DO desde hace unos 25 años". (Vaill, 1989).

"El *desarrollo organizacional* es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo". (Porras y Robertson, 1992)

"[El DO es]...una aplicación en todo sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización". (Cummings y Worley, 1993).

"El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". (Burke, 1994).

"Como se puede observar, estas definiciones contienen una gran cantidad de superposiciones (lo que es muy alentador), y varios discernimientos únicos (lo que resulta muy esclarecedor). Todos los autores convienen en que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De la misma manera, convienen en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Varias definiciones hacen hincapié en la importancia de los *procesos* de la organización." (French y Bell, 1995).

Colectivamente, estas definiciones comunican un sentido de los que es y lo que hace el desarrollo organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del DO. No existe una definición establecida del DO, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se debería excluir. Pero éstas no son limitaciones serias, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando, y a que hay un núcleo central de comprensión acerca del campo, como lo demuestran las definiciones anteriores.

"Ahora volvamos a nuestra definición del desarrollo organizacional. No la proponemos como la definición "correcta", sino como una que incluye las características que pensamos son importantes para el presente y el futuro de este campo. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para manejar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de los 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 configuraciones 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 y Bell, 1995).

2.1.1 INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN: PROCESO Y ENFOQUE.

La investigación – acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. "Si se emplea de esta manera, se define como sigue: la investigación acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. Esta definición caracteriza la investigación acción en términos de las actividades que abarcan al proceso. Primero se toma una imagen estática de una organización. Sobre la base de "lo que existe", las corazonadas y las hipótesis sugieren las acciones; estas acciones por lo general implican la manipulación de variables en el sistema, que están bajo el control del investigador de la acción (a menudo esto significa hacer algo de una manera diferente de cómo siempre se ha hecho). Después de toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción emprendida. Estos pasos son muy similares a los pasos que siguen los practicantes del DO cuando ejecutan programas para éste.

La investigación acción es un proceso en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada iteración (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos); y es un ciclo de iteraciones de esas actividades, en ocasiones tratando el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo.

La investigación- acción también se puede describir como un "enfoque a la resolución de problemas, sugiriendo así su utilidad como modelo, guía o paradigma. Si se emplea de esta manera, la *investigación-acción* se podría definir como sigue: la investigación-acción es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de los científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos" (French y Bell, 1996).

Habiendo definido el modelo de investigación – acción como una de las metodologías fundamentales para lograr cambio organizacional, resulta pertinente señalar que los procesos de desarrollo organizacional, fundamentalmente constituyen un programa de investigación y acción desarrolladas en una organización determinada y orientados al mejoramiento de su funcionamiento. En este sentido, los programas efectivos de mejoramiento generalmente se encuentran basados sobre la indagación de hechos empíricos que han sido obtenidos de forma sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla.

2.1.2 DISEÑO DE INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Habiendo explicado en qué consisten los programas de desarrollo organizacional y la metodología de investigación y acción como una forma conceptualmente correcta de

abordarlos, resulta pertinente precisar en qué consiste un programa de intervención organizacional.

Según lo expresan los autores French y Bell (1996), detrás de cada programa de intervención organizacional, existe una estrategia de intervención que fundamentalmente está compuesta por el problema o la oportunidad específica y a abordar de la organización de que se trate, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia de acciones que se seguirán para lograr tales resultados.

En este sentido, algunas son las recomendaciones que han surgido de las teorías y prácticas de desarrollo organizacional, respecto a las consideraciones a tener en cuenta durante el diseño y puesta en marcha de un programa de intervención organizacional. Y en consecuencia, resaltan las siguientes:

1. Estructurar las actividades de manera que se encuentren presentes las personas pertinentes. 2. Que la estructuración de dichas actividades esté orientada a los problemas diagnosticados y las oportunidades consideradas de manera conjunta entre clientes y consultores. 3. Estructurar las actividades con base en metas claras así como las formas de llegar a las mismas. 4. Estructurar las actividades de manera que sea posible alcanzar exitosamente los resultados. 5. Estructurar la intervención de modo que incluya aprendizaje basado en la experiencia. 6. Estructurar adecuadamente el ambiente de la actividad. 7. Estructurar la actividad de modo que los participantes aprendan haciendo. 8. Que el aprendizaje de los participantes sea sobre la tarea que se

ha estructurado y también de su proceso y que los individuos se ocupen en ellas como personas completas y no como personas segmentadas.

2.2 EMPODERAMIENTO.

Habiendo explicado las premisas y definiciones que conceptualizan tanto al desarrollo organizacional bajo la perspectiva de investigación y acción como al proceso de intervención organizacional y contentivo en los programas de intervención y acción, resulta pertinente mencionar lo que se define como empoderamiento, por ser ésta uno de los principales pilares en los que estuvo basada la estrategia de intervención que objetiva el presente trabajo de grado.

"El siglo XX fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por guerras, depresiones económicas, etc., pero en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción." (Caro, 2001). Este enfoque mecanicista demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero giraba inconscientemente en la despersonalización de los empleados quienes cada vez perdían más la motivación y la satisfacción personal. Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos) y con poca o nula participación del nivel inferior y en donde la comunicación fluía en un solo sentido (de arriba hacia abajo) aislando prácticamente a

la fuerza laboral de la organización en si. El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos gremiales y sindicales que promovían la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como máquinas. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente las utilidades de las organizaciones las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos sino su capital más importante y vital.

"Es aquí donde nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano procurando insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática" (Alhama, Alonso & Cuevas, 2001). El panorama actual ha cambiado, si antes los mercados estaban relativamente aislados, hoy en día se vive en la era de la globalización en donde se observan fenómenos tales como la unión de mercados (por ejemplo, la Unión Económica Europea) lo que genera intrínsecamente una dinámica y permanente cambio de la mano con los avances tecnológicos y especialmente de las telecomunicaciones. En la aldea global el conocimiento es poder y su valor con el transcurso del tiempo toma más auge por la alta competitividad de los mercados en los cuales el que se adapta primero a los cambios se mantiene y los que no, desaparecen. ¿Qué sería de una empresa que no está al tanto de los cambios del mercado?, ¿qué sería de una organización que no tiene acceso a la información pertinente al medio en el cual se desarrolla? Si el mundo fuera estático podría seguir siendo exitoso por mucho tiempo,

pero con el constante cambio social, económico y político las empresas que no se adaptan están destinadas a desaparecer. Lo anterior genera una diseminación en tiempo real del conocimiento por todo el mundo y las nuevas técnicas de gestión del talento humano no son la excepción.

"El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña" (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

Ahora bien, existen dos tipos de empoderamiento:

El empoderamiento estructural de Kanter (1993) que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. Es aquí donde Spreitzer (1995) abre campo al empoderamiento psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a las cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro: a) el significado que supone una congruencia entre las

creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo; b) la competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo; c) la autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo y d) el impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización. La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones. "Este proceso de empoderar inicia, estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacía los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos." (Covey, 1996).

Posteriormente 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. Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

Para Don Tapscott, asesor gerencial y uno de los promotores del concepto del empowerment, tanto empleados individuales como grupos de trabajo deben estar habilitados para actuar y genera calidad. La inteligencia, es decir las buenas ideas, la planeación, el procesamiento humano de información, la solución de problemas y la toma de decisiones, están distribuidas en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, si decidimos configurar nuestra organización a manera de individuos y grupos autónomos, debidamente capacitados y autorizados para tomar la decisión que estimen más conveniente, desaparecerá entonces en un alto nivel la jerarquización en la organización, y por supuesto las líneas y los tramos de control, por lo que se sustituirán los niveles jerárquicos por redes de trabajo, por autogerencia, se configuran organizaciones totalmente planas y horizontales en sus niveles de dirección. Ya no tendremos por tanto un gerente responsable de todo sino que contaremos con múltiples gerencias autónomas, en teoría una por cada proceso, producto o servicio, bien sea que el Péndulo Gerencial se ejerza de manera individual o grupal.

¿Cuál sería entonces la labor de la gerencia si todo lo delega, aún los más altos niveles de responsabilidad? La alta gerencia se convertiría en el líder para el cambio. En el facilitador de las cosas y en el evaluador de los paradigmas y las ortodoxias. De hecho, para muchos ideólogos y estudiosos de la administración, el empoderamiento tiene que ver con los mismos conceptos de evaluación del individuo dentro de la organización. Algunos investigadores del comportamiento social están empeñados en demostrar la hipótesis de que las emociones y no el coeficiente intelectual podrían ser la verdadera medida de la inteligencia humana.

Bajo la anterior premisa, muchos jefes de personal afirman que a al gente la contratan por su coeficiente intelectual, pero es su coeficiente emocional el que permite las promociones.

Indudablemente que éste es un buen punto de vista que ayuda a reforzar el concepto del empoderamiento, el de pensar que la motivación mueve más que la inteligencia y es de esperar que la hipótesis se convierta en una realidad empresarial.

El empoderamiento ha sido la tabla de salvación de muchos negocios a punto de cerrar, por su disminución de la rentabilidad, por el bajo crecimiento del mercado y por los altos costos de operación y de producción. Todas aquellas cosas que para muchos asesores indican que un negocio debe cerrarse. Muchos de estos negocios con problemas y a punto de liquidar, les han sido soltados a muchos empleados y trabajadores de las empresas quienes han encontrado mejores soluciones que los gerentes, y lo mejor de todo es que han sido capaces de implementarlos exitosamente.

Empoderamiento es entonces "crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad de decisión y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas". (Koontz y Weichrich, 1998).

2.3 APRENDIZAJE VIVENCIAL.

Según lo expresan algunos autores en: www.virtual.una.edu.co (2007), el aprendizaje vivencial ocurre cuando una persona se involucra en una actividad de aprendizaje, analiza los resultados de este aprendizaje y aplica estos resultados en su quehacer diario. En realidad, este proceso ocurre espontáneamente y con frecuencia en la vida diaria en cada uno de nosotros.

Esto se conoce como el proceso "inductivo". Tiene sus raíces en la observación y es opuesto al proceso "deductivo" (basado en la verdad preestablecida).

En este mismo sentido y según se expresa en: www.synapsis-paganonia.com (2007), el aprendizaje vivencial es aquel a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, directamente desde la experiencia.

El aprendizaje vivencial ocurre cuando el individuo se involucra y participa en cierta actividad, reflexiona sobre lo acontecido en forma crítica, extrae importantes conclusiones desde el análisis introspectivo e incorpora lo aprendido a través de un cambio en la forma de pensar o comportarse.

La efectividad de esta metodología está asociada al hecho de que proporciona un sentido de titularidad de lo aprendido por parte del individuo, que difícilmente se obtenga con las metodologías tradicionales.

Esto es posible gracias al proceso de auto descubrimiento que se promueve, lo que asegura que el conocimiento se genere desde el interior de cada alumno como consecuencia directa de su experiencia.

El aprendizaje vivencial está definido de acuerdo con el siguiente ciclo:

EXPERIENCIA:

Las situaciones de aprendizaje se generan en nuestras vidas cotidianas de forma natural, pero es posible también, diseñarlas artificialmente para promover oportunidades de aprendizaje específico.

Esta es la fase donde se genera gran cantidad de información valiosa para los individuos y el grupo en su conjunto y si el proceso fuera interrumpido en esta instancia sin interpretar esta información correctamente, el aprendizaje quedaría librado al azar; situación que ocurre en todas las actividades de carácter exclusivamente recreativo.

REFLEXIÓN:

La actividad vivencial sola es insuficiente para asegurar que el aprendizaje tenga lugar. Es necesario disponer del tiempo suficiente para la reflexión acerca de lo vivido, donde los individuos examinen lo que vieron, sintieron y pensaron durante el evento.

Esta reflexión puede ser un acto personal introspectivo o bien puede ser un proceso grupal donde se promueva la apertura entre los integrantes del grupo a partir de la generación de la confianza mutua, con el objeto de que se compartan las experiencias, perspectivas y conclusiones finales.

GENERALIZACIÓN:

Si lo que se intenta es transferir lo aprendido en la actividad vivencial a otras situaciones y escenarios, es esencial que los individuos sean capaces de establecer los puentes entre la experiencia vivida con la vida cotidiana.

Para ello se intenta colaborar con una de las funciones más importantes que tiene el cerebro en relación al aprendizaje; esto es proceder a la búsqueda de patrones que integren las nuevas experiencias a las viejas experiencias.

Estos patrones permiten unificar los incidentes del pasado que aparentan ser incidentes aislados. La búsqueda de patrones es llevada a cabo para explorar que tipo de emociones, pensamientos, comportamientos u observaciones ocurren con cierta regularidad.

Cuando luego de repetidas actividades vivenciales es posible identificar los patrones individuales y grupales característicos, se facilita la generalización de lo vivido hacia otras situaciones ajenas al entrenamiento.

APLICACIÓN:

Una vez identificados los patrones inefectivos que gobiernan las acciones de los individuos, se promueve la elaboración del plan de acción donde se experimente con nuevos comportamientos tendientes a obtener resultados diferentes y satisfactorios.

Para que el aprendizaje sea efectivo, es necesario que los individuos pongan en práctica lo aprendido durante su participación en las actividades vivenciales pasadas y hagan la conexión definitiva con el mundo exterior.

EXPERIENCIA:

El ciclo se cierra con una nueva actividad vivencial, donde los individuos ejecutan el plan de acción que diseñaron en la etapa anterior. Esta vez a diferencia de la situación previa a la última actividad vivencial, se inicia el ciclo desde un nivel superior, ya que se cuenta en el haber con todo lo aprendido en el transcurso del ciclo pasado.

El entrenamiento en este ciclo evolutivo brinda las herramientas necesarias para que cada individuo pueda procesar, integrar e internalizar las nuevas experiencias que formarán parte su vida personal y profesional. De esta manera contará con opciones al momento de actuar y una mayor influencia sobre su vida.

En síntesis, "el aprendizaje vivencial es aquel que surge cuando el individuo se involucra en una actividad, participa y extrae un conocimiento que puede aplicar a su hacer cotidiano." (En: www.arapacha.com, consulta realizada en julio 2007).

2.4 MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIO.

Sobre la base de las definiciones expuestas anteriormente, resulta pertinente precisar en qué consiste un modelo de gestión del negocio y qué elementos lo componen. Modelo que, como se verá en secciones siguientes, es el que ha servido de herramienta para la implantación del cambio en la realidad de la organización seleccionada para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Según se expresa en www.mazalan.com (2007), un modelo de gestión del negocio es aquel que permite que las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, puedan contar con las definiciones fundamentales que enmarcan la planificación de las acciones de la empresa, la obtención de posibles créditos esperados, el lanzamiento exitoso de nuevos productos, la atracción de nuevos socios, la proyección de acciones efectivas de mercadeo y la identificación de un propósito a ser conquistado, entre otras cuestiones estratégicas.

Un Modelo de Gestión de Negocio adecuado suele incluir la definición de los siguientes aspectos:

PERSONALIZACIÓN DEL PLAN:

A través de unas sencillas preguntas el plan se personaliza según las necesidades de la empresa de que se trate:

✓ Características de la empresa: producción de bienes, servicios, ambos o retail.

✓ Clientes a los que se dirige la empresa, consumidores finales o ambos.

✓ Tipo de negocio: recientemente constituido o empresa existente.

✓ Finalidad del plan o del modelo de gestión. Presentación a una entidad bancaria, presentación a un socio, presentación interna, entre otros.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

Constituye un paso fundamental pues es el que permite definir el rumbo de la organización, considerando aspectos como:

✓ Misión.

✓ Visión.

✓ Objetivos.

✓ Ventajas competitivas claves.

ACERCA DEL MERCADO:

Consiste en la identificación del mercado de la empresa de que se trate y lo cual es un paso fundamental para una adecuada planificación estratégica. En este punto se analiza:

- ✓ Tipos de mercado.
- ✓ Conducta de Compra.
- ✓ Segmentación.
- ✓ Mercado Potencial y mercado objetivo.
- ✓ Deseos y necesidades.
- ✓ Tendencias y crecimiento del mercado.
- ✓ Investigación de mercado.

ACERCA DE LA COMPETENCIA:

El objetivo de este paso del modelo es la elaboración de un análisis DOFA para evaluar cómo la empresa de que se trate, maneja lo factores internos y externos. Adicionalmente, se trata de analizar el atractivo del sector al que se orienta así como las barreras de entrada y salida, y la influencia que ejercen las distintas fuerzas competitivas. Además, consiste en entender a la competencia, basándose en el principio de cooperación y de mutuo beneficio.

ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO:

Cual es la razón por la que una empresa obtiene altos resultados y otras no logran ni siquiera llegar a la meta? Las razones son muchas, pero es habitual que las organizaciones fracasen debido a un incorrecto o escaso diseño de la estrategia de curso. Hoy la única manera de triunfar es hacer las cosas bien y no por azar sino conscientemente. El secreto del éxito no es alcanzarlo sino ser capaz de repetirlo. Los puntos que suele contemplar este aspecto son:

- ✓ Posicionamiento.
- ✓ Portafolio.
- ✓ Modelo de rentabilidad.
- ✓ Estrategia de marca.

