

186
2ej-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADA
EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ADRIANA VILCHIS RIVERA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Una visión sin acción
es sólo un sueño**

**Una acción sin visión
carece de sentido**

**Una acción con visión
puede cambiar al mundo.**

**Dedicado a las personas para quienes
felizmente existo ...**

Para mi madre que es simplemente maravillosa y la adoro.

Para Arturo, Mary, Julio, Malena y Micky, por proporcionarme la feliz experiencia de tenerlos como hermanos y porque siempre permanezcamos tan unidos como los seis mosqueteros.

Para Irma, Enrique y Fanny por tener la brillante idea de unirse a mi familia y aportar buena vibra.

Para Ady, Kely, Nancy, Julián, Marita y Mony, por brindarme su apoyo, transmitirme su energía y compartir conmigo sus rollos. También para Mauricio y recientemente Paola, por ser los culpables de mantener la alegría en la familia.

Y para mis insustituibles amigos, que sin ellos, este mundo sería muy gris. Ellos saben quienes son y saben también que siempre están dentro de mi corazón.

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	5
METODOLOGIA	7
I. CAPITULO UNO. APROXIMACIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
1.1 Antecedentes	9
1.2 Conceptos de Desarrollo Organizacional	11
1.3 Aproximaciones de Desarrollo Organizacional	15
1.3.1 Aproximación de Contingencia (Lawrence y Lorsch)	16
1.3.2 Aproximación de Intervención Planeada (Beckhard)	17
1.3.3 Aproximación Grid (Blake y Mouton)	18
1.3.4 Aproximación Normativa (Burke)	21
1.3.5 Aproximación de Consultoría de Procesos (Schein)	23
1.3.6 Aproximación de Cambio Planeado (Ferrer)	26
1.3.6 Cuadro Comparativo. Fases del DO	30
2. CAPITULO DOS. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
2.1 Intervención y Estrategia	31
2.2 Definiciones de Estrategias de DO	33
2.3 Estrategias de DO	36
2.3.1 Modelos Generales de Estrategia (Faria Mello)	36
Situacional-Contingencial : Idealístico-Educacional	
Dialéctica-Síntesis y Tecno-Estructural	

2.3.2 Estrategia de Cambio Planeado (Ferrer)	39
2.3.3 Estrategia de Proceso de Gestión en Productividad (Belcher)	42
2.3.4 Estrategia de Moldeamiento (Luthans y Kreitner)	48
2.3.5 Estrategia de Modelado (Bandura)	51
2.3.6 Estrategia de Pertenencia (Peters)	55
2.3.7 Resumen de Estrategias de Intervención	60
3. CAPITULO TRES. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
3.1 Entorno	61
3.2 Estrategia Propuesta	65
3.2.1 Primera Etapa	70
3.2.2 Segunda Etapa	77
3.2.3 Tercera Etapa	81
3.2.4 Conclusiones	86
4.GLOSARIO DE TERMINOS	92
5. BIBLIOGRAFIA.....	97
6. ANEXO	101

RESUMEN

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCION DENTRO DEL MARCO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, A TRAVES DE LA CUAL SE FACILITE LOGRAR UN OPTIMO SERVICIO AL CLIENTE RESPALDADO POR UN CONSTANTE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL Y UN ADECUADO CONTROL Y FLUJO DE INFORMACION EN TIENDAS COMERCIALIZADORAS ESPECIALIZADAS.

INTRODUCCION

La finalidad del presente estudio es ofrecer un panorama a partir del campo del Desarrollo Organizacional (DO), dentro del cual pueda ser ubicada la Estrategia Propuesta de Intervención aplicable a tiendas comercializadoras y orientada al logro de un óptimo servicio al cliente a través del entrenamiento constante del personal y de un adecuado control y flujo de información

Aunque se revisaron algunas aproximaciones del DO, el estudio no contempla como objetivo hacer un análisis entre dichas aproximaciones, o una comparación entre las estrategias; más bien es el proporcionar un enfoque pragmático que combine los aspectos teóricos relacionados con algunas estrategias de DO a través de los cuales se pueda sistematizar la experiencia práctica de la aplicabilidad de dichos aspectos teóricos, cristalizados en la estrategia propuesta.

El desarrollo de este estudio se presenta en tres capítulos:

En el primer capítulo se define el concepto de Desarrollo Organizacional y se describen algunas aproximaciones con sus respectivas etapas o fases, con el fin de transmitir un contexto dentro del cual pueden ser ubicadas diversas estrategias de intervención, tema que se trata en el segundo capítulo, en donde se citan aquellas estrategias que fueron retomadas para desarrollar la estrategia propuesta en el tercer y último capítulo.

JUSTIFICACION

Los cambios constantes que se viven a nivel mundial en aspectos sociales, económicos y políticos, determinan cierto lenguaje y/o terminología que se pone en boga, tal es el caso de los términos de recesión o desaceleración económica.

Dichos términos han tenido repercusión importante, básicamente en las empresas comercializadoras, las cuales se han visto afectadas en la disminución en los niveles de ventas contra años anteriores.

Ante esta situación los comercios han tenido que realizar ajustes integrales que les permitan mantenerse como negocios rentables.

Rodríguez (1986, p.p.2-3), comenta al respecto que "Para el año dos mil, habrá más de cinco mil millones de habitantes con niveles de exigencias muy superiores a las que tuvieron nuestros antepasados, esto quiere decir que se abrirán bastos mercados en todos los centros y en todos los rincones de la tierra

"El signo de nuestra época es el tráfico, en un sentido etimológico de "poner al otro lado" o "poner más allá". Vivimos en un mundo de cambio y un mundo en intercambio cuyo mejor exponente parece ser la compra venta, los grandes vendedores son también " los grandes de la tierra", "los poderosos"; ya se trate de países, como Estados Unidos, Japón y Alemania o bien las multinacionales a lo IBM a lo VW o a lo Siemens."

Carlzon (1985, p.15), por su parte menciona que "Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado incluso para las empresas que nunca anteriormente

se habían considerado como empresas de servicios "Definitivamente en el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente -no el producto o la tecnología en sí mismos- y esto significa que las empresas deben organizarse en forma diferente para sobrevivir y para lograrlo se requiere de cambios por parte de los empleados, delegando responsabilidad a aquellos que hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide

"...los empleados de primera línea deben de ser formados debidamente para que tengan la capacidad de responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad"
Carlzon (1985 p. 16).

Tom Peters, (1986, p.399), afirma al respecto de la formación de los empleados que "NO HAY MAGIA EN ELLO: sólo la gente que halla y nutre campeones, dramatiza las metas y la dirección de la empresa, crea aptitudes y equipos, propaga entusiasmo irresistible. Son directores de porras, entrenadores, cuentistas y andariegos. Alientan, excitan, enseñan, escuchan facilitan. Sus actos tienen consistencia. Sólo la consistencia en bruto incuba credibilidad: dicen que la gente es especial y la tratan así siempre. Sabemos que toman muy en serio sus prioridades porque las viven clara y visiblemente: sus hechos hablan por ellos."

Con base en los argumentos anteriores, se puede resumir que algunos de los principales cambios para la supervivencia son: la orientación del negocio hacia el cliente, la definición de objetivos e imagen, y la aplicación de estrategias específicas dentro del marco del Desarrollo Organizacional, que les permita tener la velocidad de respuesta requerida del personal, simultáneamente con el respaldo de adecuados sistemas de control de la operación.

Es por esto que se torna particularmente importante el papel del psicólogo en la incursión de la aplicación de estrategias de D.O., que repercutan directamente en la productividad.

METODOLOGIA

Objetivo

Proponer una estrategia de cambio organizacional que logre un impacto significativo en la productividad de las empresas comercializadoras.

Pregunta de Investigación

Cuales son y cómo influyen las estrategias de desarrollo organizacional en la productividad de algunas empresas comercializadoras.

Tipo de Estudio

Estudio de Investigación Documental con la integración de un Apartado Empírico (Anexo), sin otro objetivo más que el de señalar las bondades de la aplicación de la Estrategia Propuesta.

Fundamentos Teóricos

Al campo del Desarrollo Organizacional, le subyacen un conjunto de procesos básicos y sociales tales como : El Aprendizaje, la Percepción, la Motivación y también un conjunto de procesos psicosociales tales como : Comunicación, Cohesión , Cambio Social, Pertenencia, Conflicto y Resistencia al Cambio, entre otros; sin embargo, la finalidad del presente estudio es ofrecer un

panorama a partir del campo del Desarrollo Organizacional (DO), dentro del cual pueda ser ubicada la Estrategia Propuesta. Es por esto que el desarrollo de la investigación documental se efectuó con base en las Estrategias de Intervención de

Archilles de Faria Mello y sus Modelos: Situacional-Contingencial, Idealístico- Educativo y Tecno - Estructural.

L. Ferrer Pérez, y su Estrategia del Cambio Planeado

John G. Belcher y su Estrategia de Proceso de Gestión en Productividad.

Fred Luthans y Robert Kreitner con su Estrategia de Moldeamiento.

Albert Bandura con su Estrategia de Modelado

Y Tom Peters y Nancy K. Austin, con la Estrategia de Pertenencia.