PLAN DE MERCADEO Y VENTAS:

El plan de mercadeo es la instrumentación de la estrategia de mercadeo, donde se traducen los objetivos estratégicos en cada una de las variables del mercadeo operativo: producto, logística, impulsión y precio. Es una excelente herramienta de apoyo a la dirección y a la gestión operativa.

RECURSOS Y PROCESOS

Consiste en determinar cuál es la mejor manera de elaborar el producto o servicio que comercializa la empresa de que se trate, para lo cual se deberá considerar el sistema de producción más adecuado, el grado de desarrollo tecnológico y cómo administrar la fuerza de trabajo.

FINANZAS:

Los resultados de este paso son fundamentales para la toma de decisiones. También para prever posibles cambios en el contexto que afectarán la actividad del negocio que se está definiendo. Se consideran los siguientes puntos:

- ✓ Supuestos financieros.
- ✓ Estudio de viabilidad.
- ✓ Inversión inicial.
- ✓ Proyección de ventas.
- ✓ Punto de equilibrio.
- ✓ Presupuesto financiero.
- ✓ Balance.
- ✓ Ratios

PRESENTACIÓN FINAL:

En este punto se hallan las herramientas que hay que tener en cuenta para que la presentación del modelo o plan de negocio sea adecuado y exitoso, determinando.

✓ Cómo hacer una presentación del modelo.

✓ Resumen Ejecutivo.

✓ Cómo vender el proyecto desarrollado.

CAPITULO III.

MARCO ORGANIZACIONAL.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN.

Soluciones Didácticas, CCA.

3.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN.

Organización privada con fines de lucro.

3.3. SECTOR O NICHO DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización está dedicada a la comercialización de juguetes y material infantil de decoración con fines didácticos.

3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La gama de productos que comercializa soluciones didácticas incluye: bordes, carteleras, calcomanías, sellos, papel decorado para impresora, títeres, planificadores, libros de registro, bloques, materiales para seriación, todos ellos con énfasis en la estimulación de la atención y motricidad del educando, facilitando la labor del educador.

Los productos y servicios que comercializa son comprados e importados principalmente desde Estados Unidos de Norteamérica, contando además con la representación exclusiva para Venezuela de "*Zoob*".

La forma de comercializar los productos es a través del servicio personalizado de venta con los clientes, quienes son atendidos de forma directa de acuerdo con sus necesidades, proyectos y requerimientos.

Las principales áreas de influencia o mercados a los que Soluciones Didácticas C.A. provee son: librerías, jugueterías, colegios, pre-escolares, personal docente, padres y representantes.

El mercado poblacional al que se orientan es al de niños desde los cero hasta los 11 años, aproximadamente.

Geográficamente, sus mercados de venta están concentrados en: Caracas, Barquisimeto, Maracaibo, Valencia, Puerto La Cruz y los Altos Mirandinos.

3.5. COMPETIDORES POTENCIALES.

Se destacan como principales:

- ✓ Maestra Jardinera. Carlota y Timoteo
- ✓ Desarrollos Kikiriki C. A.
- ✓ Dominoes Universal S.A.
- ✓ F.J. Moser Exportación C. A.
- ✓ Isaric Juguetes C. A.
- ✓ Juguetes Predica C. A.
- ✓ Mattel de Venezuela C.
- ✓ Promociones SERPIS 698 C. A.
- ✓ Terry Plush C. A.

3.6. NATURALEZA DEL NEGOCIO.

Dado que el trabajo del educador se hace cada día más exigente, se requiere de enfoques, metodologías, actividades y recursos novedosos que contribuyan al logro de los objetivos educativos y satisfagan las expectativas tanto de los educandos y representantes, como de los educadores mismos.

En consecuencia, la empresa se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad que redunden en la constante motivación de los educandos por aprender algo nuevo; son

productos que se caracterizan por su versatilidad, lo cual implica que brinda o estimula varias áreas del aprendizaje enfocados en un o varios objetivos al mismo tiempo.

Soluciones Didácticas C.A., expresa contar con las siguientes fortalezas: buena calidad de los productos, lo novedoso de sus diseños y las oportunidades de ubicarlos dentro del mercado local.

3.7. TAMAÑO Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El dimensionado humano de la organización es pequeño y está conformada por doce personas distribuidas según su función de la siguiente manera:

Dos directores.
Dos coordinadores de venta por sectores geográficos
Siete representantes de ventas.
Un vendedor de tienda.

La organización no cuenta con una clara jerarquización u ordenamientos estructural de los cargos. Las funciones de supervisión y dirección se encuentran centralizadas en los directores, especialmente en uno de ellos.

El esquema de pago y contratación de los coordinadores y representantes de ventas es por comisión. Mientras que el esquema de contratación del vendedor de tienda es directo y con asignación salarial.

3.8. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

No ha sido definida.

3.9. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

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

3.10. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

No habían sido definidos hasta lograda la fase de intervención de la organización.

3.11. DATOS ADICIONALES DE INTERÉS.

3.11.1. DIRECCIÓN COMPLETA.

Dirección Fiscal: Centro Comercial Los Samanes, Piso 2, # 205, Los Samanes, Caracas. Teléfono: (0212) 943-0812 0416-6186840. Abiertos de Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 6:00 p.m. Sábados: de 10:00 a.m. a 4:00 p.m.

Tienda: Plaza Las Américas II Etapa, Planta Baja, Kiosco Soluciones Didácticas De Lunes a Domingo.

3.11.2. CONTACTOS.

Sra. Beatriz Irwin de Bucci / Julio Bucci Rondón

2.11.3 IMAGEN Y FORMAS DE PRESENTACIÓN AL PÚBLICO.

La empresa cuenta con una página web: www.solucionesdidacticas.com y su logotipo es el siguiente:

3.1.2. PROBLEMÁTICA.

Una de las fortalezas más resaltantes de Soluciones Didácticas C.A. es su acelerado crecimiento económico frente al que se diagnosticó, tal como ha sido mencionado, la principal oportunidad de mejora centrada en la adopción de un adecuado los sistemas de Gestión del Negocio de manera que, éstos se encuentren bajo unos ordenamientos y metodologías que permitan que los procesos operativos del negocio se encuentren estandarizados y definidos para, a partir de ellos, poder ir ganando tiempo para la toma de decisiones estratégicas que faciliten que el negocio se mantenga en crecimiento y que éste no sea sólo el resultado de una realidad coyuntural momentánea.

Se trató por tanto, de adoptar un sistema de Gestión del Negocio que finalmente permitiese que los directivos de la organización puedan contar con el tiempo suficiente para dedicarse a las actividades estratégicas del negocio sobre la base de un adecuado ordenamiento operativo. Y que por otra parte, involucre a los demás miembros de la organización en el desarrollo de dicho ordenamiento pues son ellos los principales colaboradores de lo relacionado con la productividad del negocio y en ellos, descansa el logro de los objetivos fundamentales de la organización; involucramiento que resultó más factible de lograr dados los altos niveles de compromiso personal que tienen cada uno de dichos colaboradores, según fue diagnosticado en fases anteriores durante el estudio de Soluciones Didácticas C.A.

De esta manera, lograr implementar un sistema de Gestión del Negocio requirió y continuará requiriendo, de una fuerte colaboración compartida entre todos los miembros de la organización de modo que el producto final sea una visión compartida y sostenida

en el tiempo sobre lo que el negocio debe ser o a donde debe estar orientado, del que se desprenden objetivos específicos de atención y esquemas de recompensa idóneos para la realidad de la empresa; realidad con la que los colaboradores se manifestaron comprometidos y con lo cual se hizo posible la incorporación de todos en la definición de los elementos fundamentales de la organización referidos a su razón de ser y cómo lograrla.

Lo que se propuso por tanto, fue una dinámica compartida por todos los miembros de la organización en la que, en equipo, pudieron definir las cuestiones fundamentales de su ordenamiento como negocio de manera que sirviera de base para:

✓ Aprovechar el espíritu colaborativo y de compromiso de los miembros con la organización para planificar y poner en práctica actividades que les permitieron conocer el diagnóstico de la realidad que comparten y sobre esta base, iniciar procesos creativos para el incremento de la eficacia y la eficiencia de la organización

✓ Reforzar su sentido de pertenencia en cuanto formaron parte de las definiciones y decisiones fundamentales de Soluciones Didácticas C.A.

✓ Facilitarles un marco conceptual sobre Gestión del Negocio del que luego puedan seguir sacando provecho mediante el desarrollo de definiciones y ordenamientos requeridos para la eficacia y eficiencia de la organización.

De esta manera y en términos generales, se abordó la principal problemática o área de mejora de la organización centrada en los requerimientos de ordenamiento metodológico, dadas las razones expuestas en párrafos anteriores.

CAPITULO IV.

EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

4.1. PROPÓSITOS DEL DIAGNÓSTICO.

Diagnosticar a la organización de Soluciones Didácticas C.A para así, conocer su situación actual mediante una adecuada evaluación de la misma.

Cabe destacar que la caracterización de la empresa, objeto de estudio, fue llevada a cabo según la perspectiva sistémica presentada en secciones preliminares. Y que fueron insumo fundamental para un posterior proceso de recomendaciones y de trabajo conjunto para el mejoramiento e incremento de la eficacia organizacional de Soluciones Didácticas C.A. a partir de un planificado e intencional proceso de intervención organizacional, objeto del presente proyecto de grado.

4.2. PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

Para la comprensión y análisis de la realidad organizacional de Soluciones Didácticas, sus características y dinámica, se consideró que conceptual y académicamente resultaba adecuado analizarla desde una perspectiva sistémica, apalancada en las ideas expuestas por el autor S.P. Robbins (1996). 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 se requiere obtener información sobre las organizaciones a las que se le prestan servicios 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.

Variable	Definición conceptual	Audiencia[1]
Proveedores	Actores externos a la organización con la que ésta define relaciones comerciales de compra de productos para su posterior comercialización.	Integrantes de Soluciones Didácticas, C.A.
Competidores	Principales empresas dedicadas a la misma actividad comercial de Soluciones Didácticas C.A., y que son percibidas por ésta como competidores actuales o potenciales por su efectiva o posible atención al nicho de mercado, respectivamente.	Integrantes de Soluciones Didácticas C.A. Clientes / Usuarios.
Clientes / Usuarios	Niveles de satisfacción percibida por los clientes de los nichos de mercado a los que la organización dirige sus estrategias de ventas y la comercialización de sus productos. Percepción de los clientes de SD y las funciones de ésta como proveedor.	Clientes / Usuarios.
Condiciones de funcionamiento	Características generales de Soluciones Didácticas C.A. Que enmarcan y definen sus procesos gerenciales.	Integrantes de Soluciones Didácticas, C.A.

4.3. PROCESO DE DIAGNÓSTICO.

Los consultores aplicaron dos instrumentos que permitieron levantar la información necesaria para identificar las necesidades reales que Soluciones Didáctica C.A. buscaba satisfacer para mejorar dos aspectos específicos:

✓ Procesos Operacionales (reglas, relaciones y demás aspectos estructurales).

✓ Conocimiento de la percepción del cliente sobre los servicios prestados y productos comercializados.

[1] Referida al público o actores a quienes van dirigidas las entrevistas estructuradas para la recolección de la información.

Considerando la necesidad "expresada", así como la cantidad de integrantes que conforman a la organización, se estimó conveniente la observación directa de la organización y la aplicación de encuestas breves y entrevistas cortas que nos permitieran 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 fueron 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 utilizaron encuestas impresas y entrevistas cara a cara. Igual metodología fue utilizada para consultar a los clientes seleccionados por la directiva de Soluciones Didácticas C.A. en acuerdo con los consultores, siendo el criterio fundamental de su escogencia:

✓ Volúmenes de venta.

✓ Frecuencia de compra de productos a Soluciones Didácticas C.A.

✓ Antigüedad como cliente.

En este sentido, se consultaron los clientes de las tres ramas fundamentales de atención de la empresa: maestros o educadores, padres o representantes y tiendas a las que proveen.

4.4. POBLACION DE ESTUDIO.

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 utilizado, además de la observación directa y el contacto con el cliente, se llevó a cabo con dos instrumentos fundamentales que permitieron 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, habiendo abarcado todos los niveles de la organización.

Adicionalmente, se contempló 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 C.A., seleccionando de ellos un % estadísticamente significativo en sus tres subgrupos: maestros o educadores y padres o representantes y tiendas a las que proveen.

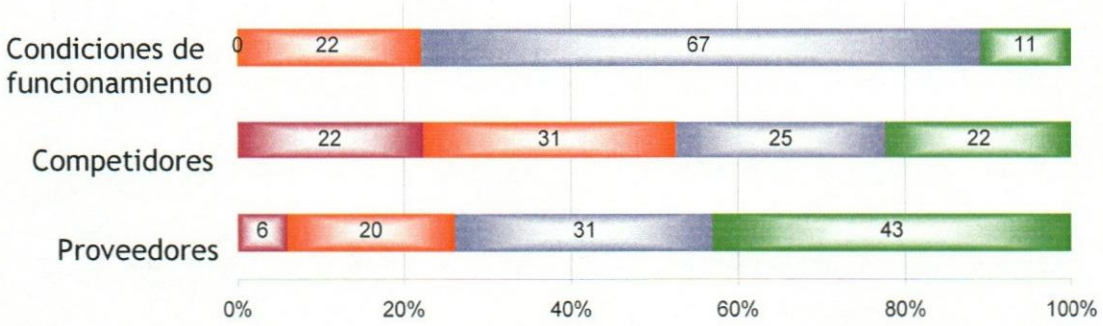
4.5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

Con base en el análisis de los resultados de las encuestas que le fue suministrado tanto a colaboradores como a clientes de Soluciones Didácticas C.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

4.5.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SUMINISTRADAS A LOS INTREGRANTES DE SOLUCIONES DIDÁCTICAS C.A.

4.5.1.1. RESULTADOS GENERALES DE LAS TRES VARIABLES DE ESTUDIO PARA LA POBLACIÓN DE INTEGRANTES.

Leyenda:

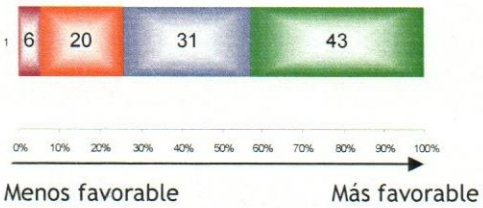


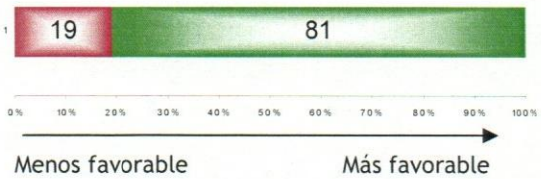
Se observa que la mayor oportunidad de mejora de SD se encuentra en las condiciones de funcionamiento de la empresa, seguido por la situación e inminencia de sus competidores en el mercado.

Mientras que la variable proveedores de SD cuenta con el mayor % de respuestas positivas, indicando una buena percepción

4.5.1.1.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE DE PROVEEDORES.

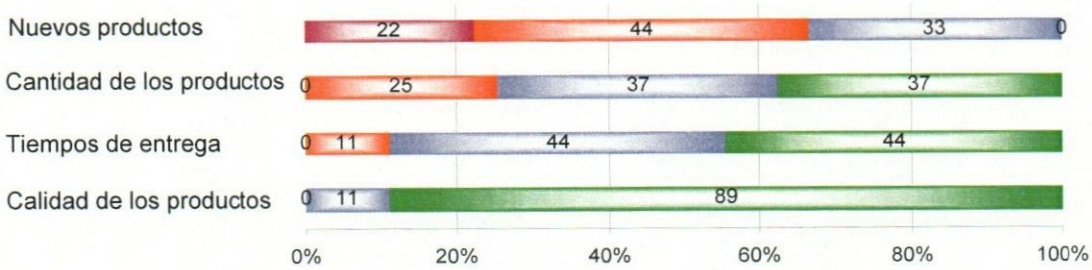
RESULTADOS GENERALES.

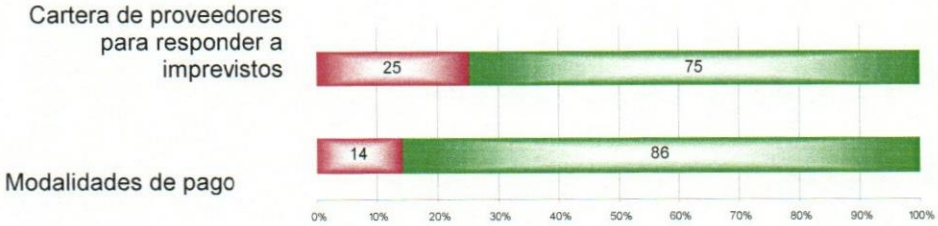




La percepción del equipo de SD respecto a la calidad, cantidad, tiempos de entrega, oferta de nuevos productos, variedad de proveedores y condiciones de pago definidas por los proveedores que Soluciones Didácticas ha seleccionado para la compra de sus productos, es favorable. Siendo ésta una de las principales fortalezas de la empresa. Sin embargo, se presentan los resultados específicos de los ítems que midieron esta variable y que representan oportunidades de mejora.

RESULTADOS ESPECÍFICOS.