Se consideraron también algunas aproximaciones de DO, de autores tales como: Lawrence y Lorsh, Beckhard, Burke, Schein, Ferrer, etc. por ser los que hablan con mayor detalle sobre las estrategias o intervenciones directas en las empresas, y su adecuación hacia las mismas.

I. CAPITULO UNO

APROXIMACIONES DE

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES.

La incógnita generalizada de los empresarios a través de los tiempos ha sido cómo desarrollar y adaptar sus organizaciones para hacer frente a las situaciones provocadas por el ambiente en que operan.

Desde la Ingeniería Humana, hasta el Sistema Total, a mediados de la década de los sesenta, se han renovado y agudizado los conceptos y enfoques, de tal manera, que en la actualidad se requiere de un enfoque pragmático que dé resultados, ya que el tiempo de velocidad de respuesta, es la diferencia entre las empresas que se mantienen competitivas de las que no lo son.

En las empresas de hoy en día, es común encontrarse con gente dedicada a tratar de solucionar los problemas que surgen al estar en constante adaptación del entorno quien determina en gran medida su permanencia o desaparición en el mercado

Situaciones como ésta, absorbe muchas horas hombre a nivel gerencial y directivo, aún cuando se ha llegado a comprender que no basta con esfuerzos aislados para resolver los problemas.

El Desarrollo Organizacional (DO) "es un término que ha estado en uso por lo menos desde 1960". "El DO es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, de lo que las personas que llevan a cabo el trabajo creen y sienten respecto a su eficiencia y efectividad, más que una receta o algoritmo lineal, específico, concreto y paso por paso para lograr algo." (Burke, 1988, p 1)

"De esta manera, el DO es un proceso para hacer emerger, es decir, para favorecer la percepción consciente de los miembros de una organización, las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstaculizando el desarrollo. Cuando se logra que esas pautas de conformidad lleguen a la conciencia de la gente, se está en condiciones de reforzar los comportamientos que ayudan al desarrollo y de cambiar los que lo obstaculizan. El profesional del DO ayuda a que los clientes se ayuden a si mismos." (Burke, p.p 11,12).

Desde esta perspectiva podemos entonces tomar como base el DO para proponer una estrategia de intervención, que facilite a las empresas comercializadoras ser o mantenerse competitivas. Pero primero revisemos algunos de los conceptos de DO.

1.2 CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo: Progreso cualitativo y duradero de la economía de un país o de una empresa (Larousse, 1985)

Organización: La palabra "organización" se deriva del vocablo "organismo", el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y con otra está gobernada por su relación con el todo."

"Una definición satisfactoria de organización es: Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo." (Terry, 1982, p. 304).

Analizando las dos definiciones anteriores podemos señalar que el DO tiene que ver con el nivel de capacidad y potencial que una empresa puede generar para lograr sus metas u objetivos que se ven influenciados también por su entorno.

Diferentes autores han definido el DO, sin embargo todos coinciden en que el único hecho incambiable en la vida de las organizaciones es el cambio mismo ya que es el que permitirá la adaptación que asegura la supervivencia y también enfatizan el incremento de efectividad y eficiencia, es decir, la utilización adecuada de los recursos y medios con los que se cuenta en función del cumplimiento de objetivos.

En resumen podemos decir que se habla de la realización de cambios que aporten los resultados requeridos y esperados

A continuación se exponen algunas definiciones textuales de lo que es el DO.

"Desarrollo organizacional es un esfuerzo total del equipo de sistemas. Es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal, y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro" (Newton Margulies y Anthony Rata, 1974, p 10)

"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Warren Bennis, 1969, p.p.11-12).

"Un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (Richard Beckhard, 1969, p. 10).

"Una intervención que responde a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización, que los hace partícipes en la planeación e implantación de los cambios, y que cambia la cultura de la organización". (W. Warner Burke, 1983, p.191).

"Una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o los intereses que los condicionan". (Luis Ferrer, 1976, p.15).

"Desarrollo organizacional es en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional, es a la vez, una filosofía y una tecnología de desarrollo " (Jennings Partin, 1976, p.56).

Schein (1973), explica que el DO es una clase de programa planeado para toda la organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos

Con base en las definiciones arriba citadas, se infiere que los profesionales del DO son personas con una amplia variedad de antecedentes y una función genérica como **agente de cambio** "la responsabilidad primordial de esta función es fomentar el mejoramiento en la efectividad y bienestar organizacional mediante el suministro de intervenciones, actividades de desarrollo y programas para mejora de la organización". (R. Beckhard, 1969. p.23).

J. Jennings Partin (1977), comenta que se pueden hacer varias generalidades del DO:

1. El DO se fundamenta en las ciencias del comportamiento.
2. Comúnmente se le encuentra formando parte de las funciones de área de personal.
3. Los practicantes de DO tienen diferentes experiencias académicas y laborales.
4. Es posible identificar las actividades del DO siguiendo un sistema de clasificación que señale los programas de cambio (actuales y potenciales)
5. El papel del DO y de sus practicantes variará según la persona y la organización.

6. Aunque todavía hay muchas incógnitas y puntos por aclarar, existen conocimientos suficientes para adelantar las actividades de DO confiados en las bases teóricas y en el valor de los resultados.

Bennis W. (1969), menciona que la época actual se caracteriza por acelerados cambios científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales que influyen en el contexto organizacional. Es por esto que es de vital importancia generar procedimientos que permitan el desarrollo de procesos productivos de alta calidad, eficientes y eficaces, donde el DO es un elemento de indiscutible importancia especialmente porque es en si mismo una estrategia para implantar un sistema organizativo capaz de autorrenovarse: dirigido a todos los niveles y sectores de la estructura organizacional, involucrando políticas filosofías, valores y actitudes.

De cualquier forma, el DO es una alternativa para generar cambios encaminados a fortalecer el potencial de las empresas y reaccionar de manera oportuna ante los cambios de su entorno y lograr sus objetivos.

1.3 APROXIMACIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cabrera e Islas (1992), categorizaron las aproximaciones de DO en clásicos y recientes, realizando un análisis comparativo.

Denominaron "modelos" clásicos a aquéllos que constituyeron los primeros esquemas estructurados acerca del proceso de cambio planificado, la formación de sus creadores viene de la teoría y praxis de técnicas originarias del DO, mientras que la de los creadores de los "modelos" recientes viene de una mediana o larga trayectoria de la práctica específica del DO, por lo que son el fruto de una década de experimentación.

Su análisis comparativo lo realizaron con base en las siguientes fases: **entrada, exploración, diagnóstico, diseño, intervención y evaluación**. Las conclusiones a las que llegaron fueron que los doce "modelos" analizados son muy similares en cuanto a las fases que contemplan, algunas de las diferencias que existen son en cuanto a terminología o a la delimitación entre una fase y otra. Sin embargo la fase de intervención que como dice Miranda (1989, p. 63), "se refiere a los intentos particulares de cambio del proceso organizacional por medio de acciones deliberadas del consultor" y que es el punto de interés de esta propuesta, se encuentra contenida en todos los modelos revisados

A continuación se exponen seis aproximaciones de DO, que de acuerdo a la categorización de Cabrera e Islas (1992), se ubican dentro de los "Modelos Clásicos del DO".

El objetivo de exponer estas aproximaciones es confirmar que todos ellos contemplan dentro de sus fases el diseño, la intervención y la evaluación, que son las fases dentro de las cuales aplican las estrategias del DO, de las que se hablará más adelante

1.3.1 Aproximación de Contingencia. En 1967, Paul R. Lawrwnce y Jay W. Lorsch partieron de la premisa de que en toda organización existe una división del trabajo a la que se refieren como diferenciación, por lo tanto la forma en que una organización debe dirigirse y estructurarse depende entre otras cosas del medio ambiente de la organización o de su mercado.

Lawrwnce y Lorsch exponen los elementos centrales de su teoría de la contingencia que son diferenciación o asignación de las tareas; integración o niveles de calidad de la interdependencia de los grupos y sistemas de la organización; interfase organización - medio ambiente que define en qué circunstancias se entrecruzan los factores medio ambientales con los elementos del sistema, es decir, la ubicación física de la planta, competencia mercantil, en combinación con los procesos de administración o producción, el manejo de conflictos que describe la forma de hacerles frente, (por imposición, apaciguamiento o enfrentamiento); finalmente el contrato implícito entre empleados y gerencia, que abarca el nivel de injerencia de los empleados con la gerencia.

La aproximación de contingencia desarrollada por Lawrwnce y Lorsch abarca las cuatro siguientes fases:

1. **Diagnóstico.** Se refiere a la recolección de información a través de cuestionarios y opiniones del personal sobre los métodos y procedimientos a nivel de toda la organización.
2. **Planeación de la acción.** Es la identificación de los miembros del grupo con mayor motivación al cambio relacionándolo con el nivel jerárquico que ocupan en la estructura organizativa para conocer y definir sus ámbitos de influencia y poder.
3. **Ejecución de la acción.** Se refiere a la aplicación de manera secuencial del plan

seleccionado, durante el cual pueden hacerse revisiones parciales del proceso con el fin de realizar ajustes posteriores.