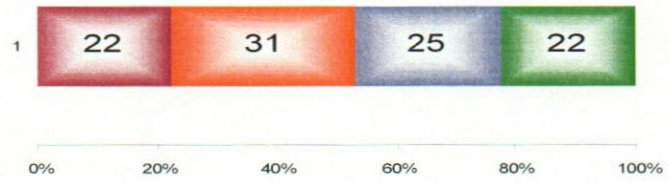




La característica más resaltante de los productos que comercializa SD es su calidad, seguido por los tiempos de entrega y luego, por el cumplimiento de las cantidades solicitadas, Además, se percibe una adecuada definición de las condiciones de pago para SD y la posibilidad de contar con proveedores que permitan responder frente a imprevistos. La oportunidad de mejora en esta variable se encuentra centrada en la selección de nuevos productos por parte de SD, pues sus integrantes opinan que de contar con otros productos, la empresa pudiese incrementar sus niveles de venta.

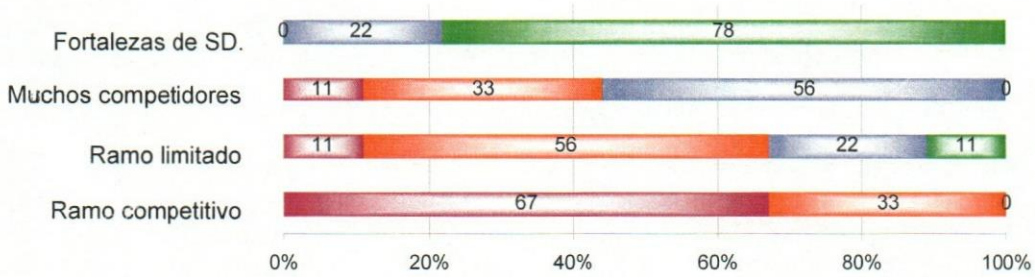
4.5.1.1.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE DE COMPETIDORES.

RESULTADOS GENERALES:



La percepción respecto a la presencia de competidores en el ramo comercial al que se orienta SD, 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.

RESULTADOS ESPECÍFICOS.



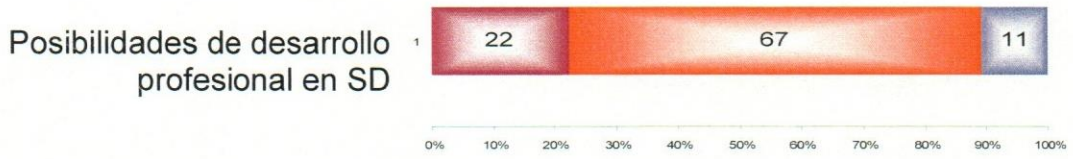
Los integrantes de SD consideran que ésta cuenta con las fortalezas necesarias para mantenerse vigentes en el mercado, sin embargo este mercado se percibe como altamente competitivo con presencia de muchos competidores y además el mercado se percibe como limitado.

Las entrevistas, permitieron identificar que los integrantes de SD 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 al consumidor final, 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.

4.5.1.1.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE DE CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO.

RESULTADOS GENERALES:

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



Los integrantes de SD en promedio, tienen 1,9 años de antigüedad laborando en la empresa, sin embargo no consideran que existan muchas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa, siendo ésta una de las principales oportunidades de mejora.

RESULTADOS ESPECÍFICOS:

Análisis cualitativo:

Los integrantes de SD, 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.

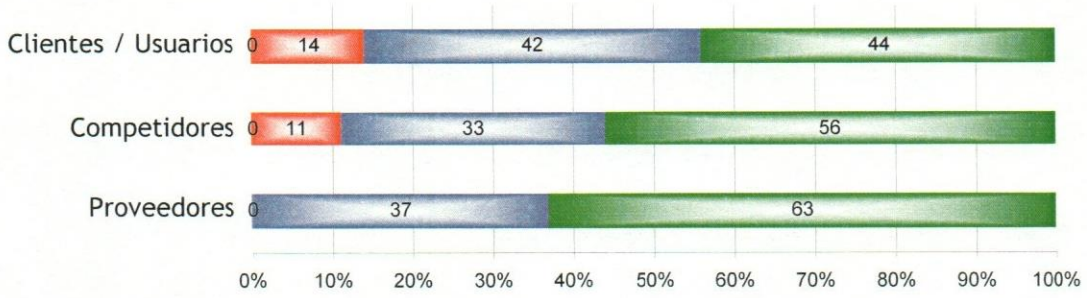
Adicionalmente, las personas deciden ingresar al equipo de SD por razones como: flexibilidad de horario, buena ganancia, buen ambiente laboral, agrado por el producto, situación laboral previa difícil, agrado por Betty Bucci, comodidad, agrado por la actividad comercial, incursionar en la actividad comercial.

Además, 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 SD 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. Y entre sus objetivos 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 SD, especialmente porque implica la claridad de las políticas, procesos y configuración de la empresa.

4.5.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SUMINISTRADAS A LOS CLIENTES DE SOLUCIONES DIDÁCTICAS C.A.

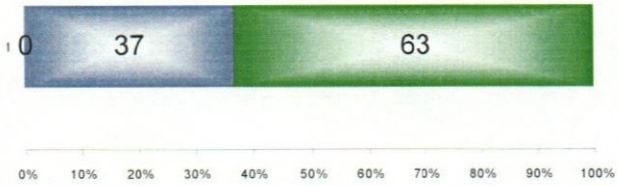
4.5.2.1. RESULTADOS GENERALES DE LAS TRES VARIABLES DE ESTUDIO PARA LA POBLACIÓN DE CLIENTES.



La mayor oportunidad de mejora de SD se encuentra en la satisfacción de los clientes/usuarios de la empresa, pues es la que menos respuestas muy favorables obtuvo, seguido por la situación e inminencia de sus competidores en el mercado. La variable proveedores cuenta con el mayor % de respuestas positivas, lo que indica una buena percepción de los clientes con SD como proveedor.

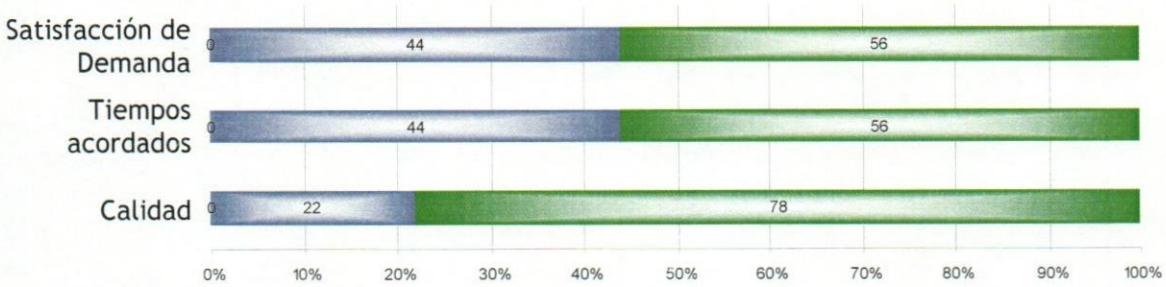
4.5.2.1.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE DE PROVEEDORES.

RESULTADOS GENERALES:



La percepción del cliente sobre SD respecto a su función como proveedor es muy favorable. A continuación, se presentan las razones de ello.

RESULTADOS ESPECÍFICOS:

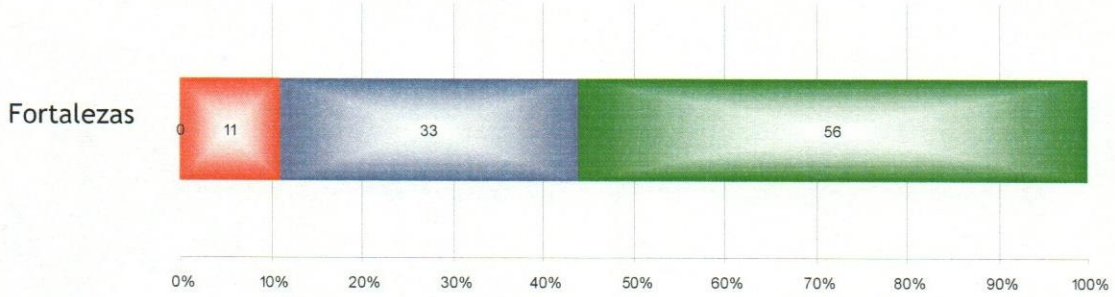


La percepción del cliente sobre SD como proveedor y respecto a la calidad de los productos que comercializa, es muy favorable. Siendo ésta una de las principales fortalezas. Ahora bien, si los ítems relacionados con los tiempos de entrega y la satisfacción de la demanda de los productos no representan 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.

4.5.2.1.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE DE COMPETIDORES.

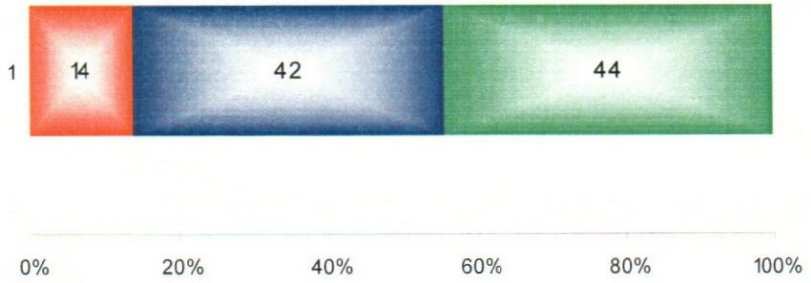
RESULTADOS GENERALES:



La percepción del cliente de SD 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.

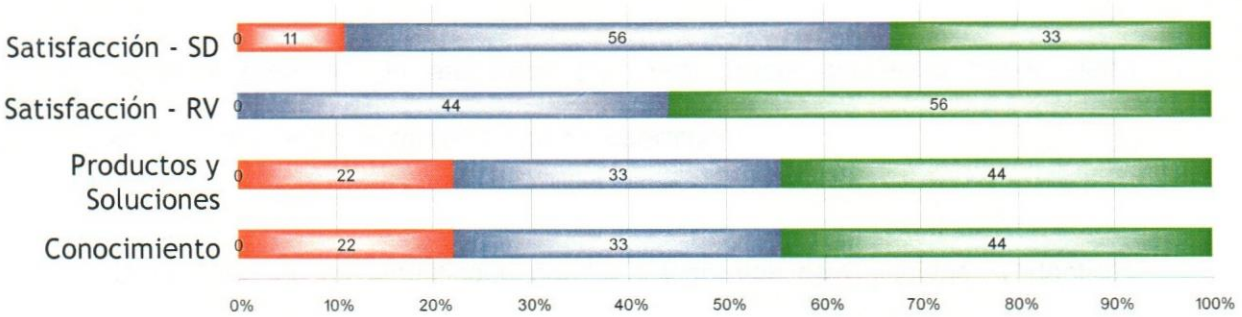
4.5.2.1.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE DE CLIENTES Y USUARIOS.

RESULTADOS GENERALES:



La percepción del cliente sobre SD respecto a su función como proveedor en lo que respecta a trato y conocimiento de los representantes de ventas es muy favorable.

RESULTADOS ESPECÍFICOS:



La satisfacción del cliente sobre la fuerza de ventas de SD es muy favorable. En lo que respecta al conocimiento de los productos, así como al ofrecimiento de

- ✓ De acuerdo con el 22% de insatisfacción reportado respecto al conocimiento de los productos y del ofrecimiento de alternativas que satisfagan necesidades por parte de los representantes de ventas de Soluciones Didácticas C.A. 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 C.A. 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, C.A. significan una importante fortaleza para la empresa.

- ✓ Los integrantes de Soluciones Didácticas, C.A se mantienen su actividad laboral en ella, con mucho énfasis en el agradecimiento, la empatía y amistad personal con Betty Bucci.

CAPITULO V.

DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN.

5.1. EL PROCESO DE DISEÑO.

Con base en los resultados del diagnóstico organizacional llevado a cabo en Soluciones Didácticas, C.A. y las acciones de intervención elegidas entre el cliente y el consultor, se propuso un diseño de acción de intervención basado sobre tres elementos fundamentales: empoderamiento de un modelo de Gestión del Negocio a través del aprendizaje vivencial.

En este sentido, tal como ha sido mencionado en secciones anteriores, el empoderamiento que se llevó a cabo se tradujo en la "entrega" de en una herramienta de Gestión del Negocio que permitiese un mayor ordenamiento metodológico y objetivo de la organización, en contraposición con formas intuitivas o poco planificadas de acción; ordenamiento que se hace especialmente importante dado el crecimiento económico que está experimentando la organización gracias a su actividad comercial.

De esta manera, se propuso propiciar y guiar a los miembros de Soluciones Didácticas C.A. en la adopción de un esquema de Gestión de Negocio que permita que la empresa se haga mucho más efectiva y eficiente frente a las demandas de sus clientes actuales

y posibles; eficiencia y eficacia que redunda en un adecuado orden operativo de las actividades del negocio y con ello, una mejor diferenciación y definición de las cuestiones operativas y estratégicas, permitiendo a sus directores una mayor dedicación a estas últimas.

Para ello, se diseño y facilitó una sesión creativa, de exploración y conocimiento de la empresa que permitiese que sus integrantes contaran y adoptaran el modelo de Gestión del Negocio propuesto. La sesión estuvo enmarcada en la sensibilización acerca de la importancia de contar con dicha herramienta como base para un adecuado ordenamiento de la organización; sensibilización que fue lograda mediante el "darse cuenta", suministrándole a los integrantes todos los datos necesarios acerca del diagnóstico organizacional realizado, así como de las características, usos y ventajas del modelo de Gestión del Negocio seleccionado.

De esta manera y gracias al espíritu colaborativo de los integrantes de la empresa, además de su identificación personal con la misma, se propuso el involucramiento de todos ellos en la definición de las cuestiones fundamentales de Soluciones Didácticas C.A., previo el conocimiento del diagnóstico realizado en voz de sus clientes e integrantes.

Dicho involucramiento se realizó, como ha sido mencionado, a fin de aprovechar la fortaleza que fue diagnosticada de la empresa mediante las entrevistas iniciales con sus directores, respecto al sentido de compromiso individual de sus integrantes hacia ella, además de las ventajas que supone la generación de ideas desde varios puntos de vista pero bajo una realidad común y compartida, que al ser llevadas a cabo de forma

igualmente compartida, pone de relieve la importancia del trabajo en equipo y de darse la oportunidad de contar con momentos creativos en pro del ordenamiento y mejoramiento de Soluciones Didácticas, C.A., además del compromiso psicológico que se crea en torno a objetivos comunes, tanto para la directiva como para sus integrantes.

En definitiva, durante el diseño de la propuesta se prestó especial atención a los siguientes elementos que sirvieron de orientadores o criterios fundamentales para su elaboración:

✓ Diagnóstico de la organización.

✓ Selección y acuerdos con el cliente sobre las áreas de intervención en función de los resultados y recomendaciones derivadas del diagnóstico organizacional.

✓ Selección de un modelo de Gestión del Negocio que fuese apropiado a las necesidades de ordenamiento metodológico y organizacional de Soluciones Didácticas C.A. y que acompañe su momento de crecimiento económico.

✓ Diseño de la estrategia de intervención basada en la "entrega" del modelo de Gestión del Negocio propuesto.

✓ Estrategia de intervención basada en el empoderamiento de la herramienta seleccionada a fin de lograr la referida "entrega".

también, por sus colaboradores; situación que fue entendida y conocida gracias al diagnóstico inicial de la empresa y abordada gracias a la intervención organizacional llevada a cabo.

5.2. LA PROPUESTA.

5.2.1. JUSTIFICACIÓN.

Según el diagnóstico realizado, una de las fortalezas más resaltantes de Soluciones Didácticas C.A. es su acelerado crecimiento económico, frente al que se conoció la oportunidad de mejorar los sistemas de gestión, de manera que éstos se encontraran bajo unos ordenamientos y metodologías que permitiesen que los procesos operativos se estandaricen y definan para, a partir de ellos, poder ir ganando tiempo para la toma de decisiones estratégicas que permitan mantener el crecimiento que la empresa ha ido experimentando y que éste no sea sólo el resultado de una realidad coyuntural momentánea.

Para darle sentido a la propuesta de intervención, caben destacar los principales resultados y hallazgos de la fase diagnóstico de la organización, llevada a cabo mediante entrevistas estructuradas dirigidas a dos audiencias fundamentales: integrantes de Soluciones Didácticas, C.A. y clientes de la empresa que reportaran mayor antigüedad en su relación comercial con el objeto de estudio y/o que significaran mayores volúmenes de venta.

La estructuración de la entrevista estuvo enmarcada en la medición de las siguientes cuatro variables: proveedores, satisfacción de clientes, condiciones de funcionamiento y competidores. Las cuales fueron abordadas según el modelo sistémico propuesto por S.P. Robbins y adaptada a la realidad organizacional de la empresa de estudio.

De forma resumida se expone lo siguiente:

✓ Una de las principales fortalezas de Soluciones Didácticas C.A., está centrada en la adecuada selección que ha hecho de los proveedores con los que establece relación comercial. Destacan los siguientes atributos:

- ✓ Calidad de productos comercializados.
- ✓ Cumplimiento de cantidades de entrega de los productos.
- ✓ Cumplimiento en tiempos de entrega de productos.

✓ Se consideró que las condiciones de negociación fijadas entre Soluciones Didácticas C.A. y sus proveedores se ajustan adecuadamente a la capacidad de respuesta de esta última.

✓ Se conoció que la oportunidad de mejora respecto a variable proveedores de la empresa, se encuentra centrada en la selección de aquéllos que permitan contar con nuevos productos en el ámbito de los materiales didácticos y que ello no implique abandonar la relación comercial que se tiene con los proveedores actuales.

✓ El mercado al que se orienta la empresa de estudio se percibe como limitado y altamente competitivo, lo cual se presenta como una de las principales áreas de atención por parte de la empresa a fin de mantenerse vigentes en dicho mercado.

✓ Los integrantes y clientes de Soluciones Didácticas C.A. consideran que ésta cuenta con las características necesarias para mantenerse en el referido mercado, resaltando de ellas la calidad de los productos que comercializa. Siendo ésta, una importante fortaleza sobre la cual apalancarse en virtud del resultado anteriormente citado.

✓ En comparación con sus competidores, Soluciones Didácticas C.A. presenta las siguientes desventajas: comercialización de productos importados que significan altos costos para el consumidor final mientras que los competidores locales, se encuentran comercializando productos nacionales de menor calidad pero a menores costos; poca atención al desarrollo de una red de tiendas propia, poco o inexistente énfasis en estrategias de mercadeo; relaciones comerciales de colocación y venta de productos únicamente con librerías y jugueterías especializadas, desatendiendo las no especializadas; poca expansión de ventas a los estudiantes y docentes de educación primaria de grados finales (quinto y sexto grado de educación básica); poca o inexistente atención a la comercialización de textos didácticos especializados.

✓ Se determinó que el nivel de percepción de satisfacción general de los clientes y usuarios de Soluciones Didácticas C.A. como proveedor es muy favorable, destacando el siguiente orden de atributos:

✓ Calidad de los productos que comercializa la empresa.

sus funciones como distribuidores mayoristas, lo cual ha generado descontento y percepción de "competencia desleal" entre sus clientes minoristas.

✓ La organización cuenta con una estructura aplanada y horizontal pero las decisiones se encuentran centralizadas en su directora Betty Bucci; decisiones que suelen estar basadas sobre razones subjetivas tales como: "inspiración de confianza, empatía y agrado personal".

✓ Existe poca delegación de responsabilidades por parte de la directora de la empresa, especialmente en el área de ventas, lo cual implica ambigüedad entre su rol estratégico y su rol operativo.

✓ La antigüedad promedio de los colaboradores de Soluciones Didácticas C.A. es de 1,9 años y sus integrantes se encuentran desempeñándose en ellas por razones fundamentalmente emocionales, de agradecimiento y empatía con la directiva más que por razones laborales.

✓ A pesar de la antigüedad laboral reportada, los integrantes de la empresa consideran que no existen o existen muy pocas posibilidades de desarrollo profesional en la misma.

✓ Se constató que los integrantes de la organización no tienen conocimiento claro y compartido acerca de la misión y los objetivos del negocio, así como tampoco de sus objetivos individuales de desempeño.

Con base en los resultados y diagnóstico anteriormente expuestos y a fin de lograr incrementar y/o mantener niveles adecuados de salud organizacional, traducida en altos niveles de productividad en concordancia con altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores se propuso la siguiente condición futura para Soluciones Didácticas, C.A.:

✓ Adoptar un esquema de Gestión de Negocio que permitiese optimizar y organizar las condiciones de funcionamiento de la empresa y acompañe su momento de crecimiento económico, prestando especial atención a:

✓ Definición de la misión de la organización a corto y mediano plazo.

✓ Definición de objetivos del negocio e indicadores de medición.

✓ Definición de esquema compartido de toma de decisiones.

✓ Definición de estructura organizativa requerida para el adecuado funcionamiento.

✓ Definición cargos requeridos para el adecuado funcionamiento, roles y responsabilidades.

✓ Definición 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, atención al cliente y técnicas de mercadeo.

✓ Definición del proceso / modelo de entrevista de chequeo de competencias que permita contar con el equipo humano adecuado.

✓ Definición de un esquema de recompensa o estímulo para la fuerza de ventas que refuerce el logro de los objetivos del negocio.

✓ Análisis del mercado al que se orientan y mercado potencial.

✓ Definición de un adecuado sistema de manejo de inventarios.

✓ Definición de políticas y condiciones sobre "productos a consignación" de la fuerza de ventas.

✓ Incorporación del personal requerido para el logro de los objetivos futuros y el balance de responsabilidades actuales, a fin de ser más eficientes y eficaces.

✓ Continuación de la relación comercial con los proveedores actuales, especialmente por los atributos de calidad que poseen los productos de los que disponen.

✓ Ampliación de 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.

✓ Ampliación de la participación en el mercado, mediante:

✓ Ampliación la cartera de productos, especialmente en lo relacionado con textos didácticos.

✓ Conformación una unidad que se encargue de las ventas al por mayor (distribuidores).

✓ Establecimiento 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).

✓ Definición de 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".

En definitiva y sobre la base de los resultados del diagnóstico organizacional presentado, se propuso un esquema de intervención organizacional para Soluciones Didácticas C.A. fundamentado en la adopción de un adecuado modelo de Gestión del Negocio que permitiese que la organización cuente con un mayor orden metodológico y que ello, permita a sus directivos e integrantes, mantener y elevar la salud y vida de la empresa, entendiendo a ésta como la conjugación de altos niveles de productividad con altos niveles de satisfacción de colaboradores y clientes. Siendo éste además un importante elemento para acompañar el momento de crecimiento económico que ha experimentado la empresa de forma acelerada en los últimos tiempos.

En este sentido, la estrategia propuesta y llevada a cabo de Desarrollo Organizacional, es su fase de intervención, consistió en la sensibilización del cambio conductual requerido por la directiva de la empresa a fin de que la implementación de un adecuado modelo de Gestión del Negocio fuese posible.

Para ello, se contempló una etapa de difusión de resultados del diagnóstico seguido con sesiones de facilitación y sensibilización de la directiva y sus colaboradores respecto a la importancia de lograr un mayor orden en sus procesos gerenciales y administrativos. Facilitación y sensibilización que se trabajaron sobre la base del empoderamiento de la herramienta de Gestión del Negocio seleccionada de acuerdo con la realidad organizacional de la empresa y específicamente fundamentando la intervención en el aprendizaje vivencial. Es por tal motivo que concienzudamente, se seleccionaron algunos elementos para ser desarrollados por los participantes durante la sesión de intervención.

En otras palabras, la situación esperada y sobre la que se propuso el presente proyecto de grado, fue el empoderamiento de la directiva de la empresa y sus demás integrantes de una herramienta de organización y método para su negocio.

Se esperaba que dicho empoderamiento permitiera que la directiva de la empresa y sus colaboradores, se orienten mediante su propio cambio conductual, a contar con una empresa que pase de estar basada en la intuición a una basada en la planificación, lo cual organizacionalmente, sólo es posible mediante el ordenamiento y la adopción de metodologías de gestión de negocio y gerenciales adecuadas, de ahí la importancia del modelo de Gestión seleccionado y propuesto.

En términos generales, se trató pues de propiciar y guiar a los miembros de Soluciones Didácticas C.A. en la adopción de un esquema de Gestión de Negocio que permitiera que la empresa se haga mucho más efectiva y eficiente frente a las demandas de sus clientes actuales y posibles; eficiencia y eficacia que redundan en un adecuado ordenamiento operativo.

De esta manera, la intervención que se diseño estuvo enmarcada en el slogan de presentación y exposición "*Ordenando nuestra casa...*"; slogan que fue definido para que sea entendido como el establecimiento de las condiciones mínimas necesarias para crear la base a partir de la cual los integrantes de la organización puedan definir: "dónde estamos" para a partir de ahí, poder definir "hacia dónde vamos", sobre la base de "hacia dónde queremos llegar" y con pleno conocimiento de las acciones que se deben tomar y las implicaciones que ello conllevará a mediano y largo plazo.

En este mismo orden de ideas, el diseño y puesta en práctica de la intervención organizacional propuesta estuvo enmarcada en las siguientes actividades generales y fundamentales:

✓ Facilitar a los integrantes de la empresa la compresión de la situación diagnosticada, a fin de lograr el adecuado conocimiento y sensibilización acerca de las líneas de acción requeridas para un mejor desenvolvimiento organizacional.

✓ Promover alternativas de acción traducidas en formas de comportamiento que contribuyan a obtener el mayor beneficio de la empresa, en concordancia con altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores. Ello, mediante el empoderamiento

de la herramienta seleccionada sobre la Gestión del Negocio para lograr "ordenar la casa" de Soluciones Didácticas, sensibilizando a sus participantes sobre la importancia y uso de dicha herramienta de manera que quede como conocimiento disponible para los miembros de la organización y que en ese sentido, puedan orientarse planificada y adecuadamente al logro de una salud y eficacia organizacional sostenible e intencional.

✓ El proceso de empoderamiento de la herramienta de Modelo de Gestión de Negocio que fue seleccionada por su adecuación a los requerimientos de la empresa, según el diagnóstico realizado en fases anteriores, se propuso sobre la base del aprendizaje vivencial, con dinámicas grupales para todos los miembros de la organización que permitiesen que una mayor cantidad de personas cuenten con la herramienta, ello sobre la base del especial ambiente de colaboración e identificación percibido de los colaboradores de Soluciones Didácticas C.A. para con la empresa.

En términos específicos, la experiencia de aprendizaje para el empoderamiento se diseño para que estuviese centrada en dos elementos fundamentales:

✓ Situación diagnosticada de la empresa.

✓ Situación deseada de la empresa, basada en el material didáctico (programa de computación) suministrado por la empresa e-marketing[2], el cual presenta una interfaz interactiva que permite ir desarrollando el tema ajustado a las necesidades del usuario.

[2] www.e-marqueting.com

Siendo ésta la herramienta, mientras que el mecanismo seleccionado para lograr la modificación es el aprendizaje vivencial así como la sensibilización sobre el uso e importancia de la misma.

5.2.2. PROPÓSITO.

Uno de los principales propósitos de la propuesta de intervención diseñada e implantada en Soluciones Didácticas C.A., fue lograr el empoderamiento de sus integrantes mediante al aprendizaje vivencial y el conocimiento de la herramienta de Gestión del Negocio seleccionada con base en el diagnóstico previo realizado.

En este sentido, se aprovechó la fortaleza que tiene la empresa respecto al sentido de compromiso e identificación individual de sus integrantes hacia ella, para así crear un espacio que permitiese la generación de ideas desde varios puntos de vista pero bajo una realidad común y compartida; generación de ideas que al ser llevada a cabo de forma compartida puso de relieve la importancia del trabajo en equipo y de darse la oportunidad de contar con momentos creativos en pro del ordenamiento y mejoramiento de Soluciones Didácticas, C.A., sobre la base del diagnóstico de cuatro variables fundamentales de su realidad organizacional: proveedores, clientes o usuarios, competidores y caracterización de la empresa, sobre las que se ha hecho referencia anteriormente.

La adopción de un sistema de Gestión del Negocio que permita a los directivos de la organización contar con el tiempo suficiente para dedicarse a las actividades

estratégicas del negocio sobre la base de un adecuado ordenamiento operativo y definición de las cuestiones fundamentales del negocio resultó ser una necesidad casi imperativa a la realidad de la organización.

En ese sentido, se consideró que mayor sería el grado de factibilidad (disminución de la resistencia) y compromiso (motivación) con la nueva forma de gestión propuesta para la organización de estudio y su adecuado orden, mientras mayor fuese el involucramiento de todos miembros de la empresa en el desarrollo de dicho ordenamiento. Pues son ellos, los principales colaboradores de lo relacionado con la productividad del negocio y en ellos, descansa el logro de los objetivos fundamentales. Asimismo, en ellos descansa una de las prioridades que desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional se consideró como fundamental para los directivos del negocio: lograr altos niveles de productividad en concordancia con altos niveles de rendimiento.

En las acciones o dinámicas que fueron diseñadas y subyacen a la intervención de "Ordenando nuestra casa..." aplicada a Soluciones Didácticas C.A., se consideró la necesidad de crear un compromiso psicológico en torno a objetivos compartidos, tanto por la directiva como por sus integrantes; no corto placistas, sino que por el contrario, perdurables en el tiempo en forma de conciencia colectiva, garante de las decisiones tomadas, las acciones ejecutadas y las consecuencias que ellas pudieran tener; una conciencia con sentido evaluativo, critica de sí misma, que le permitan a la organización ser más productiva y orientarse de modo intencional al mantenimiento de dicha productividad en concordancia con altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores de la empresa.

En este sentido, lo que se propuso en términos de intervención organizacional orientada al desarrollo de Soluciones Didácticas C.A., fue una dinámica compartida por todos los miembros de la organización en la que, en equipo, pudieran definir las cuestiones fundamentales de su ordenamiento como negocio de manera que ésta sirva de base para:

✓ Aprovechar el espíritu colaborativo y de compromiso de los miembros con la organización para planificar y poner en práctica actividades que les permitan conocer el diagnóstico de la realidad que comparten y sobre esta base, iniciar procesos creativos para el incremento de la eficacia y la eficiencia de la organización

✓ Reforzar su sentido de pertenencia e identificación organizacional de los integrantes de la empresa en cuanto forman parte de las definiciones y decisiones fundamentales de Soluciones Didácticas C.A.

✓ Facilitar a los integrantes de Soluciones Didácticas C.A., un marco conceptual sobre Gestión del Negocio del que luego puedan seguir sacando provecho y ventaja mediante el desarrollo de definiciones y ordenamientos requeridos para la eficacia y eficiencia de la organización, de acuerdo con su diagnóstico. Es decir, de acuerdo con su propia realidad.

En definitiva, se propuso intervenir de manera planificada y sobre la base del diagnóstico previo de Soluciones Didácticas C.A. en el elemento más importante de atención, de acuerdo con dicho diagnóstico, que resultó ser la necesidad de un adecuado ordenamiento metodológico y operativo del negocio que permitiese que su

directiva contase con el tiempo y los recursos necesarios para planificar y alcanzar su estrategia como negocio mientras se mantienen o atienden los temas que permiten que la productividad de Soluciones Didácticas C.A. vaya en concordancia con altos niveles de satisfacción de sus clientes y colaboradores.

El ordenamiento estuvo basado, por tanto, en la adopción de un adecuado modelo de Gestión del Negocio sobre el que se trabajó empoderamiento del equipo de la empresa a fin de potenciar su implantación, destacando además que dicho empoderamiento se propuso y realizó sobre la base del aprendizaje vivencial de manera de sensibilizar al equipo sobre su aplicación mientras se facilita su comprensión y posterior desarrollo integral pues resulta importante destacar que la propuesta de intervención va más allá de desarrollar todos los elementos requeridos por el negocio de Soluciones Didácticas C.A. sino sólo una parte de ellos de manera que éstos sirvan de aprendizaje para los integrantes de la organización y que sean ellos, quienes cuenten con la capacidad de definir el resto de las cuestiones requeridas según el diagnóstico, además de mantenerlas vigentes y actualizadas en el tiempo

5.2.3. OBJETIVO GENERAL.

Dadas las necesidades de ordenamiento de Soluciones Didácticas C.A que acompañaran su crecimiento económico y bajo un ambiente de colaboración, creatividad y aprendizaje de un adecuado modelo de Gestión de Negocio, se propuso el siguiente objetivo general de intervención organizacional:

✓ Intervenir en los procesos gerenciales y administrativos de Soluciones Didácticas C.A. mediante el empoderamiento de su directiva de un adecuado modelo de Gestión del Negocio a fin de alinear su crecimiento y desarrollo empresarial a prácticas gerenciales adecuadas con el objeto de mantener y mejorar su salud, permanencia y vigencia organizacional en el mercado al que se orientan y su mercado potencial.

5.2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

✓ Diseñar formas de intervención organizacional que faciliten el empoderamiento de la directiva y colaboradores de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión del Negocio que les permita definir formalmente sus procesos gerenciales y administrativos, de manera metodológica, en contraposición con la forma intuitiva en la que se desenvuelven actualmente y a fin de incrementar su salud y eficacia organizacional.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión de Negocio que les permita definir, conocer y compartir adecuadamente el sentido del negocio, su orientación estratégica, objetivos e indicadores de seguimiento. Promoviendo así, el adecuado entendimiento del negocio así como, la creación de espacios que fomenten el desarrollo y crecimiento profesional de los integrantes de la empresa en cuanto se tienen expectativas claras y compartidas.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de la directiva de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión del Negocio que les

permita definir adecuadamente sus procesos gerenciales y administrativos en lo relacionado con su recurso humano.