4. **Evaluación.** Es la comparación de los resultados obtenidos con base en las metas y objetivos determinados con el fin de analizar los principales obstáculos y aciertos, sus causas y la planeación de un nuevo ciclo organizacional.

1.3.2 Aproximación de Intervención Planeada. Richard Beckhard (1969), menciona que el DO es una estrategia de cambio planificado que involucra a todos los miembros de la organización y cuyas metas son incrementar la eficacia, productividad y bienestar de la misma mediante la aplicación de una serie de técnicas de intervención previamente planeadas y apoyadas en las ciencias del comportamiento. Su aproximación consta de cinco etapas: diagnóstico, planeación de la estrategia, educación, consultoría y entrenamiento y evaluación

1. **Diagnóstico.** Examinar la necesidad del cambio y el estado del sistema.
2. **Planeación de la estrategia.** Es el desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional que incluye la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios.
3. **Educación.** Abarca aquellas fases del desarrollo organizacional en las cuales una o varias partes del sistema emprenden un esfuerzo, que es básicamente educativo en

lugar de estar orientado hacia la acción. Pueden ser sesiones, representaciones o seminarios en los que los consultores describan qué es posible mejorar y afrontar la efectividad organizacional.

4. **Consultoría y entrenamiento.** Es la asesoría en prácticas actuales o en la planeación de nuevas prácticas del sistema total o de los subgrupos, así como la asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento que formen parte del programa.
5. **Evaluación.** Valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total, a través de un consultor externo que recopile los datos para conocer ¿cuál es el estado del bienestar organizacional?

1.3.3 Aproximación Grid. Robert Blake y Jane Mouton (1964), proponen el Grid Gerencial, el cual parte de la base de que cualquier persona que trabaje para una compañía, tiene unas responsabilidades asignadas. Cuando esta persona actúa como empresario tiene dos asuntos en su mente: primero, la producción y los resultados de su esfuerzo (interés por la producción, representado en el diagrama del modelo por el eje horizontal); y segundo, las personas que lo rodean ya sean jefes, colegas o subordinados (interés por las personas, representado por el eje vertical). Este modelo de dirección y supervisión administrativa se ilustra en un diagrama cuadrado que contempla los diferentes estilos de dirección o gerencia situados conforme una escala numérica ascendente - descendente de un continuo de nueve puntos, en donde el 9 corresponde a un alto interés y el 1 a un bajo interés.

El Grid Gerencial, contempla cinco estilos de dirección.

El primer estilo contempla "un alto grado de preocupación por los resultados pero muy poco por las personas que los produzcan".

El segundo estilo "pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo".

El tercer estilo se refiere al poco interés en la gente y en la producción.

El cuarto estilo obtiene de la organización un desempeño adecuado balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener (satisfechas a) las personas"

El quinto y último estilo comprende que "las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto".

La aproximación Grid aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios y la premisa más importante sobre la cual descansa el Desarrollo Organizacional Grid es la de que la teoría 9.9 es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia

Para complementar estos estudios desarrollaron una aproximación de Desarrollo Organizacional que consta de seis fases:

Fase 1. El grupo de ejecutivos autoevalúan su estilo gerencial a la vez que reciben retroalimentación de los demás

Fase 2. Se estudian las estrategias de trabajo del grupo para la solución de problemas. La puesta en práctica inicia con el equipo de más alta jerarquía para continuar en orden descendente

Fase 3. Se busca el desarrollo intergrupales a través de dinámicas grupales e intercambio de roles, que propicien la cooperación y coordinación con una orientación hacia la ejecución de sus propias tareas.

Fase 4. Se busca un plan estratégico ideal dirigido hacia la rentabilidad a través de la especificación de objetivos, descripción de actividades, definición de mercados, creación de estructuras internas, delineación de políticas e identificación de necesidades de desarrollo.

Fase 5. Es la puesta en marcha del plan estratégico ideal, construido en la fase anterior, mediante una gerencia de transición, que avanza con cambios paulatinos de procesos organizativos.

Fase 6. Es la evaluación de los cambios ocurridos desde el inicio del proceso, con el objeto de trazar nuevas metas y objetivos.

1.3.4 Aproximación Normativa W. Warner Burke (1972). propone siete etapas: entrada, contratación, diagnóstico, retroinformación, planeación del cambio, intervención y evaluación.

- 1. Entrada.** El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada para explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. Durante la exploración el cliente evalúa: 1) si podrá llevarse bien con el consultor; 2) si la experiencia de éste es aplicable a la situación actual, y 3) si el consultor es competente y confiable. Mientras que el consultor evalúa: 1) si podrá llevar una buena relación con el cliente, 2) la motivación y los valores del cliente, 3) la predisposición del cliente hacia el cambio; 4) la magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio, y 5) los puntos potenciales de apoyo para el cambio (capacidad de decisión).
- 2. Contratación.** Es el proceso de la negociación de un contrato, el cual es un enunciado de un acuerdo que aclare de manera concisa lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. El contrato puede ser oral o escrito
- 3. Diagnóstico.** Esta etapa contempla la captación y el análisis de la información. La captación de información se logra a través de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor y para, más adelante, emplear métodos más sistemáticos como las entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización, como podrían ser los registros de actuación e informes del cuerpo laboral. En el análisis el consultor procede a conjuntar todas las variantes de la

información, resumirla y organizarla de tal modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y emprender una acción apropiada.

4. **Retroinformación.** Es la realización de reuniones, primero con el jefe solo, y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. La reunión deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios comprendiendo los siguientes tres pasos: 1) el consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar; 2) se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta y 3) se dedica tiempo a la interpretación, hasta llegar a describir exactamente el estado actual del sistema.

5. **Planeación del cambio.** Planear los pasos de la acción que se emprenderá. Todo buen diagnóstico determina la intervención, la única planeación necesaria son quizá los pasos de la ejecución: lo que ha de realizarse. Los fines de la fase de planeación son: generar estrategias y pasos que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico y, decidir el paso o pasos que hayan de darse.

6. **Intervención.** Es la acción emprendida que deberá ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. La intervención a nivel individual puede ser por ejemplo: rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de vida del trabajo, administración por objetivos y desarrollo de carrera. A nivel grupal la intervención pueden estar dirigida a la formación de equipo, instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de

circulos de calidad.

7. **Evaluación.** Realizar una evaluación, por alguien que no sea el consultor, objetiva y sistemática para determinar causas y efectos

1.3.5 Aproximación de Consultoría de Procesos. La propuesta de Edgar Schein (1973), consta de los siguientes seis pasos: contacto inicial, reunión exploratoria, selección del lugar y método de trabajo, recolección de datos, intervención y finalmente la evaluación de resultados.

Schein define la Consultoría de Procesos (CP) de la siguiente forma:

"La C.P. es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

1. **Contacto inicial con la organización-cliente.** Sucede cuando el cliente contacto percibe un problema que cree que no se está solucionando con los procedimientos organizacionales normales y solicita intervención externa. Con frecuencia el contacto tiene ideas muy vagas sobre cuáles son los problemas,
2. **Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.** Se establecen las reglas del juego a través de:
 - Reunión exploratoria. Tiene como objetivo: a) determinar con más precisión el problema; b) estimar si es probable que la intervención del consultor

preste alguna ayuda a la organización, c) estimar si el problema va a tener interés para el consultor y d) planear los siguientes pasos si las respuestas (a) y (c) son afirmativas

Tanto el cliente como el consultor preparan esta reunión y acuerdan las personas que participarán.

- El contrato. Involucra dos aspectos: la decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta qué servicios serán prestados y cuáles serán, el monto y la forma de pago y , por otra parte, el contrato psicológico que se refiere a qué espera básicamente ganar el cliente de la relación y qué espera ganar el consultor.

3. Selección de un lugar y un método de trabajo. Seleccionar el lugar en el que se trabajará, la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará; además de establecer provisionalmente las metas y objetivos que han de alcanzarse

Para la adecuada elección del lugar se deben tomar en cuenta los siguientes criterios: qué se va a observar y cuándo debe hacerse en colaboración con el cliente; el lugar debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización o del sistema-clientes; donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo, y donde se realice un verdadero trabajo.

Con respecto al al método de trabajo, éste debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la consultoría de procesos, es decir, con la idea de que el consultor no tiene ya respuestas aptas o soluciones corrientes de "experto", y que

debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca. Se pueden realizar observaciones, entrevistas informales, discusiones de grupo, cuestionarios, encuestas, etc., siempre y cuando el consultor haya ganado la confianza de la gente para que contesten sin rodeos.

4. **Recolección de datos y diagnóstico.** Tanto la recolección de datos como la intervención, ocurren de manera simultánea, ya que todo acto del consultor de procesos constituye una intervención. Los métodos para la recolección de datos son: la observación directa, entrevistas individuales o de grupos y, cuestionarios o algún otro tipo de examen que deba ser contestado.