5.2.3. ESPECIFICACIONES DE LA PROPUESTA.

Habiendo esbozado cada una de las características que enmarcaron el presente proyecto de grado, respecto a los elementos conceptuales considerados, el diagnóstico resultado de la organización de estudio y demás aspectos señalados a lo largo de las secciones anteriores, resulta pertinente precisar en qué consistió la propuesta de intervención que fue realizada en Soluciones Didácticas C.A.,

Específicamente y en términos generales, durante la intervención organizacional en la empresa de estudio, los integrantes de Soluciones Didácticas, C.A. recibieron el empoderamiento de la herramienta de Gestión del Negocio seleccionada sobre la base del aprendizaje vivencial y creativo, en tal sentido participaron de modo activo (gracias a las dinámicas diseñadas) en la conscientización de la importancia y definición de las siguientes cuestiones fundamentales del negocio como mecanismo de aprendizaje para un posterior desarrollo del resto de los elementos del modelo en concordancia con los resultados del diagnóstico de la organización:

✓ Precisaron los mercados a los que Soluciones Didácticas orienta sus actividades o puede orientarlas, como nichos aún no cubiertos.

✓ Definieron sus propias ideas acerca de lo que debe ser la misión de la organización en función de, lo que por consenso, se espera del negocio y prestando especial atención a los atributos que les interesa resaltar y mantener sobre los productos que comercializan, así como los mercados a los que se orienta y sus potenciales nichos aún no atendidos.

✓ Definieron los objetivos generales e individuales de desempeño que acompañan el logro de la misión de la organización así como los responsables por el cumplimiento de cada uno de ellos.

✓ Propusieron un esquema de recompensas individuales que se corresponda con el logro de objetivos grupales e individuales.

En términos generales, lo que se propuso e implementó fue una dinámica que permitiese definir elementos fundamentales del negocio y que éstos funciones como "disparadores" de la creación y definición del resto de los elementos contemplados en el modelo de Gestión de Negocio, sobre el que se les expuso su importancia y características.

Para garantizar el logro de los objetivos propuesto en esta intervención en particular, se preparó un evento de aprendizaje y creatividad con todos los miembros de la organización, en el que se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las informaciones allí expuestas además del respeto por el aporte individual de cada una de las personas, así como a ellas mismas.

Lo que se esperaba por tanto, era la creación de una es una visión compartida sobre la realidad de la organización (a través del diagnóstico de la misma) y que ésta sirviese de base para hacer del conocimiento sobre la adopción de un modelo de Gestión del Negocio, el cual fue presentado y desarrollado mediante la propia definición de los elementos fundamentales de la organización.

Se trató entonces, de iniciar a la organización en la adopción de un modelo de Gestión del Negocio para que en lo sucesivo, puedan hacerse dueños de su propio proceso de gestión, mediante metodologías que permitan un adecuado ordenamiento operativo y funcional del negocio. La estrategia para lograrlo estuvo centrada en el aprendizaje vivencial en el que los participantes estuvieron involucrados proactivamente y descubrieron sobre el tema del que se les estuvo facilitando a través de sus propios aportes.

A continuación, se presenta el esquema de la intervención con cada una de sus actividades, objetivos específicos, cronograma y resultados.

5.2.3.1. PERSPECTIVA GENERAL.

En cada aspecto de la presente intervención se persiguió que los participantes fuesen conscientes de la importancia de contar con buenas definiciones de las cuestiones fundamentales del negocio porque a partir de ellas, podrá haber un mejor orden y serían el inicio para desarrollar el resto de las cuestiones contempladas en un adecuado

modelo de Gestión del Negocio y con ello, una mejor atención de las cuestiones estratégicas del negocio.

La razón por la que se decidió construir estas definiciones de manera compartida entre los integrantes, es para reconocer la antigüedad, sentido de compromiso y disposición a colaborar que tienen los participantes con la empresa. Se consideró que si más de una persona maneja las herramientas de orden del negocio, la directiva de la empresa podía -y puede- contar un mayor marco de participación y creatividad, con las ventajas que eso tiene en procesos de creación y pensamiento. Se trata entonces de un empoderamiento conjunto de los integrantes de la empresa acerca del modelo metodológico de definiciones y toma de decisiones organizacionales.

Cabe destacar que, según las exigencias académicas, la intervención organizacional a Soluciones Didácticas C.A. fue desarrollada por dos consultores.

5.2.3.2. NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN.

"Ordenando nuestra casa".

Razón del nombre:

El título de la sesión de trabajo apuntaba a reforzar y trabajar sobre una de las frases que más se repitió como una necesidad durante la fase diagnóstico: "hace falta orden".

Asimismo, el nombre cada una de las actividades que definieron la sesión de trabajo, estuvieron redactadas en primera persona del plural y en forma de pregunta a fin de lograr la reflexión del equipo puesto que comunicacionalmente, cada aspecto fue pensado de modo de obtener respuestas por parte de los integrantes de Soluciones Didácticas, C.A.

5.2.3.3. ACTIVIDADES Y DINÁMICAS DE LA INTERVENCIÓN.

5.2.3.3.1. ACTIVIDAD I.

Actividad: Presentación.

Duración: 30 minutos.

Objetivo: Realizar una adecuada presentación de los participantes y facilitadores que permitiese "romper el hielo" e iniciar adecuadamente la sesión de trabajo.

Dinámica: Los facilitadores dieron la presentación inicial al equipo de participantes especificando sus nombres, un pequeño resumen curricular y académico que permitiese que los participantes se encontraran mejor contextualizados en la dinámica a la que habían sido convocados y sobre la que no se les había dado información previa alguna.

De manera de romper el hielo, un facilitador propuso conocer a los demás participantes y para ello, se planteó que cada uno indicara su nombre y demás datos personales que considera de interés para el resto del equipo o que deseara señalar solicitándole que especialmente indicara algún sueño personal o hobby que sea muy especial para la persona y que probablemente los demás no conocieran. El inicio de la actividad estuvo en los consultores dando paso luego, a cada uno de los participantes.

Posterior a la presentación, los facilitadores expusieron el objetivo de la sesión de trabajo, la agenda planificada para ello y la duración de cada una de las actividades contempladas en ellas. Asimismo, se indicó que el diseño de la dinámica tenía énfasis en la participación activa por lo que se solicitó la colaboración del equipo en este sentido y se señaló la importancia de sentirse en confianza durante la sesión de trabajo, tanto con los compañeros como con los facilitadores.

Resultados: Se presentaron cada una de las personas involucradas en la dinámica así como la razón, objetivos de la misma.

5.2.3.3.2. ACTIVIDAD II.

Actividad: Presentación de los resultados del diagnóstico organizacional.

Nombre de la actividad: ¿Qué dijimos y conocimos de nuestra empresa?.

Duración: 45 minutos.

Objetivo: Dar a conocer a los integrantes de la empresa el resultado del diagnóstico organizacional para el que ellos y principales clientes fueron encuestados y sobre el que se trabajó el resto de la sesión.

Dinámica: Los facilitadores dieron una exposición conjunta de los resultados del diagnóstico organizacional llevado a cabo en Soluciones Didácticas C.A. Para ello, se valieron de material audiovisual y especificaron los siguientes aspectos:

✓ Enfoque conceptual: Se dio una pequeña introducción del modelo de diagnóstico utilizado. (Perspectiva sistémica de S.P. Robbins).

✓ Objetivo: Se explicó el objetivo del diagnóstico señalando las cuatro variables consideradas para lograr dicho objetivo: competidores, clientes, condiciones de funcionamiento y proveedores.

✓ Población: Se especificaron las poblaciones a las que se le consultó sobre cada una de las variables mencionadas. Explicando además los criterios de escogencia de las poblaciones de estudio así como los instrumentos empleados para la recolección de los datos.

✓ Resultados generales: Se expusieron los resultados generales diagnosticados de cada una de las variables analizadas de Soluciones Didácticas C.A.

✓ Hallazgos generales: Se expusieron los hallazgos que subyacieron de las entrevistas del diagnóstico de la organización y de las conversaciones exploratorias con el cliente.

✓ Recomendaciones: Se expusieron las recomendaciones generales que se derivaron del diagnóstico de la organización.

✓ Preguntas y respuestas: Los participantes tuvieron la oportunidad de intervenir con preguntas y comentarios sobre los aspectos expuestos y los facilitadores proveyeron respuestas a algunas preguntas que surgieron en la discusión.

Resultado: Los integrantes de la organización pudieron conocer el resultado del diagnóstico de la realidad de la que forman parte. Habiéndose observado acuerdo general respecto a los datos presentados y aceptación de las recomendaciones generales y las adoptadas en la intervención, lo cual pudiera significar que efectivamente los participantes se hicieron conscientes de la realidad de la empresa y de la oportunidad de mejora de la misma.

5.2.3.3.3. ACTIVIDAD III.

Actividad: Presentación del modelo de Gestión del Negocio.

Nombre de la actividad: ¿Cómo podemos ser mejores?.

Habiendo presentado la herramienta, se dio tiempo para preguntas y respuestas y posteriormente, se hizo énfasis en la importancia de contribuir activamente con el desarrollo de los contenidos propuestos en la misma, señalando y solicitando la colaboración que se requería durante la sesión de trabajo del día, pues gracias a dicha colaboración y participación activa sería posible abordar adecuadamente y definir los elementos seleccionados, acorde con el diagnóstico de la organización.

En otro orden de ideas, cabe destacar que hasta este punto de las actividades de la sesión, la idea era iniciar a los participantes en el proceso de aprender haciendo, es por ello que se dio el marco conceptual y referencial de las tres actividades presentadas hasta el momento.

Resultado: Conocimiento de las definiciones relacionadas con los modelos de Gestión de Negocio, sus usos, ventajas e importancia así como el conocimiento del modelo adoptado, sus instrucciones, facilidad e importancia de desarrollo.

5.2.3.3.4. ACTIVIDAD IV.

Actividad: Análisis de mercados.

Nombre de la actividad: ¿A quiénes le vendemos y a quiénes podemos venderles?.

5.2.3.3.4.1. SUB ACTIVIDAD 1: TIPOS DE MERCADOS.

Duración: 30 minutos.

Objetivo: Definir de manera conjunta y compartida el tipo de mercado al que se orienta Soluciones Didácticas C.A.

Dinámica: Se le expusieron a los participantes los tipos de mercados definidos en el modelo de Gestión del Negocio seleccionado y con las definiciones de cada uno de dichos tipos, se les solicitó que se agruparan en parejas para que discutieran durante 10 minutos el tipo de mercado[4] del negocio de Soluciones Didácticas C.A. Transcurrido ese tiempo, los consultores invitaron a cada pareja a que presentara al resto de los integrantes el tipo de mercado definido y las razones de ello. Los consultores fueron tomando anotaciones de los aportes de cada pareja en una pizarra

[4] Los tipos de mercados que señala el programa de E-marketing sobre Gestión del Negocio se definen de la siguiente manera:
"En el mercado de *usos prácticos* el consumidor no se preocupa demasiado por las marcas, sino más bien por la función específica del producto genérico. Por ejemplo, el mercado de los cereales o el del azúcar, entre otros.
En el mercado *técnico* los consumidores deciden su compra sustentándose en su conocimiento del producto y en virtud de su específica finalidad. Es el mercado de los consumidores más racionales, por ejemplo los que compran telas para la confección de prendas de vestir.
En el mercado de *compra por impulso* el consumidor elige un producto motivado por ciertas características llamativas o, simplemente, por repetición de compras anteriores. Estudios de mercado arrojan que el 70% de las compras que se realizan en los supermercados responden a esta descripción.
En el mercado de *precios* el consumidor es guiado, como su nombre lo indica, por el precio de los productos. El consumidor elige prestando particular atención a la relación costo-cantidad. Es el caso de quienes piensan: "¿Por qué tengo que pagar $ 70 por un jean si puedo pagar $ 15 por uno igual?"
Y, por último, en el mercado de *imágenes* el consumidor construye un producto nuevo por encima del producto físico, y lo carga de significados que difícilmente hayan sido pensados por los ingenieros de producción. Es el caso, por ejemplo, de los perfumes o los cosméticos". (En: www.e-marketing.com.ar/shpin/mkt_cafe/plip. Consulta realizada: 2007)

para así, compartir la perspectiva general de equipo y llegar a una decisión por consenso.

Resultado: Los participantes lograron identificar y definir de manera conjunta, el tipo de mercado al que se orientan como negocio y en ese sentido, los consultores expusieron la importancia de conocer este aspecto particular porque ello permite anticipar y reforzar mensajes específicos de los que la fuerza de ventas puede valerse y destacar de los productos que comercializan, potenciando así el propio proceso de ventas.

Es decir, conocer el tipo de mercado, las características de compra de los consumidores de Soluciones Didácticas C.A. y lo que éstos valoran o dan importancia permite, entre otras cosas, que los integrantes de la empresa, puedan contar con una referencia clara a partir de la cual argumentar sus ventas mediante el reforzamiento de lo que "es importante" para el cliente o consumidor final. Conociendo al cliente, es posible dirigirse a él con mensajes adecuados sobre los productos ofrecidos, siendo éste el principal aporte y resultado de esta actividad.

5.2.3.3.4.2. SUB ACTIVIDAD 2: CONDUCTA DE COMPRA ESPERADA.

Duración: 30 minutos.

Objetivo: Definir de manera conjunta y compartida cuál es la conducta de compra de que los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. pueden esperar de sus clientes a fin de facilitar un mejor abordaje de éstos durante el proceso de ventas.

Dinámica: Los participantes continuaron agrupados en pareja, acorde con la dinámica anterior. Los facilitadores expusieron las definiciones y tipos de conductas de compra[5] señaladas en el modelo seleccionado sobre Gestión del Negocio y partir de ellas, se les solicitó a los integrantes que, en pareja y durante 15 minutos, contestasen tres preguntas[6] especialmente formuladas para invitar a la reflexión sobre la conducta de compra de los consumidores de la empresa.

Habiendo transcurrido ese tiempo, cada pareja expuso las respuestas a las interrogantes, las cuales fueron transcritas por los facilitadores de modo visible al equipo completo. Una vez que todos los equipos presentaron sus respuestas, los

[5] El programa seleccionado sobre la Gestión del Negocio señala lo siguiente acerca de la conducta de compra: "Es importante que usted comprenda cuál es el proceso de compra de sus clientes. En un quiosco, por ejemplo, el consumidor lleva a cabo un proceso de compra distinto del que realiza en un negocio de electrodomésticos.
Las etapas por las que atraviesa el consumidor son:
Estado de necesidad latente. Se encuentra en un estado de carencia, pero aún no lo ha asumido.
Estado de necesidad manifiesta. Se da cuenta de que algo le falta.
Proceso de actividad previa. Busca información en el mercado acerca de cuál o cuáles son los productos que mejor satisfacen esa necesidad.
Compra. Ha tomado la decisión y se inclina por determinado producto.
Sentimientos posteriores. Experimenta distintas sensaciones como resultado de la adquisición, uso o consumo del bien elegido. Sobre la base de estos sentimientos posteriores el consumidor repetirá o no la compra.

[6] Las preguntas seleccionadas concuerdan con el asistente de ayuda que tiene la herramienta o modelo de Gestión del Negocio que ha sido seleccionado, tales preguntas fueron las siguientes:
A. ¿Cómo es el proceso de compra de sus clientes, es constante, está afectado por muchas variables?.
B. ¿De qué depende la satisfacción de sus clientes?
C. ¿Si sus clientes se ganaran la lotería seguirían comprando a Soluciones Didácticas C.A?

facilitadores los invitaron a que, con base en las definiciones señaladas, precisaran en conjunto la conducta de compra de sus clientes.

Resultados: Los participantes lograron dar respuesta a cada una de las preguntas de reflexión sugeridas y en conjunto, determinaron que los nuevos clientes se encuentran en estado de "necesidad latente" y/o "necesidad manifiesta", mientras que los clientes con antigüedad promedio en su relación comercial con la empresa, suelen estar en estado de "compra". Finalmente, lograron precisar que los clientes con mucha experiencia de compra a Soluciones Didácticas C.A. suelen hacerlo con base en "sentimientos posteriores".

En este sentido y a modo de síntesis, los consultores destacaron la importancia de conocer a los clientes a los que la fuerza de ventas dirige sus esfuerzos pues de esta forma, pueden anticipar y adecuar los mensajes y reforzadores a utilizar durante el proceso de ventas, sobre la base de lo que es importante para los clientes (definido en la sub actividad o dinámica anterior) y sobre la base de la conducta de compra que tiene cada cliente en particular.

5.2.3.3.4.3. SUB ACTIVIDAD 3: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

Duración: 30 minutos.

Objetivo: Reconocer, identificar e interpretar cada uno de los grupos naturales del mercado de Soluciones Didácticas C.A. para así determinar cuál es el más adecuado a sus productos.

Dinámica: Los consultores presentaron y explicaron las definiciones e importancia a acerca de conocer la segmentación del mercado al que se orienta el negocio de Soluciones Didácticas C.A. y propusieron a los participantes, contestar en parejas, cada una de las cinco preguntas seleccionadas[7] del asistente de ayuda del programa o herramienta utilizada.

Cada pareja tuvo 15 minutos para contestar a las cuestiones planteadas y luego de ello, cada una de éstas expuso al resto del equipo sus resultados; resultados que fueron documentados por los facilitadores, de manera visible al resto de los participantes.

Resultado: Cada equipo contestó a las cinco interrogantes de reflexión, habiendo logrado identificar la segmentación de los mercados del negocio de Soluciones Didácticas C.A. Adicionalmente, el grupo completo pudo conocer las opiniones de todos a este respecto, pudiéndose observar un elevado consenso natural.