5. **Intervención.** Se refiere al cambio del proceso organizacional por medio de acciones deliberadas del consultor. Dichas intervenciones pueden ser clasificadas en:

- **Intervenciones en la elaboración del orden del día.** Se refiere al tipo de preguntas que dirigen la atención a los problemas interpersonales; periodos de análisis de proceso; revisión del orden del día y procedimientos de comprobación; reuniones dedicadas al proceso interpersonal y, aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.
- **Retroinformación de observaciones u otros datos.** Comprende la retroinformación a grupos durante el análisis del proceso o durante el tiempo ordinario de trabajo; la retroinformación a individuos después de reuniones o después de la acumulación de datos.
- **Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.**

- Sugerencias estructurales. Que pueden ser relativas a la organización de grupos; relativas a las pautas de comunicación o interacción y; relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y las líneas de autoridad.

6. **Reducción del compromiso.** La meta final de todo esfuerzo de DO es lograr un mejor funcionamiento organizacional a través del cambio de valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes; sin embargo es difícil dar evaluaciones totales, al fin y al cabo, el resultado de un periodo de consultoría de procesos debe ser juzgado conjuntamente por los miembros del sistema cliente y el consultor. Ambos deciden si continúa o no su relación y cómo proseguirla, es decir, se debe reducir el compromiso.

La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes; el compromiso, por lo general, no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido y; la puerta siempre está abierta para ulterior trabajo con el cliente, si éste lo desea.

7. **Terminación.** Una vez que el consultor y el cliente han dedicado esfuerzos a crear una relación, ésta no termina psicológicamente ni siquiera cuando hay prolongados lapsos sin contacto entre ellos.

1.3.6 Aproximación de Cambio Planeado Luis Ferrer (1976), admite que su propuesta está basada en varias de las que ya habían sido planteadas y probadas y consta de cuatro fases: introducción, reunión de información y diagnóstico, planeación y ejecución y estabilización del cambio.

Introducción.

- a) Establecer relaciones. Primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio, con el agente de cambio.

- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades. Determinar cuales son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.

- c) Definir papeles y expectativas. Para saber qué se puede esperar de cada quién y en qué forma van a intervenir.

- d) Definir el sistema o sistemas del cliente. Describir cada componente de la estructura orgánica en su totalidad, viendo la organización total como una estructura dinámica y en evolución y como un modelo sociotecnológico.

- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones. Enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.

- f) . Determinar las áreas de donde se obtendrá la información. Según los problemas que señale el cliente, será la información que se necesite pedir (registros, presupuestos, planes, etc.)

Reunión de la información y diagnóstico.

- a) Definir las áreas en donde existe el problema. Señalar cuáles son los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente
- b) Definir el problema del cambio. Indicar cuáles son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio.
- c) Determinar los objetivos del cambio. Delimitar y aceptar la razón de ser del cambio.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio. Conocer las limitaciones de la organización para ver qué factores favorecen el cambio y con qué elementos se cuenta para el mismo.

Planeación y ejecución.

- a) Distribuir el tiempo. Adaptar los horarios de trabajo, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización.
- b) Disponibilidad. Tanto de las personas involucradas como de los consultores.

- c) Establecer prioridades. Determinar qué situaciones exigen ser atendidas de inmediato y cuáles pueden esperar provisionalmente.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten. La forma adecuada de abordar el problema.
- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción. Iniciar los programas que tengan mayor aceptación y menor resistencia al cambio.

Estabilización del cambio.

- a) Autocompetencia. Que los individuos desarrollen al máximo grado posible sus habilidades y sus aptitudes.
- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas. Hacer a la organización más independiente de la asesoría del consultor.

Zaldivar (1983, p. 165), menciona que el DO, "es primordialmente una respuesta a las necesidades, tanto de personas como de organismos, para mejorar las estrategias que hayan de conjuntar las aspiraciones y los objetivos organizacionales". Por lo tanto es hora de hablar de las estrategias dentro del marco del DO.

A continuación, se relacionan las etapas de las aproximaciones de DO citadas, con las fases manejadas por Cabrera e Islas (1992), con la finalidad de remarcar las tres últimas fases, que están orientadas hacia las estrategias de intervención, de las cuales hablaremos en el siguiente capítulo.

CUADRO COMPARATIVO

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FASES	CONTINGENCIA (Lawrence y Lorsh)	INTERVENCION PLANEADA (Beckhard)	GRID (Blake y Mouton)	NORMATIVO (Burke)	CONSULTORIA DE PROCESOS (Schein)	CAMBIO PLANEADO (Ferrer)
ENTRADA				1- ENTRADA 2- CONTRATACION	1- CONTACTO INICIAL 2- DEFINICION DE LA RELACION 3- SELECCION DEL TIPO Y METODO DE TRABAJO	1- INTRODUCCION
EXPLORACION				3- DIAGNOSTICO		
DIAGNOSTICO	1- DIAGNOSTICO	1- DIAGNOSTICO	1- ESTUDIO DEL GRID 2- ANALISIS DE ESTRUCTURAS DE TRABAJO 3- EXAMEN DE MOTIVACION	4- RETROINFORMACION	4- RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO	2- RELEVOS DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO
DISEÑO	2- PLANEACION DE LA ACCION	2- PLANEACION DE LA ESTRATEGIA	4- DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATEGICO	5- PLANEACION DEL CAMBIO		
INTERVENCION	3- EJECUCION DE LA ACCION	3- EDUCACION 4- CONSULTORIA Y ENTRENAMIENTO	5- EJECUCION DEL MODELO	6- INTERVENCION	5- INTERVENCION	3- PLANEACION Y EJECUCION
EVALUACION	4- EVALUACION	5- EVALUACION	6- MEDICION DE LOS CAMBIOS	7- EVALUACION	6- REDUCCION DEL COMPROMISO (EVALUACION) 7- TERMINACION	4- ESTABILIZACION DEL CAMBIO

2. CAPITULO DOS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 INTERVENCION Y ESTRATEGIA

Al realizar la revisión de literatura acerca del DO, se encontró el término "estrategia" en repetidas ocasiones, refiriéndose básicamente a la intervención y aplicación específica de las aproximaciones de DO, adecuadas a las necesidades concretas de las empresas. "Estrategia nace de la palabra STRATEGOS, jefe del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras" (Wanty, 1975, p.1). En términos generales se refiere a la "habilidad de dirigir un asunto". (Larousse, 1985).

"Las intervenciones del DO son actividades planeadas y encaminadas a la introducción de un sistema de cambios y mejoras deseadas. Estas intervenciones son métodos y técnicas que han sido creadas por profesionales del DO que van encaminadas a alcanzar mejoras en el funcionamiento de las organizaciones." Beach (1985, p.281).

"La organización - como estructura de las actividades humanas y como dinámica de su orden para la acción - es un sistema diseñado para facilitar la combinación eficiente de los recursos y lograr los fines de la administración, entre los cuales el más importante es la PRODUCTIVIDAD. Este

propósito sólo se logra mediante un plan de organización bien definido, y no con esperar a que el azar produzca "un golpe de suerte" o - lo que es más lógico suponer - provoque el caos tarde o temprano" (Matuk, citado en Manual de Administración..., 1987, p.48).

Efectivamente, para hacer que las cosas que se quieren y/o se necesitan sucedan hay que tomar acciones encaminadas a lograrlo.

En este capítulo se manejará el término de estrategia como las acciones encaminadas a lograr mejoras medibles en resultados.

Se menciona que desde el momento en que el consultor llega a una empresa, se puede decir que comienza a intervenir en los resultados de la misma, pero si se toma en cuenta que, en las primeras etapas de los modelos de DO hasta la realización del diagnóstico a través del cual se detectan las áreas débiles de la empresa que proporcionan parámetros para establecer prioridades de acción y se empiezan a llevar a cabo, hasta ese momento se considera intervención.

Algunas de las estrategias o intervenciones que se relacionan de alguna manera con el modelo que se propone son las que se exponen a continuación.

2.2 DEFINICIONES DE ESTRATEGIAS DE DO

Veamos lo que significa para algunos autores la estrategia de DO:

Estrategia: Es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos del DO a medio y corto plazo. Implica una concepción o filosofía que informe, contabilice, ordene e integre programas específicos. Usualmente considera un conjunto de: objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología, que asegure un "efecto óptimo" sobre la eficacia y salud de la organización (Faria Melo, 1992, p. 69).

"La estrategia del DO es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se considera. La estrategia tiene en cuenta todos los datos importantes conocidos sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados." (1. Jennings Partin, 1977, p.8)

Beckhard (1969) comenta al respecto "se elabora una estrategia de intervención e incursión dentro de la organización existente y de ayuda a ella; en efecto, "se detiene la música", se examinan las formas actuales de trabajo, las normas y valores y se estudian formas alternativas de trabajo, o relaciones o recompensas "

Valenzuela (1980), comenta que son los modelos y las estrategias, aquellas herramientas que sirven como marco de referencia para la implantación del proceso de cambio, ya que el uso adecuado de una estrategia de DO, facilita la aplicación de cualquier programa de cambio. Señala

que la importancia del uso de una estrategia radica en: atacar los problemas en la organización y descubrir las áreas susceptibles de perfeccionamiento; mientras que su desarrollo sirve para el mejoramiento sistemático, el cual demanda un exámen del estado actual de las cosas.