[7] El asistente del programa de Gestión del Negocio que ha sido seleccionado, contiene una serie de preguntas al respecto a la segmentación del mercado. Específicamente, se eligieron las siguientes cinco, por adecuarse a las características del negocio y por ser las consideradas como más significativas:
¿Cómo está compuesto exactamente el mercado? (describe edad, profesión, ingresos, etc.).
¿Cómo segmentarías el mercado de Soluciones Didácticas C.A.?
¿Cuál es el tamaño actual del mercado de Soluciones Didácticas C.A.?
¿Qué porcentaje del mercado desearías que tuviera Soluciones Didácticas C.A.?
¿Cuál es el crecimiento actual del mercado de Soluciones Didácticas C.A.?

Los consultores reforzaron el mensaje de la importancia de la segmentación del mercado como un orientador fundamental de las acciones de ventas: conocer dónde están los mercados de interés y quiénes lo componen, permite potenciar las ventas del negocio. El equipo hizo consideraciones de mucha validez acerca de la desatención que habían estado teniendo de ciertos mercados y que estaban significando oportunidades importantes. Asimismo, evaluaron la conveniencia de continuar manteniendo relación comercial o iniciarla con segmentos que, por sus característica socio económicas, no están teniendo capacidad de compra adecuadas a los esfuerzo de venta.

Adicionalmente, evaluaron la conveniencia de abrir mercados en ciudades lejanas a Caracas, tal como era la idea hasta ese momento, sin antes atender en profundidad los mercados locales de la capital en los que se concentra la mayor parte de la fuerza de ventas.

Las discusiones y resultados de esta actividad en particular, sirvieron de base para el desarrollo de la siguiente.

5.2.3.3.4.4. SUB ACTIVIDAD 4: MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO.

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Distinguir entre el mercado potencial definido como aquél compuesto por los consumidores que pueden llegar a utilizar los productos de Soluciones Didácticas C.A. y el mercado objetivo que se define como aquél segmento de los consumidores que, en cierta medida, comparte la percepción de lo que es un producto ideal, y la empresa se considera capaz de ofrecer el producto que más se acerca a ese ideal.

Dinámica: Los consultores invitaron a uno de los integrantes a que voluntariamente leyera las definiciones que el modelo de Gestión de Negocio, contiene acerca de los mercados potenciales y objetivos. Luego de ello, los consultores solicitaron que durante 10 minutos, cada pareja contestara cuatro peguntas[8] escogidas por los consultores del asistente de ayuda del referido modelo. Posterior a eso, un integrante de cada pareja se dirigió a la pizarra de anotaciones dispuesta en el salón en el que se desarrolló la dinámica, escribió y expuso los resultados de su equipo para el resto de los integrantes.

Resultados: Los participantes contestaron a todas las preguntas y en conjunto, determinaron los mercados objetivos a los que desearían orientar de manera focalizada sus esfuerzos de venta.

Durante las discusiones, los participantes subrayaron la importancia de "haber descubierto" lo relacionado con sus mercados potenciales y objetivos pues

[8] Por su adecuación a las características del negocio de Soluciones Didácticas C.A. y por la claridad de las preguntas, se seleccionaron las cuatro interrogantes siguientes:
De los clientes identificados, a cuáles quieres llegar? (Identifica edades, ingresos, nivel de estudios, lugar de residencia)
¿Cómo piensas atraer y mantener esos clientes?
¿Cuántos clientes esperas tener en el próximo período?
De los mercados identificados, cuántos esperas alcanzar?

consideraron que gracias a ello, podrían dirigir adecuadamente su desempeño así como la estrategia global de la empresa, traducida en planes concretos de acción. En este caso, los mensajes de los consultores ampliaron y complementaron los aportes y conclusiones elaboradas por el propio equipo ("Conociendo a dónde deseas llegar, permite trazar una ruta adecuada para ello").

5.2.3.3.5. ACTIVIDAD V.

Actividad: Definición de la misión de la organización.

Nombre de la actividad: ¿Qué queremos hacer de Soluciones Didácticas C.A.?.

Duración: 1 hora, 30 minutos.

Objetivo: Definir la misión compartida de Soluciones Didácticas C.A., de manera que exprese su razón de ser señalando los aspectos estratégicos que lo conducirán al éxito o al fracaso y considerando de modo especial: las necesidades que se pretenden satisfacer, los satisfactores que se ofrecen y las habilidades distintivas que permitirán generar las ventajas competitivas necesarias para diferenciarse de la competencia.

Dinámica: Los consultores leyeron en conjunto las definiciones de lo que es una misión organizacional y explicaron los criterios más importantes a ser tomados en cuenta durante su elaboración.

Cada persona contó con las tres preguntas[9] del que el asistente del programa seleccionado indica para el desarrollo de este punto. De esta manera, cada uno de los participantes completó en una hoja en blanco y de modo individual las referidas tres preguntas reflexivas. Adicionalmente, cada uno contó con hojas tipo "Post It" en la que debía resumir su misión de la empresa. Cuando todos finalizaron, fueron invitados a adherir los Post It en la superficie de la pizarra de trabajo.

Cuando todos concluyeron, un facilitador fue leyendo en voz alta cada una de las misiones definidas por los participantes y el otro facilitador fue tomando nota visible a los demás de las palabras claves, las cuales estuvieron agrupadas de acuerdo a: verbos de acción, servicios o productos, atributos de calidad, finalidad o sentido estratégico, destinatario final.

Habiendo concluido con la agrupación de las palabras claves, se propuso e inició un proceso de selección -facilitada por un consultor- de las palabras más significativas de cada uno de los grupos, descartando las demás. Luego de ello y una vez que se tuvo una idea compartida y clara de las palabras más importantes, los consultores redactaron dos o tres posibles misiones a partir de las cuales, los participantes fueron dando sus aportes para una mejor o adecuada definición. Cabe destacar que esta parte del proceso se realizó de manera visible a todos los participantes y que fue la dinámica que contó con más atención por parte del equipo.

[9] Preguntas:
¿Cuáles crees que fueron las ideas fundamentales que hicieron que se creara Soluciones Didácticas o por qué crees que decidieron ingresar en este sector?.
¿Qué le aporta la empresa a la sociedad? (Destaca algún aspecto sobresaliente que cumple la empresa en la sociedad actual).
¿Cuál es la razón de Soluciones Didácticas en la sociedad?.

Una vez lograda la misión y compartida por todos sus integrantes, los facilitadores la dejaron escrita de modo visible para la siguiente actividad y subrayaron la importancia de encaminar la estrategia, esfuerzos, planes, actividades del negocio a las orientaciones y logro de la propia misión organizacional, descartando esfuerzos que no agreguen valor a la misma o que impidan, contradigan o nieguen su éxito.

Resultado: El equipo logró una definición clara y precisa de su misión organizacional[10], resultando además una definición clara y compartida. Los consultores reforzaron la importancia de seguirla y hacerla exitosa mediante las propias actuaciones para su consecución.

5.2.3.3.7. ACTIVIDAD VII.

Actividad: Definición de objetivos individuales u organizacionales que apoyen el éxito de la misión de la organización.

Nombre de la actividad: ¿Qué lograremos lo que hacemos y lo que queremos ser?.

Duración: 1 hora.

[10] Los participantes, con la orientación de los facilitadores, definieron la siguiente misión organizacional "Contribuir con el desarrollo de las capacidades y fortalezas de nuestros niños, proporcionando a los actores de la educación, productos y servicios de alta calidad, útiles, creativos y didácticos que promuevan, motiven el proceso de enseñanza – aprendizaje".

Objetivo: Definir los principales objetivos individuales u organizacionales que permitan el logro de la misión de modo de hacer de ésta una realidad alcanzable mediante acciones que sean específicas, medibles, alcanzables, realistas y definidas en un período determinado.

Dinámica: Siguiendo la definición de la misión y atendiendo a la definición de los objetivos que señala el programa de Gestión de Negocio, a cada participante se le entregó una tarjeta que explicaba los objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, realista y en un tiempo definido) para que lo tuvieran de guía.

Se agruparon libremente en equipos de 2 ó 3 personas para que por equipo defieran al menos tres objetivos que permitan lograr la misión de la empresa. Cada objetivo debía ser escrito en un Post It.

Al finalizar, un representante de cada equipo fue leyendo cada uno de los objetivos y los fue pegando al lado o sobre de la palabra de la misión (que se encontraba publicada en una hoja grande y visible, gracias a la actividad anterior) al que más apuntaba cada objetivo.

Los facilitadores fueron tomando nota de cada uno de ellos de modo visible en un rotafolio. Cuando todos los participantes concluyeron, los facilitadores agruparon en voz alta los objetivos similares y definieron en conjunto con los participantes los objetivos finales, los cuales quedaron escritos en otra hoja de rotafolio y de modo visible para la siguiente actividad.

Resultados: Los participantes lograron la definición de 8 objetivos fundamentales del negocio; definiciones que además apuntan al logro de la misión de la empresa. Cada objetivo tiene responsables asignados de manera de asegurar su cumplimiento por la vía del compromiso y fijación de expectativas de desempeño.

5.2.3.3.8. ACTIVIDAD VIII.

Actividad: Tormenta de ideas y role play por parte de los integrantes de la organización y específicamente a sus directivos, de esquemas de recompensa por el logro de objetivos.

Nombre de la actividad: ¿Cómo celebraremos cuando logremos lo que queremos hacer en Soluciones Didácticas C.A.?.

Duración: 1 hora.

Objetivo: Proponer un esquema de recompensas o reconocimiento individuales que vayan en concordancia con el logro de objetivos y acercamiento al logro de la misión del negocio.

Dinámica: Los consultores le explicaron al grupo la importancia de contar con esquemas de reconocimiento que permitan que todos trabajen por los objetivos que fijaron en la actividad anterior porque ello los hará motivarse más y no perder de vista lo que construyeron y que tiene importancia fundamental en lo que quieren hacer del negocio.

La idea de esta sección es que los participantes le sugirieran a la gerencia de la empresa cuáles pudieran ser esos esquemas de recompensas o de reconocimientos grupales o individuales que Soluciones Didácticas C.A. pudiese otorgar.

Como la idea entonces fue la sugerencia a la gerencia, en esta actividad los participantes se agruparon en pareja y contaron con período de 20 minutos para pensar en esos reconocimientos o recompensas que ellos darían pero no en nombre personal sino como Betty Bucci y como Julio Bucci, directores de la empresa.

Una vez definieron dichos esquemas, cada pareja fue delante de Betty o de Julio (de modo intercalado) y los trataron como un representante de ventas que logró exitosamente alguno de los objetivos definidos en la sección anterior, explicándole:

✓ El objetivo que logró.

✓ Qué logró y cómo lo hizo.

✓ Cómo la empresa le va a reconocer ese logro.

Cada pareja contó con un máximo de 10 minutos para ello, habiéndoseles solicitado les pedirá creatividad, diversión y sobre todo respeto.

Al finalizar, Betty y Julio pudieron tener una buena aproximación de los mensajes de recompensa y reconocimiento que su fuerza de ventas espera de ellos, haciéndolos

sentir en el papel y pudieron conocer además, una aproximación de cómo podrían medirse cada uno de los objetivos del negocio. Por su parte, los participantes tuvieron la oportunidad de ejercer el cargo gerencial y definir uno de los elementos que como representantes de ventas, más les importa.

Los resultados de cada una de las ideas fueron resumidos por los facilitadores una vez que todos los participantes intervinieron en el role play y quedó indicado por los facilitadores que la implementación de estos mecanismos de recompensa, será a juicio de la gerencia con base en los posteriores análisis y selección que hagan, sugiriéndoles a éstos que la selección final la hagan de las propuestas de sus colaboradores o que las superen.

Resultado: La directiva de la empresa tuvo la oportunidad de conocer las recompensas deseables y valoradas por sus colaboradores en role play. Observándose, que los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. dan un importante valor a las recompensas simbólicas relacionadas con el reconocimiento por logros más que las monetarias o económicas.

5.2.3.3.9. ACTIVIDAD IX.

Actividad: Evaluación reactiva del proceso general de la sesión de trabajo, agradecimiento y despedida.

Duración: 15 minutos.

Objetivo: Conocer la opinión de los participantes acerca sobre la sesión de intervención trabajada. Dar las gracias por sus aportes y activa colaboración. Despedir a los participantes y hacerles saber que los consultores continúan a la orden de la empresa.

Dinámica: Cada participante contó con una encuesta reactiva[11] de evaluación de la sesión y los consultores solicitaron su completación.

Los consultores cerraron la sesión agradeciendo a los integrantes y haciéndoles entrega de un diploma de reconocimiento por su activa participación en las actividades del día. Adicionalmente, los consultores quedaron a la orden del equipo para futuros contactos o consultas.

Resultados: Los consultores contaron con la evaluación de los participantes sobre el desarrollo y utilidad de la sesión, cuyos resultados específicos serán presentados en secciones siguientes. Y adicionalmente, se hizo un adecuado agradecimiento y cierre de la sesión de trabajo.

5.2.4. CRITERIOS PARA LA IMPLANTACIÓN.

Habiendo explicado la intervención que se implantó en Soluciones Didácticas C.A. es importante resaltar que además del cumplimiento de cada una de las dinámicas que habían sido previamente diseñadas con las características indicadas en secciones anteriores, resulta importante señalar los criterios fundamentales que guiaron y sobre

[11] Se anexa modelo de la encuesta reactiva aplicada.

los que fue basado el desarrollo de la referida intervención; criterios que fueron seleccionado de manera concienzuda e intencional durante el diseño de la intervención organizacional:

Antes de la intervención:

✓ Se aseguró que las dinámicas y actividades seleccionadas correspondieran adecuadamente a los acuerdos de intervención entre clientes y consultores en función de los resultados de la fase diagnóstico.

✓ Se validó el contenido general de la intervención, su enfoque y dinámicas bajo el juicio experto de la Profesora María Elena Hoffmann y bajo las consideraciones del cliente, expresadas a través de su directiva.

✓ Se eligió un salón adecuado y con espacio suficiente para todos los participantes. Prestando especial atención a que contase con los recursos necesarios para el desarrollo de las dinámicas y actividades de la sesión:

- ✓ Rotafolio y pizarra.
- ✓ Marcadores de colores.
- ✓ Video Beam.

✓ Presentación guía en power point[12]

✓ Programa de Gestión de Negocio.

✓ Desayuno.

✓ Dos refrigerios.

✓ Almuerzo.

✓ Se aseguró que cada uno de los participantes contara con el material necesario para la sesión de trabajo, lo cual incluyó:

✓ Carpeta con la presentación de la agenda del día, resultados del diagnóstico, fichas para cada una de las actividades.

✓ Block de notas.

✓ Post Its.

✓ Marcador punta fina para Post It.

✓ Bolígrafo para notas.

[12] Se anexa presentación trabajada.

✓ CD con Modelo de Gestión de Negocio seleccionado.

✓ Encuesta reactiva del proceso de aprendizaje del día.

✓ Diploma de reconocimiento por activa participación en el mejoramiento de Soluciones Didácticas, C.A.

✓ Teléfonos y datos de contacto de los facilitadores.

Durante la intervención:

✓ Se aseguró la confidencialidad de las informaciones.

✓ Se hizo entrega del material a cada participante.

✓ Se prestó especial atención al trabajo bajo un ambiente de camaradería, respeto y confianza que permitiese la activa participación, la creatividad y la diversión para así, potenciar los resultados de la sesión.

✓ Se tomaron en cuenta los ciclos de atención de los participantes y en consecuencia se hicieron tres dinámicas de activas, cortas y sencillas que permitiesen la recreación y pequeñas sesiones de descanso.

✓ Se documentaron cada uno de los aportes y conclusiones fundamentales del equipo y resultantes de cada actividad.

Posterior a la intervención:

✓ Se hizo entrega de un adecuado documento que permitiese que el cliente conociera a profundidad los resultados de la intervención organizacional llevada a cabo, como producto final de la misma.

CAPITULO VI.

IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO.

6.1. EL PROCESO Y SUS RESULTADOS.

El proceso de implantación de la propuesta de intervención, se hizo acorde con las dinámicas y características de su diseño presentadas anteriormente. Adicionalmente, estuvo enmarcado en los arreglos logísticos considerados antes, durante y posterior a la intervención.

En este sentido, los resultados de la intervención derivaron en la definición y precisión de los aspectos considerados a desarrollar durante la dinámica y que se expusieron en forma ampliada en la sección anterior pero que pueden resumirse en las siguientes cuestiones:

✓ Análisis de mercados, en cada uno de sus elementos que lo componen.

✓ Definición de la misión de la organización.

✓ Definición de los objetivos fundamentales de desempeños individuales y organizacionales, orientados al sustento de la misión de la organización.

✓ Propuesta de esquema de recompensas para la fuerza de ventas y que vaya en concordancia y sirva de reconocimiento al logro de los objetivos individuales y organizacionales propuestos.

Resultados que estuvieron fundamentados en el aprendizaje vivencial, tal como puede ser observado en el diseño de las dinámicas de cada una de las actividades, de modo que dicho aprendizaje sirviera de método para el empoderamiento de una adecuada herramienta de Gestión del Negocio.

Es por ello que las actividades diseñadas, se desarrollaron en torno de la referida herramienta para asegurar su mejor comprensión, especialmente porque cada integrantes quedó con la herramienta a su disposición así como con el conocimiento de la realidad diagnosticada de Soluciones Didácticas C.A., a partir de lo cual se espera haber logrado una adecuada sensibilización y que el empoderamiento y por tanto, posterior uso de la metodología propuesta y sobre la que se trabajó, se traduzca realmente en un cambio conductual sostenible en el tiempo y que signifique un verdadero cambio organizacional. Sin embargo, ello requeriría de mediciones conductuales y organizacionales futuras, pero más allá de ese particular, los resultados de la encuesta reactiva que se aplicó al finalizar la sesión de trabajo, permitió conocer las siguientes cuestiones a partir de las cuales se puede afirmar el logro exitoso de los objetivos propuestos para la sesión de intervención.

En este sentido, a continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas a los participantes de Soluciones Didácticas C.A., una vez concluida la sesión de trabajo indicada en secciones anteriores.

6.1.1. RESULTADOS RESPECTO A LO QUE LOS PARTICIPANTES CONSIDERARON COMO MÁS SIGNIFICATIVO DE LA SESIÓN DE TRABAJO.

Según el análisis de contenido de las encuestas reactivas aplicadas, los participantes consideraron que la actividad más significativa de la sesión de trabajo fue:

✓ El diseño general del taller.

✓ La presentación del diagnóstico de la organización y sus acciones recomendadas. Distinguiendo una adecuada agrupación de las áreas de mejora.

✓ Selección de la herramienta para la elaboración del plan de negocios de la empresa.

✓ Contar con una misión y objetivos claros.

✓ Haber realizado ejercicios para una mejor comprensión de los requerimientos del negocio.

✓ Compartir con el equipo de trabajo.

En términos generales es posible afirmar que los integrantes valoraron positivamente tanto el diseño de la intervención como su contenido, destacando los siguientes productos finales: conocimiento del diagnóstico organizacional, aprendizaje de una adecuada herramienta y definición de algunas cuestiones fundamentales del negocio.

6.1.2. RESULTADOS RESPECTO A CÓMO SE SINTIERON LOS PARTICIPANTES.

Durante el desarrollo de las actividades de intervención organizacional, los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. expresaron haberse sentido de las siguientes formas:

✓ En disposición para participar y atender a las exposiciones.

✓ Cómodo, entusiasmado y satisfecho.

✓ Bien atendido y apreciado.

✓ Muy bien, con énfasis en el aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

En términos generales es posible afirmar que los participantes se sintieron de un modo que definieron en términos que se consideran favorables y muy positivos.

6.1.3. RESULTADOS RESPECTO AL PROCESO DE APRENDIZAJE.

Los participantes opinaron que las principales áreas de aprendizaje obtenido de la sesión de trabajo fueron las siguientes:

✓ Construir conclusiones importantes a través del trabajo en equipo y la retroalimentación.

✓ Conocimiento claro de las áreas de mejora de la empresa.

✓ Herramientas para lograr una mejor organización y desempeñarse de una mejor manera.

En términos generales se observa que los participantes expresan haber aprendido sobre los dos elementos fundamentales u objetivos básicos de la sesión: diagnóstico de la empresa y herramienta para su mejoramiento. Y, que ello se obtuvo sobre la base del trabajo en equipo.

6.1.4. RESULTADOS RESPECTO A LO QUE LOS PARTICIPANTES CONSIDERARON HABER DISFRUTADO MÁS DE LA SESIÓN DE TRABAJO.

Los participantes, expresaron haber disfrutado más las siguientes actividades:

✓ Trabajo en equipo.

✓ Definición de la misión y de los objetivos organizacionales.

✓ Actividad del role play.

Los resultados de este ítem en particular permiten afirmar que los participantes disfrutaron tanto de las dinámicas en (actividad del role play) sí como de los objetivos de la misma (trabajo en equipo y definiciones logradas).

6.1.5. RESULTADOS RESPECTO A LA OPINIÓN GENERAL DE LOS PARTICIPANTES RESPECTO A LA SESIÓN DE TRABAJO.

En opinión de los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. la sesión de intervención fue:

✓ Excelente.

✓ Muy productiva.

✓ Un buen aporte para planes futuros.

✓ Dinámica.

✓ Buen dominio y presentación de términos.

✓ Interesante.

En términos generales, es posible afirmar que los participantes consideran que la sesión de trabajo fue satisfactoria y productiva para la empresa y para ellos.

6.1.6. RESULTADOS RESPECTO A LA ACTUACIÓN DE LOS CONSULTORES EN SU DESEMPEÑO DURANTE LA SESIÓN DE TRABAJO.

Los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. consideraron que el desempeño de los consultores fue:

✓ Excelente.

✓ Amable y dando espacios de confianza a los participantes.

✓ Muy profesional y didáctica

✓ Con buen dominio del tiempo y del grupo de trabajo.

En general, se observa que los participantes calificaron de forma muy positiva a la actuación de los consultores durante la facilitación de la sesión de trabajo.

6.1.7. RESULTADOS RESPECTO A LO QUE LOS PARTICIPANTES CAMBIARÍAN DE LA SESIÓN DE TRABAJO.

De contar con la oportunidad, los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. consideran que las siguientes serían las áreas que cambiarían de la sesión de trabajo realizada:

✓ Mayor tiempo para la explicación del resto de los componentes del modelo de Gestión de Negocio.

✓ Nada.

En términos generales, la respuesta que más se repite es la que señala que los participantes no habrían cambiado nada de la sesión de trabajo, lo cual refuerza los resultados del ítem 6.1.5. que apuntan a que la misma fue productiva y satisfactoria, sin embargo se expresó que los consultores pudieron haber dedicado más tiempo a la explicación de las definiciones no trabajadas del modelo propuesto de Gestión del Negocio.

CAPITULO VII.

EVALUACION DEL PROYECTO.

7.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL.

Tomando en cuenta los resultados de cada una se las actividades de la sesión, así como los resultados de las cuestiones que componen la encuesta de evaluación reactiva aplicada, posterior a la intervención en la empresa de estudio, es posible afirmar que el proceso de implementación del cambio y sobre el que está fundamentado el siguiente trabajo de grado puede ser entendido como exitoso.

Dicho de otro modo, se observa que durante la intervención se hizo una adecuada cobertura de cada una de las fases contempladas en el diseño de la misma y además, dicha cobertura se hizo bajo un ambiente y contenido que los participantes sujetos de la intervención calificaron como favorable.

Según lo anterior es posible afirmar que el proceso general, de cara al cliente, resultó exitoso y favorable, pudiendo significar que efectivamente el cambio conductual perseguido y objeto final de toda intervención de Desarrollo Organizacional sea una realidad en Soluciones Didácticas C.A.

7.2. RELACIÓN ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO.

De acuerdo con el diagnóstico de la organización de Soluciones Didácticas C.A., las acciones de intervención seleccionadas entre clientes y consultores, sobre la cual fue diseñada la acción general de cambio organizacional, es posible afirmar que existe una estrecha y consiste relación entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado, de cara y en voz del cliente. Ejecución que se hizo de modo planificado y respondiendo a las justificaciones, propósitos y objetivos de la intervención de cambio; todo ello sobre la base del diagnóstico previo que fue realizado de la empresa.

En síntesis, se observa que existe consistencia conceptual, metodológica y de diseño a lo largo del proceso de intervención y acción, lo cual en términos de diseño, también permite haber tenido consistencia entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado.

Adicionalmente, cabe destacar que en términos de implementación de lo planificado, los acuerdos con el cliente y la comunicación permanente de éstos con los consultores, resultó un elemento que definitivamente potenció la estrecha relación de correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado.

En este sentido, es importante señalar que a pesar de la adecuada relación indicada, el cumplimiento de acuerdos de tiempos agendados entre consultores y cliente, en ocasiones estuvo desatendido por parte de estos últimos, lo cual requirió que los consultores hiciesen ciertos ajustes en la planificación del cronograma de intervención a fin de lograr la implementación del cambio, a través de la sesión de la que se ha hecho referencia y de la que se han especificado todos sus aspectos primordiales. Sin embargo, es posible afirmar que dichos ajustes terminaron siendo satisfactorios y que

el tiempo, en este caso, fue un elemento de especial atención pero que no interfirió con el logro de la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado en Soluciones Didácticas C.A. y para ella.

7.3. LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO.

A fin de afirmar el logro o no de los objetivos propuestos en la presente tesis de grado, vale citarlos nuevamente y a partir de allí indicar los resultados correspondientes:

Objetivo general:

✓ Intervenir en los procesos gerenciales y administrativos de Soluciones Didácticas C.A. mediante el empoderamiento de su directiva de un adecuado modelo de Gestión del Negocio a fin de alinear su crecimiento y desarrollo empresarial a prácticas gerenciales adecuadas con el objeto de mantener y mejorar su salud, permanencia y vigencia organizacional en el mercado al que se orientan y su mercado potencial.

Resultado obtenido:

Tomando en cuenta cada uno de los aspectos que componen el planteamiento del objetivo general del presente proyecto de grado es posible afirmar el logro exitoso de los mismos. En este sentido se observa que la intervención efectivamente fue lograda mediante dinámicas y actividades diseñadas de modo intencional, preciso y con base

Resultado.

Diseño de propuesta de intervención adecuada al objetivo general y a este objetivo en particular, caracterizada según los elementos conceptuales y metodológicos indicados en secciones anteriores, con lo cual es posible afirmar el adecuado logro del presente objetivo específico.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión de Negocio que les permita definir, conocer y compartir adecuadamente el sentido del negocio, su orientación estratégica, objetivos e indicadores de seguimiento. Promoviendo así, el adecuado entendimiento del negocio así como, la creación de espacios que fomenten el desarrollo y crecimiento profesional de los integrantes de la empresa en cuanto se tienen expectativas claras y compartidas.

Resultado:

Intervención organizacional llevada a cabo con los integrantes de Soluciones Didácticas C.A. en la que bajo una metodología adecuada de aprendizaje vivencial para el logro del empoderamiento de la herramienta propuesta de Gestión del Negocio, tales integrantes lograron la definición de los asuntos seleccionados y estratégicos de la realidad organizacional que comparten y además cuentan con las herramientas y conocimientos adecuados para continuar el resto de las definiciones y mantenerlas vigentes y actualizadas en el tiempo. Todo lo cual permite afirmar el logro exitoso del presente objetivo específico.

✓ Implementar intervención organizacional que facilite el empoderamiento de la directiva de Soluciones Didácticas C.A. de un modelo de Gestión del Negocio que les

permita definir adecuadamente sus procesos gerenciales y administrativos en lo relacionado con su recurso humano.

Resultado:

Tal como ha sido mencionado, la directiva de Soluciones Didácticas C.A. fue partícipe de la estrategia y actividades de intervención que mediante el aprendizaje vivencial, se propició el empoderamiento del modelo de Gestión del Negocio seleccionado, en este sentido y en acuerdo con los directivos, lo relacionado con la definición de los asuntos fundamentales acerca de los procesos de recursos humanos de la empresa, estuvo centrado en dos de sus prioridades gerenciales: la definición de expectativas de desempeño mediante el establecimiento de objetivos y la determinación de ideas acerca de lo que deben ser los esquemas de recompensa de la fuerza de ventas. Prioridades que fueron incorporadas en las actividades de la sesión planificada y puesta en práctica con la participación de todos los integrantes del equipo de la empresa.

Cabe destacar que inicialmente, los consultores habían considerado la posibilidad de lograr este objetivo con una dinámica exclusiva con los directivos de la empresa, pero según las consideraciones de estos últimos, se decidió la incorporación de todos los miembros de la organización a fin de aprovechar el ambiente de colaboración existente y las sinergias que pudieran derivarse de este particular, además del sentido de compromiso que subyace de la definición conjunta de tales aspectos fundamentales.

CAPITULO VIII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. CONCLUSIONES.

Los procesos de cambios organizacionales, sin duda requieren de esfuerzos planificados e intencionales para la instauración de conductas deseables en las organizaciones, a fin de que éstas logren hacerse mucho más efectivas respecto a su salud y eficacia como negocios, lo cual se traduce en altos niveles de productividad aunado a altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores por ser éstos, los que dan vida y objetivan la realidad organizacional de que se trate.

Habiendo logrado un proceso planificado y concienzudamente dirigido en la empresa de estudio del presente trabajo de grado y con ello, habiendo alcanzado el logro de la intervención organizacional a través de los objetivos generales y específicos propuestos, con metodologías académicamente correctas y prácticas del desarrollo organizacional que gozan de validez conceptual y de aplicación, subyace la cuestión acerca de la importancia de las mediciones de la efectiva instauración del proceso de cambio conductual.

Dicho de otro modo, habiendo concluido exitosamente los objetivos del presente trabajo de grado, se considera que aún cuando se sigan las prácticas adecuadas a un proceso de cambio organizacional, específicamente bajo la metodología de

investigación y acción en la que las actividades de intervención están fundamentadas en el diagnóstico previo de la organización y con un modelo adecuado a la realidad de ésta, resulta primordial un proceso de medición del cambio de conducta propuesto, pues en este sentido se habrán logrado plenamente los objetivos esenciales del campo de Desarrollo Organizacional.

Éste pudiera ser el verdadero reto de los practicantes del D.O, quienes hasta el momento hemos aprendido y llevado a cabo -tal como ha sucedido durante el desarrollo del presente proyecto de grado- los programas de diagnóstico y posteriores intervenciones organizacionales, pero en la práctica pareciéramos estar requiriendo de un adecuado "cierre" que permita conocer si verdaderamente el cambio conductual ha sido logrado y asegurar así, que la disciplina está siendo abordada y puesta en práctica en su totalidad.

En definitiva, en el presente trabajo de grado, se han seguido todas las pautas y recomendaciones académicas y prácticas sobre la implantación del cambio en la realidad organizacional escogida: Soluciones Didácticas C.A., teniéndose certeza acerca del logro de los objetivos de intervención propuesto y que se basan de modo fundamental sobre la adquisición de los conocimientos requeridos, por parte del cliente, para su mejoramiento organizacional, con lo cual se espera que el cambio conductual sea una realidad objetiva y permanente de la organización de modo que ésta oriente su desempeño sobre la base de metodologías de gestión del negocio planificadas y estratégicamente pensadas, en detrimento de las formas intuitivas según las cuales había estado tomando sus decisiones fundamentales, tal como lo demostró el diagnóstico realizado.

8.2. RECOMENDACIONES.

Siguiendo el desarrollo y resultados de las actividades de intervención llevadas a cabo en la empresa cliente seleccionada: Soluciones Didácticas C.A, se propone al cliente las siguientes recomendaciones:

✓ Mantener la vigencia y aplicación de las cuestiones definidas durante el proceso de intervención de modo que los resultados y productos obtenidos y resultantes de ésta no queden rezagados o desatendidos en el tiempo sino que formen parte de la realidad diaria de Soluciones Didácticas C.A.

✓ Dicho lo anterior, se recomienda continuar con la implementación del modelo de Gestión del Negocio en cada uno de los elementos que lo componen. Y, para ello se sugiere continuar con el orden propuesto por los consultores en las recomendaciones de la fase diagnóstico, pues dicho orden obedece a las áreas de mejora de la empresa, en voz de sus clientes e integrantes.

✓ Para el desarrollo del resto de los componentes del modelo de Gestión del Negocio, se le propone a la gerencia de Soluciones Didácticas C.A. la realización de sesiones periódicas de definición, revisión y actualización de dichos componentes en la que participen los integrantes de la empresa, pues su compromiso e identificación con la misma así como con la directiva, son elementos que sirven de base fundamental para contar con un mayor marco de opiniones y creación de elementos desde una perspectiva de agregación de valor a la empresa.

✓ A la par que se desarrolla el ordenamiento de Soluciones Didácticas C.A. se le sugiere a la directiva de la empresa, su focalización en las cuestiones estratégicas del negocio de manera que no exista paradoja entre su rol operativo y su rol gerencial y que dicha diferenciación permita que los asuntos estratégicos sean abordados adecuadamente, permitiendo así el crecimiento planificado de la organización aunado a altos niveles de productividad y satisfacción por parte de clientes y colaboradores de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

📖 Alhama, R.B; Alonso,F.A; Cuevas, R.C. ***Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos.*** Cuba, Editorial de Ciencias Sociales. 2001.

📖 Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. ***Empowerment: Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa.*** Colombia, Norma S.A. 1997.

📖 Caro, A. ***Gestión Humana: La Imagen del Servicio***. Colombia, Mc. Graw Hill. 2001.

📖 Covey, S. ***Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.*** España, Paidós. 1996.

📖 French, Wendell y Cecil Bell. ***Desarrollo organizacional***. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A. 1996.

📖 Gordon, R. Judith. ***Comportamiento organizacional.*** México, 5ª Ed. S.A. 1997.

📖 Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. ***Metodología de la Investigación.*** México, 1era. Edición, Mc. Graw Hill. 1991.