Ferrer (1989), menciona que [Una estrategia frecuente en los programas de DO está basada en que los científicos del comportamiento llaman "acción para investigar un modelo"

Este modelo implica una extensa colaboración entre el consultor (como agente o un agente de cambio, interno o externo) y el grupo de clientes, para recopilación de datos, discusiones de datos y planeación. Mientras las descripciones de este modelo varían en detalles y terminología del autor, las dinámicas son esencialmente las mismas.]

Para Ferrer (1989), los aspectos clave del modelo son diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo de clientes, discusión de datos y trabajo por el grupo de clientes, planeación de la acción y acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque sobre problemas nuevos o avanzados con los cuales el grupo de clientes aprende a trabajar junto más efectivamente.

Idealmente, los objetivos iniciales y estratégicos y los esfuerzos del DO se originan en un diagnóstico cuidadoso de asuntos diversos, como problemas interpersonales e intergrupales, proceso de toma de decisiones y flujo de comunicación, que actualmente son experimentados por el cliente de la organización.

El diagnóstico que se enfoca sobre las necesidades expresadas por el cliente es extremadamente crítico. Es sumamente importante que el consultor escuche y entienda lo que el cliente está tratando de decirle.

Burke (1988, p.28), comenta que " Los grupos T son vehiculos educativos para el cambio, cuando se comenzó a explicar esta forma de educación en medios industriales para propiciar su cambio organizacional, el grupo T pasó a ser una de las llamadas intervenciones más tempranas del DO."

Al hablar de cambio se refiere a que "El objetivo del cambio es la organización, esto es, el sistema total."

"El cambio individual casi siempre es consecuencia de un cambio de sistema. Cuando una norma - una dimensión de la cultura de la organización- cambia, el comportamiento individual queda modificado por la nueva pauta conformadora. El DO es un enfoque del cambio en la totalidad del sistema " Burke (1988, p 12)

Strong (1985, p.53) comenta que "El control de los demás se consigue cediéndoles control", y continúa diciendo:

"Puede inducirse al otro a cambiar en ciertos aspectos generando la oportunidad de conseguir el control más ventajoso y cediéndole control a medida que responde a esta oportunidad con un cambio, pueden aplicarse igualmente el principio de tira alloja, una persona que desea cambiar a otra puede negarse a ser controlada de cualquier otro modo que no sea el deseado. Esta persona puede castigar los intentos de control mediante otras estrategias y recompensar la estrategia deseada, los consejeros invitan a sus clientes a que los controlen adoptando las estrategias de control que pretenden que éstos empleen." Strong (1985)

2.3 ESTRATEGIAS DE DO

El DO es una estrategia que se debe de adecuar tanto a las características de la organización como a las necesidades de reacción, y finalmente a los intereses de la dirección.

Faria Mello (1983, p.70) comenta que "Para construirse un esfuerzo de cambio planeado, con mayor posibilidad y probabilidad de autosustentación e institucionalización, en el DO debe orientarse por una estrategia. Diferentes maneras de concebir la permanencia de ese esfuerzo en una implementación continuada y coherente, conducen a diferentes modelos estratégicos."

1.2.1 Cuatro Modelos Generales de Estrategia. Para Faria Mello (1983), existen cuatro grandes modelos generales de estrategia de DO que son el modelo situacional-contingencial, modelo idealístico-educacional, modelo tecno-estructural y modelo de dialéctica-síntesis, de los cuales se hablará sólo de los tres primeros por tener puntos similares con la estrategia propuesta.

Modelo Situacional-Contingencial.

Estrategia de DO que se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. La acción de DO se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de DO.

Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retroinformación, con acciones

pragmáticas de corto o medio plazo. Se efectúa de un modo contingencial y flexible, considerando que diagnósticos muy amplios, que lleven al planeamiento de intervenciones sistemáticas y que lleguen sistemáticamente a la cultura de la organización, son irrealísticos y casi impracticables, por la mutabilidad de las situaciones y variedades de condiciones específicas dentro de los subsistemas de la empresa y el medio externo.

La base de este método es el concepto y el método de Acción-investigación por medio de la Retroinformación (AIR) llamado más comúnmente de Investigación-Acción o Investigación-Activa o de "Retroinformación-Estudio".

El concepto de retroalimentación por medio de la retroinformación es, en esencia, una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver científicamente los problemas de esa realidad.

Básicamente el método de AIR consta de tres procesos:

1. Recopilación de datos,
2. Retroinformación de los datos obtenidos, y
3. Planeación de acciones basadas en dichos datos.

Con base en esta estrategia se pueden llegar a fortalecer las debilidades (o áreas de oportunidad) de las empresas. Tomando acciones inmediatas para corregir las desviaciones encontradas en la fase del diagnóstico.

Modelo Idealístico-Educacional

Se parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de DO necesita basarse en Cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial.

En esta estrategia de DO se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado del comportamiento (actitudes, valores, estilos, motivación, comportamientos, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.), ya sea por el lado tecnológico (establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, sistemas de información de gerencia, etc.).

Este modelo analiza de manera primordial a una educación global y globalizante del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales y significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo. Cuantitativamente la intención es crear el máximo de masa crítica para los cambios; cualitativamente la idea es de apoyar esos cambios con la creación de un lenguaje y una comprensión comunes sobre conceptos fundamentales que no sólo favorezcan la operacionalización de los cambios, sino que orienten principalmente la dirección que estas deben tener.

Esta estrategia, busca lograr cambios a través del convencimiento del sistema humano para asegurar cambio en el comportamiento y a nivel tecnológico, orientados a resultados.

Modelo Tecno-Estructural

Estrategia que tiene por fin obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación, control), reformulación ambiental.

Se presume que la planeación y reacondicionamiento del sistema "técnico" provocará los necesarios exámenes, rearrreglos y reajustes en el sistema "humano de comportamiento", ya sea a nivel "socio" (grupos y relaciones en grupos) ya sea a nivel "psico" (individuos y relaciones entre individuos). También se presupone que las necesidades individuales y las variables de comportamiento pueden y deben insertarse en el contexto tecno-estructural-administrativo, a través de:

1. Establecimiento de un sistema de objetivos, metas y fines.
2. Rediseño de estructuras y contenidos de cargo.
3. Rearreglo de espacios físicos e instalaciones, con cambios en condiciones ambientales, distancias entre órganos y personas, etc.
4. Sistemas de incentivos.
5. Procedimientos administrativos y operacionales.

Esta estrategia se enfoca básicamente en la reestructuración organizacional, en la modificación de espacios físicos y procedimientos administrativos y operacionales, para dar resultados.

2.3.2 Estrategia del Cambio Planeado

Retomando el Modelo del Cambio Planeado propuesto por Ferrer (1989), el cual consta de cuatro fases, encontramos que sugiere para cada fase diferentes estrategias de intervención. A continuación se citan algunas estrategias, para las dos últimas fases, ya que van acorde al modelo propuesto:

Estrategia para la fase de Planeación y Ejecución.

- a) Establecimiento de un modelo. Establecer el marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio.
- b) Intervenciones. El agente de cambio asesora a las personas o a los grupos de personas directamente, con el fin de que encaucen en la mejor forma posible sus criterios
- c) Cambio individual. Que se puede llevar a cabo con el apoyo de un programa definido de cambio de comportamiento, entrenamiento de sensibilización, coaching, establecimiento de objetivos, orientación y consejo y entrenamiento.
- d) Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos. Identificación con el cambio de la organización a través de: planeación de vida, desarrollo organizacional del grid, laboratorio de interrelaciones de grupos, desarrollo de grupos, simplificación del trabajo, laboratorio de solución de problemas, establecimiento de los objetivos del grupo, y entrenamiento

- e) **Cambio estructural.** Cambios en los niveles de jerarquía, en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc., por medio de: cambio en el flujo de trabajo, apreciación y evaluación, cambios en el sistema de premios y recompensas, mejoramiento del trabajo, establecer un modelo matriz, establecer otros modelos organizacionales, y sistemas temporales.

Estrategia para la fase de Estabilización del Cambio

- a) **Desarrollar consultores internos.** Propiciar la formación de agentes de cambio propios de la organización, consultores internos que viglen y supervisen el constante proceso de cambio.
- b) **Desarrollar un entrenamiento continuo.** Establecer programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas.
- c) **Celebrar reuniones de crítica.** Que todas las personas involucradas en el cambio evalúen los logros obtenidos para que vuelvan a diagnosticar después de determinado lapso.
- d) **Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio.** Destacar en el momento oportuno las necesidades de mejoramiento con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación

Finalmente Ferrer (1989, p.p 186,187) concluye que "el DO es ante todo un proceso aunado a un diseño apropiado de ingeniería, según lo que haya revelado el diagnóstico (el examen de la necesidad de cambio y del estado del sistema) y de acuerdo a una planeación de estrategia pertinente (un desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional con inclusión de la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios) "

Estas estrategias que propone Ferrer, van encaminadas a la realización de cambios en el comportamiento, en entrenamiento, en estructura y en el desarrollo de consultores internos que garanticen la continua evaluación y cambios necesarios.

2.3.3 Estrategia de Proceso de Gestión en Productividad

John Belcher (1987), en su libro de Productividad Total, resalta la importancia de ubicar el cambio dentro de un contexto significativo para desarrollar la estrategia de implementación, y lo expone de la siguiente manera

"El hecho de que un proceso de gestión en productividad represente el cambio es una consideración clave en el desarrollo de nuestra estrategia de implementación. Como se trata de un proceso de cambio, debemos echar bien los cimientos y preparar la organización. Debemos identificar los obstáculos y tomar medidas para superarlos. Debemos tener claridad de propósito y administrar el cambio con efectividad.

Debemos cuidarnos de no adoptar de inmediato técnicas de mejoramiento, porque caeremos en la trampa de las técnicas. Aunque las técnicas pueden tener éxito inicialmente, no se encuadraran en

un contexto significativo y no existirán procesos para alentar el mejoramiento continuo. Solo realizaremos mejoras efímeras y estaremos condenados a buscar e implementar continuamente nuevas técnicas para reemplazar las que dejen de tener valor. Se creará resistencia, pues los empleados no apreciarán las implicaciones de la productividad y recibirán cada técnica nueva con escepticismo y apatía". (Belcher, John G, 1987, p.p. 303-304).

De esta manera, Belcher resalta la importancia de una **Estrategia de Implementación** y lo expone en seis fases:

1 - Compromiso de los directivos. Los directivos son responsables en gran medida, del clima y el tono de la organización. Las actitudes y conductas, algunas de las cuales se han modelado durante muchos años, deben cambiar. Los sistemas organizacionales, algunos de los cuales han tenido arraigo durante decenios, deben cambiar. Y deben cambiar la cultura y las normas de la organización. Todo ello con el compromiso de los directivos para tener éxito.

2 - Administración de cambio. Una vez que se obtiene el compromiso de los directivos, el siguiente paso lógico consiste en establecer responsabilidades para administrar el proceso. Si los directivos no crean una entidad que administre el proceso, las probabilidades de éxito decaen drásticamente.

3 - Evaluación. Una vez que se obtiene el compromiso de los directivos y se han establecido responsabilidades administrativas, es tentador comenzar a planear el proyecto. Sin embargo el desarrollo de un plan de implementación sería prematuro en esta etapa,

pues aún no se ha analizado ni definido la situación actual de la productividad en la organización

Una evaluación o diagnóstico organizacional debe cumplir varios objetivos:

1. Explorar todos los aspectos del funcionamiento de la organización para identificar el impacto de los actuales sistemas, prácticas y procesos sobre la productividad.
2. Identificar los principales obstáculos a un proceso efectivo de gestión de productividad.
3. Evaluar posibles áreas para un proyecto piloto.
4. Identificar buenas oportunidades para mejorar la productividad.
5. Promover el cambio

El último objetivo sugiere que una buena evaluación puede constituir una intervención en sí misma, es decir, se puede efectuar de tal modo que influya sobre el objeto mismo de la evaluación, en este caso, la productividad. En otras palabras, la evaluación debe ser algo más que compilación de datos. Se debe diseñar de tal modo que concentre la atención de la organización en la productividad, elevando así el nivel de conciencia.

La evaluación debe aportar al proyecto más de lo que proclama y debe servir para elevar la conciencia e iniciar cambios de conducta, un modo de realizar la evaluación, y que guarda coherencia con la filosofía participativa del proyecto, consiste en pedir información a los empleados de todos los niveles de la organización, para obtener un buen cuadro de las actitudes organizacionales, las conductas gerenciales y el impacto de los sistemas de la organización un proyecto amplio de evaluación emplea habitualmente una o más de estas técnicas de compilación de datos: entrevistas personales y confidenciales con un grupo representativo de empleados, entrevistas grupales, encuestas escritas, técnicas grupales de brainstorming, revisión y análisis de los estadísticos de la compañía, etc

El autor menciona que es conveniente utilizar agentes externos, como consultores o empleados pertenecientes a otra unidad organizacional, con el fin de mantener la objetividad y no despertar resquemores políticos entre los entrevistados.

La fase de evaluación no ha terminado con la compilación y evaluación de datos. Un importante paso final es transmitir las conclusiones del equipo a los directivos y obtener su compromiso con los problemas detectados, para esto, es imperativo que los directivos concuerden con las conclusiones y las respalden.

4 - Planificación. Con una útil evaluación o datos de diagnóstico, ahora es apropiado desarrollar un plan. Un plan es obviamente necesario, dada la naturaleza de esta iniciativa. La buena implementación requiere un enfoque sistemático, ordenado e integrado; no se puede hacer por instinto. Uno de los principales temas que se deben abordar es la viabilidad

de un proyecto piloto, decidir en que lugar se hará, obviamente es deseable un área donde las posibilidades de éxito sean elevadas.

Trátase de un plan piloto o de un proyecto general, el proceso de desarrollo del plan debe incluir a personas de diversas áreas funcionales y múltiples niveles organizacionales. Debe atacar varios frentes simultáneos para abreviar tiempo y elevar el nivel de actividad visible en la organización.

5 - Implementación. Con el plan redondeado y aprobado el paso obvio es su implementación, con sus actividades y recursos de respaldo para garantizar el éxito:

1. **Compromiso.** Si no se toman medidas para obtener el compromiso de los managers de todo nivel, el resultado probable consistirá en mero compromiso verbal y una atención poco entusiasta. Este compromiso se obtiene mediante la concientización, el interés y el apoyo de los niveles superiores y una participación en el proceso de implementación.
2. **Comunicación permanente.** Las actividades de implementación deben resultar claramente visibles mediante comunicaciones continuas a la organización en general. Mantener este esfuerzo en el primer plano de la atención de los empleados refuerza el proceso y acelera el cambio.
3. **Coordinación.** Durante el proceso de implementación se requiere asesoramiento, instrucción y resolución de problemas. Una red de

coordinadores de productividad con las aptitudes adecuadas puede ofrecer un respaldo muy valioso.

6 - Calibración y difusión. A medida que se practica la implementación, se deben realizar actividades de calibración y mantenimiento tales como:

1. Monitoreo de los progresos según pautas y objetivos.
2. Calibración de la efectividad de ejecución de los diversos pasos del plan.
3. Reseña de las mediciones de productividad para evaluar el grado de mejoramiento.
4. Monitoreo del clima organizacional y las actitudes de los empleados.
5. Recomendación de cambios en el plan para reflejar la experiencia obtenida o los nuevos desarrollos.
6. Reconocimiento de los éxitos.
7. Documentación del proceso de implementación y las lecciones aprendidas.
8. Cimentar el apoyo de directivos y empleados a la mejora de la productividad.

La flexibilidad es la clave para implementar un proceso de gestión de productividad. El plan no se debe abordar como un documento rígido que se ejecutara a ciegas sin tener en cuenta los éxitos, los fracasos ni los cambios de circunstancias. A través de la calibración, la organización aprende y se adapta. Si los resultados o las circunstancias exigen un cambio de táctica o dirección, ese cambio se debe introducir sin titubeos ni arrepentimientos.

Es poco realista pensar que se puede planificar la implementación en detalle y ejecutarla sin modificaciones. Debemos estar preparados para abordar constantemente las fases de planificación, implementación y evaluación, aprendiendo sobre la marcha y modificando el plan de acuerdo con esto, ya que el proceso de implementación es iterativo y flexible.

Belcher finalmente concluye que, la incapacidad para desarrollar una estrategia sistemática de cambio es indicio de la mentalidad del "programa". Las organizaciones que abordan la productividad como un programa y no como un proceso de gestión inician el proceso en la etapa de implementación, por lo cual no logran un compromiso de los directivos con un esfuerzo sostenido, por lo que los imprescindibles cambios culturales no echan raíces.

Aunque hagan algún tipo de planificación, es normalmente de tipo táctico, y está orientada a identificar e implementar técnicas de mejoramiento en vez de promover el cambio.

Las técnicas ofrecen mejoras circunstanciales y efímeras, pero nada cambia de veras. En cambio, la organización que enfoca la productividad como un proceso de cambio, tiene grandes probabilidades de lograr un éxito duradero. Los directivos comprenden el papel vital que desempeñan en la creación de un clima que conduzca a la mejora de la productividad, y toman

medidas para preparar la organización para el cambio.

Un proceso de cambio bien ejecutado surte un efecto inmediato sobre las actitudes y las conductas. Pero lo más importante es que aflora un nuevo énfasis que alienta la mejora continua como elemento integral del funcionamiento organizacional.

2.3.4 Estrategia de Moldeamiento

Luthans y Kreitner, (1979), comentan que los individuos, en el momento de ingresar a una organización, poseen un inventario de conductas, que se pueden clasificar en cuatro categorías generales:

1. Conductas convenientes desarrolladas con el desempeño;
2. Conductas relacionadas con el desempeño; que pueden causar problemas;
3. Conductas no relacionadas con el desempeño, y
4. Deficiencias de la conducta de rendimiento.

A partir de esto, la pregunta es: ¿cómo puede "desarrollar" el gerente practicante una nueva conducta conveniente?. Los autores mencionan que se puede lograr, mediante el moldeamiento de la conducta organizacional, que implica el empleo cuidadoso de una estrategia de intervención de combinación de la extinción con el refuerzo positivo.