📖 Robbins, P. Stephen. ***Comportamiento organizacional teoría y práctica***. México 7ª. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

📖 Warner, Burke W. ***Desarrollo organizacional: Un punto de vista normativo***. México, Sistesa. 1988.

PAGINAS WEBS CONSULTADAS:

- www.arapacha.com
- www.emarketing.pro.ar
- www.mazalan.com
- www.solucionesdidacticas.com
- www.synapsis-paganonia.com
- www.virtual.una.edu.co

ANEXOS

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO DIRIGIDO A COLABORADORES DE SOLUCIONES DIDÁCTICAS C.A.

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.

Al finalizar, te agradecemos nos hagas llegar tu encuesta a las siguientes direcciones: veronicarampazzo@gmail.com o ascarpatti@cantv.net. Por favor recuerda que tu opinión es muy importante y por ello, requerimos conocerla antes del **viernes 27 de abril de 2007.**

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 (Ejm. 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!

Andrés y Verónica.

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO DIRIGIDO A CLIENTES DE SOLUCIONES DIDÁCTICAS C.A

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.

Al finalizar, le agradecemos nos haga llegar su encuesta a las siguientes direcciones: veronicarampazzo@gmail.com o ascarpatti@cantv.net. Por favor recuerde que su opinión es muy importante y por ello, requerimos conocerla antes del **viernes 27 de abril de 2007.**

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 acordados?.

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 señales 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!

Andrés y Verónica.

PRESENTACIÓN DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL TRABAJADA.

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...

Andrés Scarpatti

Verónica Rampazzo

Soluciones Didácticas

RAMPAZZO & SCARPATTI

AGENDA DEL DÍA...

HOY VINIMOS A...

Presentación.
Qué dijimos y descubrimos de nuestra empresa?
Cómo podemos ser mejores?
A quiénes les vendemos y a quiénes podemos venderles?
Qué queremos hacer de Soluciones Didácticas?
Cómo logramos lo que hacemos y lo que queremos ser?
Cómo celebraremos cuando logremos lo que queremos hacer de Soluciones Didácticas?
Cierre.

RAMPAZZO & SCARPATTI

QUÉ DIJIMOS Y DESCUBRIMOS DE NUESTRA EMPRESA?...

ASPECTOS METODOLÓGICOS

ENFOQUE CONCEPTUAL...

Para la comprensión y análisis de la realidad organizacional de Soluciones Didácticas C.A., sus características y dinámica, se aplicó la perspectiva sistémica de S.P Robbins:

"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. Las organizaciones son sistemas, por ello los aspectos que implican interdependencia e interacción de componentes son importantes dimensiones a estudiar y comprender".

Obtener información sobre Soluciones Didácticas C.A., para así apoyarla en la planificación estratégica de manera efectiva a fin de lograr altos niveles de productividad aunado a altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores.

RAMPAZZO & SCARPATTI

ASPECTOS METODOLÓGICOS

OBJETIVO...

Diagnosticar a Soluciones Didácticas C.A., en cada uno de las siguientes variables del modelo sistémico adoptado y ajustado a las características de la empresa.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

POBLACIÓN...

Los instrumentos de medición fueron diseñados para dos audiencias:

✓ Integrantes de Soluciones Didácticas, C.A.

✓ Clientes con mayor antigüedad en su relación comercial con Soluciones Didácticas C.A. y clientes que representen los mayores ingresos de la compañía.

RESULTADOS GENERALES

RESULTADOS GLOBALES DE LAS VARIABLES...

La mayor oportunidad de mejora de SD se encuentra en las **condiciones de funcionamiento** de la empresa, seguido por la situación e inminencia de sus **competidores** en el mercado.

Mientras que la variable **proveedores de SD** cuenta con el mayor % de **respuestas positivas**, indicando una buena percepción

RESULTADOS GENERALES

RESULTADOS GENERALES DE LA VARIABLE PROVEEDORES...

La percepción del equipo de SD respecto a la **calidad, cantidad, tiempos de entrega, oferta de nuevos productos, variedad de proveedores y condiciones de pago definidas por los proveedores que Soluciones Didácticas ha seleccionado para la compra de sus productos, es favorable.** Siendo ésta una de las principales fortalezas de la empresa.

La percepción del cliente sobre SD como proveedor y respecto a la **calidad de los productos que comercializa,** es muy favorable.

La percepción del cliente de SD 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, ha hecho que se convierta en preferencia de minoristas.

Sin embargo, **la oportunidad de mejora en esta variable se encuentra centrada en la selección de nuevos productos por parte de SD**, pues sus integrantes opinan que de contar con otros productos, la empresa pudiese incrementar sus niveles de venta.

RESULTADOS GENERALES

RESULTADOS GENERALES DE LA VARIABLE COMPETIDORES...

Los integrantes de **SD consideran que ésta cuenta con las fortalezas necesarias para mantenerse vigentes** en el mercado, sin embargo este mercado se percibe como **altamente competitivo con presencia de muchos competidores y además el mercado se percibe como limitado**.

Según las entrevistas, **la empresa pudiera incrementar su participación en el mercado si: comercializa productos nacionales de menores costos al consumidor final, 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 GENERALES

RESULTADOS GENERALES DE LA VARIABLE CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO...

Los integrantes de SD en promedio, tienen **1,9 años de antigüedad** laborando en la empresa, sin embargo **no consideran que existan muchas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa, siendo ésta una de las principales oportunidades de mejora.**

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

RAMPAZZO & SCARPATTI

HALLAZGOS GENERALESb

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

✓ Organización con estructura informal y aplanada, con toma de decisiones centralizada.

✓ 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.

✓ Betty Bucci como centro de las actividades y "alma" de la empresa.

✓ Algunos 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 C.A. como parte de la Directiva de la empresa.

RAMPAZZO & SCARPATTI

HALLAZGOS GENERALES

✓ De acuerdo con el 22% de insatisfacción reportado respecto al conocimiento de los productos y del ofrecimiento de alternativas que satisfagan necesidades por parte de los representantes de ventas de Soluciones Didácticas C.A. 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 C.A. 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, C.A. significan una importante fortaleza para la empresa.

✓ Los integrantes de Soluciones Didácticas, C.A se mantienen su actividad laboral en ella, con mucho énfasis en el agradecimiento, la empatía y amistad personal con Betty Bucci.

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 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 y mercado potencial
- ✓ Definir estructura organizativa requerida para el adecuado funcionamiento
- ✓ Definir esquema compartido de toma de decisiones.
- ✓ 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, atención al cliente y técnicas de mercadeo.
- ✓ Definir proceso / modelo de entrevista de chequeo de competencias.

RECOMENDACIONES

- ✓ 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 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".

CÓMO PODEMOS SER MEJORES...?

A QUIÉNES LE VENDEMOS Y A QUIÉNES PODEMOS VENDERLES...?

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...

CONDUCTA DE COMPRA ESPERADA...

¿Cómo es el proceso de compra de sus clientes, es constante, está afectado por muchas variables?	Constante y creciendo, basado en los proyectos del momento. La contaste puede estar afectada por la capacidad de reposición del producto. Los productos suelen ser similares en cada venta, SD requiere variar el producto. Constante con picos en sep. y dic. Variable económica de los clientes puede ser una limitación. Picos al inicio del año y durante proyectos de fiestas.
¿De qué depende la satisfacción de sus clientes?	Cuando utiliza el producto y le da resultado. Facilidades de pago. Sentido de oportunidad de SD frente al cliente. Cultura amigable. Buena atención, conocimiento del producto y calidad de los productos. Variedad, calidad, alternativas de soluciones. Condiciones de pago.
¿Si sus clientes se ganaran la lotería seguirían comprando a Soluciones Didáctcas?	Comprarían más o podrían hacer una empresa como ésta. Si. Si, comprarían más.

Conocer el tipo de conducta de compra de sus clientes permitirá abordarlo de una manera más efectiva (es latente?, es manifiesta?, se basa en la actividad previa?, se basa en la propia compra? O, se basa en los sentimientos posteriores?

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO...

¿Cómo está compuesto exactamente el mercado? (describe edad, profesión, ingresos, etc)	Docentes, representantes entre 20 y 45-50 años. Ingresos desde sueldo mínimo hasta entre 2 y 3 mm. Estudiantes de educación. Dueños de tiendas.Niños entre 3 y 23 años. Ingresos entre 1 mm o más... Entre 20 y 40 años
¿Cómo segmentarías el mercado de SD?	Colegios: Maestras, sociedades de padres, direcciones y coordinaciones. Tiendas especializadas y jugueterías. Institucional e individual.
¿Cuál es el tamaño actual del mercado de Soluciones Didácticas?	Caracas: varias zonas y en menor proporción en ciudades Barquisimeto, Valencia, Zona Oriental, etc. Mercado pequeño. (Entre el 10% y el 20% del potencial)
¿Qué porcentaje del mercado desearías que tuviera SD?	Inmediato: Puerto Ordaz, Maturín y Mérida. Entre el 75% y el 100%, amplio que abarque las principales ciudades del país.
¿Cuál es el crecimiento actual del mercado de SD?	Mercado del competidores ha crecido aunque en la variedad aún no se asemejan. SD suple completo. El mercado está creciendo porque hay más liquidez salarial.

Conociendo nuestro mercado podemos saber a dónde queremos llegar y definir cómo podemos hacerlo...

MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO...

De los clientes identificados, a cuáles quieres llegar? (Identifica edades, ingresos, nivel de estudios, lugar de residencia)	Caracas, Zona metropolitana •Docentes: entre 20 y 50 años. (zonificados). (cursos en colegios) (c.una 10 colegios más) •Padres y representantes, profesionales. (publicidad) •Dueños de tiendas, cadenas medianas. (promociones, competencias) •Estudiantes de educación entre 17 y 23, sueldo mín. (cursos relacionados con el material) (100%) •Niños entre 3 y 10 años, (familias target A y B)
¿Cómo piensas atraer y mantener esos clientes?	Visitas personalizadas a colegios y tiendas. Primera visita: kit promocional. Carros rotulados. Encartados (cada domingo con un quisco en zonas distintas). Reforzar participación en ferias y exposiciones. Publicidad para niños. Concursos y juegos. Actualización de la página web (promociones). Cursos demostrativos. Ampliar fuerza de ventas. Bazares estilo back to school. Atender el rincón patrio.
¿Cuántos clientes esperas tener en el próximo período?	20% más del período anterior. 300 clientes por lo menos, 200 más a los actuales. (anual)
De los mercados identificados, cuántos esperas alcanzar?	Estudiantes Docentes Todos.

QUÉ QUEREMOS HACER DE SOLUCIONES DIDÁCTICAS...?

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...

¿Cuáles crees que fueron las ideas fundamentales que hicieron que se creara Soluciones Didácticas o por qué crees que decidieron ingresar en este sector?	
¿Qué le aporta la empresa a la sociedad? (Destaca algún aspecto sobresaliente que cumple la empresa en la sociedad actual)	
¿Cuál es la razón de Soluciones Didácticas en la sociedad?	

Ahora, piensa, escribe y reescribe la Misión de Soluciones Didácticas hasta que estés conforme con ella.... Recuerda escribirla en el Post It

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...

Contribuir con el desarrollo de las capacidades y fortalezas de nuestros niños, proporcionando a los actores de la educación, productos y servicios de alta calidad, útiles, creativos y didácticos que promuevan, motiven el proceso de enseñanza – aprendizaje.

CÓMO LOGRAREMOS LO QUE HACEMOS Y LO QUE QUEREMOS SER...?

CÓMO CELEBRAREMOS CUANDO LOGREMOS LO QUE QUEREMOS HACER EN SOLUCIONES DIDÁCTICAS?

RAMPAZZO & SCARPATTI

QUEREMOS AGRADECERLES…

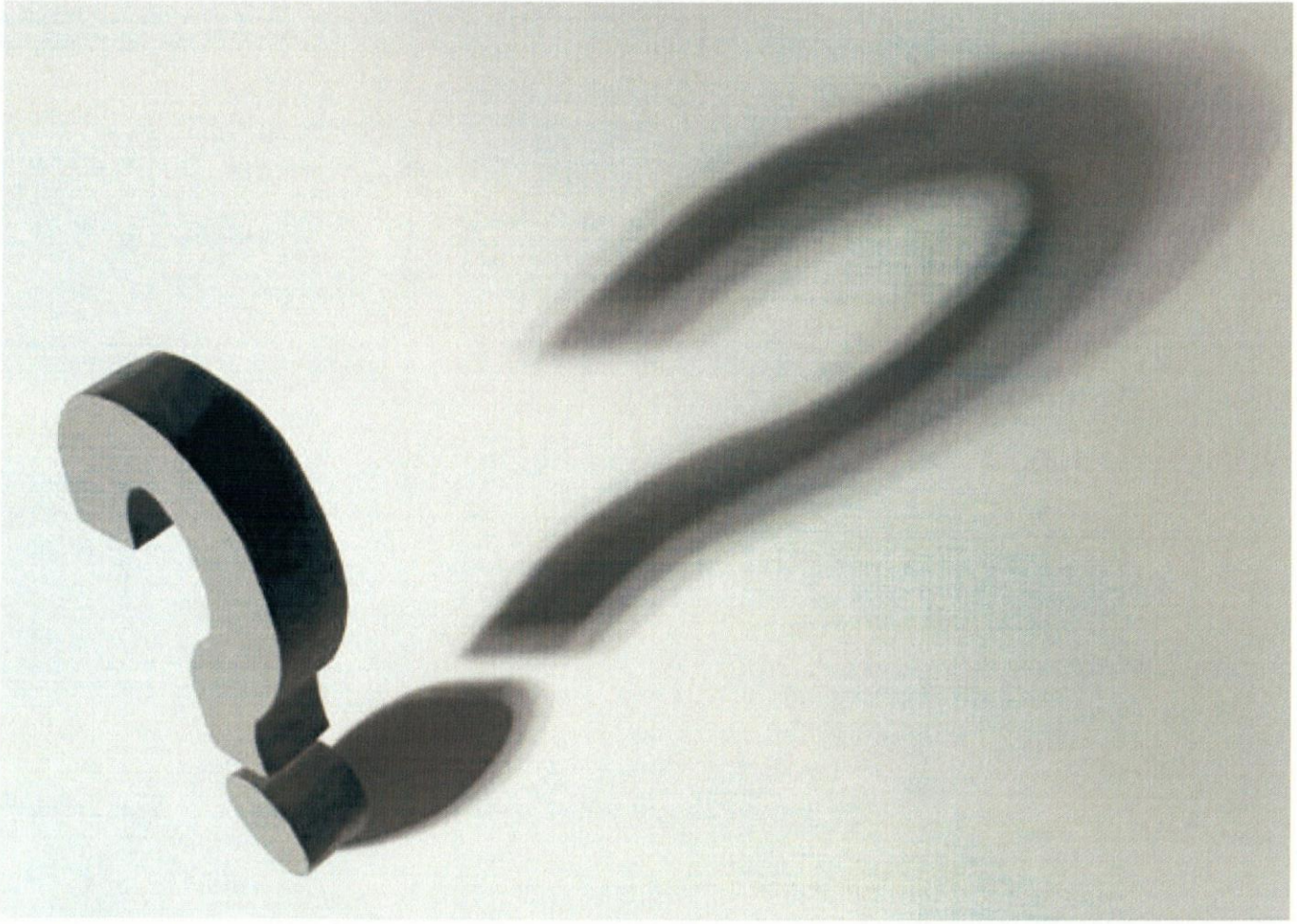
- Su tiempo…
- Excelente ánimo, disposición y colaboración…
- Su compromiso…
- Los pirulines y el café!…

Esperamos que Soluciones Didácticas siga contando con el valor humano que tiene y que esta herramienta que hoy quisimos poner a sus órdenes los ayude a ser lo que sueñan en el mercado! Mucho éxito!

Andres: ascarpatti@cantv.net
Verónica: veronicarampazzo@gmail.com
Por fa…No olviden que estamos completamente a la orden!!!!

RAMPAZZO & SCARPATTI

ORDENANDO NUESTRA CASA...



¡GRACIAS!

Andrés Scarpatti y Verónica Rampazzo, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, deseamos otorgarte el presente reconocimiento.

Por haber contribuido activamente en el éxito de nuestro proyecto de grado de Especialistas en Desarrollo Organizacional...

Esperamos que el Programa **ORDENANDO NUESTRA CASA**.... sea de tu utilidad y te permita continuar aportando valiosamente a Soluciones Didácticas C.A.

Caracas, Julio, 2007

Andrés Scarpatti

Verónica Rampazzo

ENCUESTA REACTIVA SOBRE LA INTERVENCIÓN REALIZADA

TU OPINIÓN ES IMPORTANTE....

1. La actividad más significativa para mí fue:

2. Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada/reunión) me he sentido:

3. Durante esta sesión de trabajo (taller/curso/evento/jornada/reunión) aprendí:

4. La actividad que más disfruté fue:

5. Mi opinión acerca de esta sesión de trabajo (taller, curso, evento/reunión) es:

6. La actuación de los consultores-facilitadores me pareció:

7. ¿Qué le cambiarías?

Muchísimas Gracias por participar!
Andrés y Verónica

FOTOGRAFÍAS ALUSIVAS A LA SESIÓN DE INTERVENCIÓN