La Estrategia de Moldeamiento que los autores sugieren, consta de las siguientes siete etapas:

1. Definición precisa de la conducta terminal, como meta o blanco. Esta última debe tener siempre relación con el desempeño
2. Si la conducta terminal es una cadena compleja de conducta se debe reducir a un orden sucesivo discreto, observable y, por ende, mensurable, de etapas o eventos de conducta.
3. Asegúrese de que los individuos puedan satisfacer las necesidades de competencias o capacidades técnicas para cada una de las etapas.
4. Se escogen reforzadores positivos que puedan ser eficaces, sobre la base de la historia de refuerzos de los individuos.
5. Se estructura el ambiente contingente para que las condiciones antecedentes apropiadas hagan aumentar las probabilidades de que se produzca la conducta deseada.
6. Se hacen todos los refuerzos positivos contingentes sobre las aproximaciones cada vez más cercanas a la conducta terminal. La cadena de conducta se debe construir eslabón por eslabón.
7. Una vez alcanzada se debe mantener y fortalecer la conducta terminal, al principio con refuerzos continuos y, más adelante, mediante un programa intermitente de refuerzos.

En esta estrategia vemos que en los dos primeros puntos, las conductas específicas son la clave, es decir, la especificación de los objetivos finales como conducta, para posteriormente definir en forma exacta las cadenas de conducta en ordenes de sucesión de eventos de conducta observables. La tercera etapa sugiere el hecho de considerar todos los requisitos de capacidades técnicas que, si no las domina el individuo, podrán bloquear el alcance de la conducta terminal.

La elección de reforzadores positivos, resalta la importancia de confirmar y asegurar que las consecuencias positivas, que pueden ser más poderosas, formen parte del proceso de moldeamiento. Sin embargo el gerente practicante no puede depender tan sólo de las consecuencias, es decir, las técnicas dirigidas, las indicaciones, las instrucciones, las reglas o los ejercicios simulados (la representación de papeles, o los juegos experimentales) pueden proporcionar las condiciones antecedentes apropiadas para fomentar o provocar las aproximaciones sucesivas a las conductas deseadas.

Finalmente las cadenas complejas que conducen a la conducta terminal se deben reforzar eslabón por eslabón cada vez con criterios más exigentes, hasta lograr la respuesta deseada, la cual una vez establecida en el inventario de conductas del individuo, puede mantenerse y fortalecerse mediante un programa adecuado de condiciones antecedentes, refuerzos positivos intermitentes y, finalmente, el autorrefuerzo.

La estrategia de moldeamiento le permite al gerente practicante reducir de manera sistemática las deficiencias de conducta de desempeño en el inventario de conductas de un empleado, en otras palabras, permite el desarrollo de conductas convenientes organizacionales, desde el punto de vista de alcance de las metas.

2.3.5 Estrategia de Modelado

El proceso de moldeamiento, no explica el aprendizaje de todas las conductas organizacionales. Y en contraste con el moldeamiento, donde las conductas simples se convierten finalmente en conductas complejas, algunas de estas últimas apareciendo en forma relativamente repentina; existen otros procesos, como el modelado psicológico, el cual explica la manera en que pueden surgir repentinamente conductas complejas, sin los beneficios de un proceso prolongado de moldeamiento.

Bandura (1969, p.118), quien es reconocido como el experto del modelado comenta: "Uno de los medios fundamentales para adquirir nuevos modos de conducta y modificar los patrones existentes, implica el modelado y los procesos vicarios, en donde un proceso vicario consiste en una participación imaginaria en la experiencia del modelo. Una gran parte de nuestras conductas son función de las conductas de quienes nos rodean, se aprendieron de manera más simple, mediante la imitación".

Bandura (1969, p. 120), identificó tres efectos de la exposición de las influencias del modelado, que son:

1. **Un efecto de modelado o aprendizaje por observación.** Se refiere al aprendizaje de nuevas respuestas, mediante la imitación.
2. **Un efecto inhibitor o desinhibidor.** La manera en que las consecuencias de la conducta de un individuo pueden afectar en forma vicaria el comportamiento de otro.
3. **Un efecto de facilitación de la respuesta.** Identifica el proceso mediante el que la conducta de un individuo provoca un comportamiento similar en otro.

Luthans y Kreitner (1979), proponen una Estrategia de Modelado que consta de las siguientes siete etapas:

1. Identificación precisa de la conducta terminal, como meta o blanco, que conducirá al mejoramiento del desempeño.
2. Selección del modelo apropiado y el medio del modelado, o sea, demostración en vivo, película de adiestramiento, video tape, etc.
3. Asegurarse de que el empleado puede satisfacer las necesidades de capacidades técnicas de la conducta terminal
4. Estructuración de un ambiente favorable de aprendizaje que incremente las probabilidades de la tensión, la participación y, finalmente, la conducta terminal.
5. Se modela la conducta terminal y se llevan a cabo actividades de respaldo, tales como el desempeño de papeles. Se demuestran en forma clara las consecuencias positivas de la conducta terminal modelada.
6. Se refuerzan positivamente todos los progresos de la conducta modelada.
7. Una vez alcanzada, se mantiene y fortalece la conducta terminal, primeramente mediante un programa continuo de refuerzo y, más adelante, a través de un programa intermitente

Tanto las estrategias de moldeamiento como las de modelado, deben iniciarse necesariamente en el mismo punto: la definición precisa de la conducta terminal, la cual se puede fragmentar en eventos de conducta clave que se puedan modelar de una manera eficiente y que tengan relación con el desempeño.

Los autores ponen como ejemplo de este punto una situación de un gerente que formula una lista de seis conductas clave de ventas personales, con el objeto de mejorar el desempeño de su personal y mejorar el nivel de ventas y son .

1. El saludo
2. El establecimiento de relaciones
3. La preparación
4. La presentación
5. El cierre de venta y
5. La salida o la despedida.

Cada etapa es crítica para que la venta personal tenga éxito. Cada etapa que representa inicialmente una conducta terminal separada, se puede modelar y aprender. Posteriormente las seis etapas, en el orden sucesivo apropiado, se pueden convertir en la conducta terminal.

La selección del o los modelos apropiados y el medio de modelado es muy importante en la estrategia de modelado, ya que cuanto más se identifique el observador con el modelo, tanto mayor será el efecto de aprendizaje

La satisfacción de los requisitos de capacidades, advierte que, si las capacidades necesarias no se dominan, pueden constituir un obstáculo para el desempeño adecuado de una conducta terminal.

La estructuración de un ambiente favorable para el aprendizaje sugiere controlar lo más posible los estímulos ambientales que compiten para obtener la atención del aprendiz (ruidos, ambiente del grupo, etc.), alternándolos con consecuencias positivas programadas cuidadosamente para

incrementar las probabilidades de que los observadores presten atención adecuada y emulen al modelo.

Modelado de la conducta, es la etapa de la acción, ya que el observador se ve expuesto finalmente al modelo y recibe la oportunidad de imitarlo. Se puede utilizar un escenario o un guión preparado previamente, para fomentar o provocar la respuesta adecuada.

Refuerzo de los progresos, el refuerzo positivo debe seguir tan pronto como el observador emita con éxito la conducta modelada. Cuando la imitación inmediata de una conducta compleja modelada sea imposible, el desempeño adecuado de aproximaciones sucesivas deberá recibir refuerzos positivos, como en el moldeamiento. La estrategia de moldeamiento se puede utilizar en el punto en que se abandona la de modelado. De este modo es posible utilizar los dos procedimientos en combinación.

Mantenimiento y fortalecimiento de la conducta terminal, al igual que en la estrategia de moldeamiento, las nuevas conductas aprendidas de modelos se deben mantener y fortalecer, al principio con refuerzos positivos continuos y posteriormente con programas intermitentes y menos frecuentes de refuerzo.

La estrategia de modelado permite entrenar a grupos heterogéneos en escolaridad y transmitir de manera práctica las conductas requeridas dentro de una empresa para conseguir los objetivos establecidos.

2.3.6 Estrategia de Pertenencia

Peters y Austin (1986), en su libro *Pasión por la Excelencia*, sustentan que la distinción estratégica descansa sobre la base de un millar de cosas hechas un poco mejor , y sugieren que tal estrategia no deja elección: las mil cositas provendrán únicamente de la "pertenencia", en todos los niveles de la organización, es decir, en hacer que todo el mundo sea parte de la corriente de información estratégica del negocio, en hacer de todo el mundo un propietario. Para lograrlo, formulan una sugerencia práctica sobre cómo avanzar metódicamente hacia un reacondicionamiento en todo el sistema, para crear ganadores y pertenencia y evitar que la gente se vuelva perdedora o renuente.

Para ejemplificar lo anterior, exponen un ejemplo llamado *Pequeñas Ganancias*. La senda eficiente hacia el éxito, en donde se relata la experiencia de Sam Neaman y la cadena de McCrory's, donde describe su comienzo al enfrentar el reto de levantar una tienda que había perdido dinero, ahora tenía que ser diferente y con resultados, y es así como describe su comienzo.

[No tenía ninguna autoridad (formal), pero esa era mi oportunidad. Se trataba de una tienda que había perdido dinero. Yo quería saber qué se necesitaba para hacer una buena tienda, por lo cual le dije a John (el gerente de la tienda): "Mira, vamos a formar en esta tienda un grupo de personas, un equipo al frente del cual estarás tú. Tú y ellos visitarán a todos los competidores de la ciudad y escribirán qué descubren. Comprobarán la mercancía y lo escribirán. Todas las noches tendrán clases en donde habrá un tablero, consultarán unos con otros. Quiero conocer la suma total de nuestro saber tomando muestras de un grupo de personas dedicadas a descubrir lo que pueden hacer pensando juntas"

Estudiaron la tienda durante semanas. No les resultó fácil llevarse bien unos con otros, pero salieron adelante. La moral era altísima; la emoción indescribible. ¿Por qué? Por vez primera se les

dio oportunidad para expresarse como individuos y como grupo, todos ellos dieron lo mejor de lo que sabían. No se gastó un centavo. Todos los cambios se hicieron partiendo de lo que se tenía en la tienda. Se cambiaron los pisos, se ensancharon los pasillos y se pintaron las paredes. Era una tienda nueva, un placer para la vista

¿Qué puso a la tienda así? Sabían que debían visitar a toda la competencia y luego examinar nuestra tienda con frialdad. Aplicaron lo que aprendieron. Hasta entonces, habían tenido que mirar al jefe y adivinar qué quería. Lo único que yo hice fue que usaran sus sentidos y sus cabezas, y eso me dio una magnífica tienda

En los dos años siguientes bajaron las pérdidas y poco a poco empezaron las utilidades. Después de todo este trajín, la propia compañía percibió el cambio. El presidente y su corte corrieron a ver qué había pasado. Todo el mundo quiso subirse al carro. Todo el mundo quería un distrito, aún los vicepresidentes, los vicepresidentes ejecutivos y el propio presidente.

Muestre a la gente el camino. Eso es lo que hice. Inclusive tuve un lugar a donde enviar a todo el mundo. Indianápolis. "Id a Indianápolis. Observad la tienda y aprended. Gente como vosotros la levantó, usando saliva y sus talentos normales". Un poco después, en la oficina matriz, cambié la pauta. A un vicepresidente de una cadena de artículos varios, que tenía a su cargo las compras, le dije: "Sabes, José, ya no tienes que ir al Medio Oeste. Hazme una Indianápolis aquí en Nueva York. Ya viste que se puede hacer, aunque no quiero que la copies. Conservaremos a Indianápolis como una especie de escuela." Le pedí que me diera su versión de una buena tienda de artículos varios en Flushing. El caso es que varias semanas después me invitó a la tienda y hallé una de las más bellas tiendas de menudeo que hubiera yo visto. De inmediato invité a algunos otros a verla. Nunca nadie había creído que esta horrorosa tienda acabara siendo la atracción del vecindario y la

joya de la empresa. Enseguida empezaron a subir las ventas y la tienda llegó a ser la mejor de nosotros en Nueva York. Pero principalmente hizo que los demás ejecutivos de la matriz se dispersaran e hicieran una Indianápolis. Conforme la compañía padre faroleaba más y más, extendi las variaciones, usando la idea de las tiendas de Indianápolis como ayuda visual, induciendo a la gente a darles lustre, y luego a llevar visitantes para que vieran lo que se había hecho. Todo esto ocurrió en lugar de escribir memoranda o de dar instrucciones por teléfono. En vez de eso, yo decía: "Ven y mira. Es una compañía nueva, eso es, no otra cosa." Indiqué a cada distrito, de 10 a 15 tiendas, que tuviera su propia tienda modelo. Todos los gerentes de distrito debían reflejar sus conocimientos completos en una sola tienda y con base en esa "Indianápolis" mejorar las demás tiendas de su distrito.

La idea prendió como incendio en yerba seca. Trabajaban por las noches, domingos, días festivos. Los domingos se convirtieron en grandes fiestas con baile y cervezas y comidas por cuenta del gerente del restaurante de la tienda. Todos los 47 distritos tuvieron el año de sus vidas poniendo en regla la cadena.]

Este ejemplo de las pequeñas ganancias versa sobre la "factibilidad", sobre tareas y subtareas que puedan ser hechas por "gente real". El sentido de pertenencia y entrega desarrollado tan pacientemente dentro del contexto de Indianápolis fue otro factor que permitió su éxito, hizo que todos los participantes fueran ganadores conforme a su propio paso y sobre todo orientó el negocio hacia el cliente.

Lee Iacocca (1985, p. 74), habla de su técnica de gestión que se refiere a la formulación periódica, a su gente de confianza, las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos tiene previstos para los próximos noventa días?

- ¿Cuáles son sus proyectos, prelaiones y expectativas?
- ¿Qué medidas piensa adoptar para llevarlas a la práctica?

De alguna manera hay que involucrar a la gente en el camino a seguir para garantizar la permanencia de los cambios realizados.

Neffa, habla sobre la aplicación de cambios en las empresas que pueden verificarse, progresivamente y en mayor o menor medida pero nunca de manera idéntica, en otras empresas y organizaciones ya que éstas tienen sus propias características, de acuerdo con las particularidades de su propia formación social. (Neffa, J.C., citado en Agnes M. 1991.p.10)

El punto a evaluar entonces es la **flexibilidad** en la adaptación y aplicación de estrategias ya que de ello depende su éxito.

Francois Stankiewicz en "Las Estrategias de las Empresas Frente a los Recursos Humanos (citado en Agnes M. 1991.p.p.43-44), habla sobre las opciones de flexibilidad de la siguiente manera:

"La noción de flexibilidad no es nueva pero, como consecuencia de la crisis, se ha visto favorecida por un elevado numero de adhesiones que ha extendido considerablemente su acepción. La flexibilidad puede entonces tener los siguientes significados.

- La capacidad de ajuste de los equipos para hacer frente a la demanda variable en volumen y composición (equipamientos flexibles).
- La adaptabilidad de los trabajadores para realizar tareas distintas, complejas o no

- La posibilidad de variar el volumen del empleo y la duración del trabajo en función de la coyuntura local o global.
- La sensibilidad de los salarios con relación a la situación de las firmas y del mercado de trabajo.

Finalmente menciona que hay que promover las posibilidades de flexibilidad para desarrollar la capacidad de adaptación de las empresas o de la economía nacional.

Benítez (1987, p.6) afirma que "En la medida en que las estrategias sean comprendidas con claridad y puestas en práctica, más coherente y efectiva será la estructura de los planes de la empresa, por ello es necesario considerar:

- a) La adaptación de los medios a los fines y viceversa
- b) la libertad de acción
- c) La economía de fuerzas

Una de las conclusiones a las que llega Benítez, (1987, p.118) es que " Toda estrategia adoptada por un empresario o por un individuo no es más que el resultado de una elección. Dicho proceso de elección existe en cualquier tipo de organización.

Evidentemente la elaboración de una estrategia de empresa implica en primer término, de parte de su grupo dirigente, una conciencia lúcida y una formulación precisa de los objetivos que persigue, ya que ninguna estrategia resulta concebible en ausencia de ellos."

A continuación se presenta un resumen de los puntos más relevantes que toca cada estrategia, con el fin de retomar dichos puntos para relacionarlos con la estrategia propuesta en el siguiente capítulo.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCION

Modelo Situacional-Contingencial (Faria Mello)	Estrategia que se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. Se realiza por intervenciones sucesivas, de control constante, de frecuente retroinformación y acciones pragmáticas de corto o mediano plazo.
Modelo Idealístico-Educacional (Faria Mello)	Estrategia que busca un cambio de cultura organizacional (tecnológico y de comportamiento), a través de un esfuerzo sistemático, con base en cambios personales y grupales, apoyados en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial.
Modelo Tecnológico-Estructural (Faria Mello)	Estrategia que busca cambios de efecto sistémico, a través del establecimiento de objetivos, rediseño de estructuras y contenidos de cargo, reaseguro de espacios físicos, procedimientos administrativos y operacionales y sistemas de incentivos.
Estrategia del Cambio Planeado (Ferrer)	Estrategia para las fases de Planeación, Ejecución y Estabilización del Cambio, que se basa principalmente en establecer un marco de referencia con la participación de agentes de cambio que encaucen cambios individuales, apoyados con entrenamientos continuos en grupo, cambios de jerarquía y establecimiento de mecanismos de evaluación continua.
Estrategia de Proceso de Gestión en Productividad (Belcher)	Estrategia de implementación para incremento de la productividad que inicia con el compromiso de los directivos y el establecimiento de responsabilidades para administrar el proceso. Posteriormente se realiza una evaluación de la situación de la organización, cuyas conclusiones deberán ser transmitidas a los directivos para obtener sus compromisos con base en los cuales se desarrolla un plan de acción para continuar con su implementación a través de la renovación de compromiso de las cabezas, comunicación permanente de avances y la coordinación de un grupo que respalde, asesore e instruya.
Estrategia de Moldeamiento (Luthans y Kreitner)	Estrategia que se enfoca a desarrollar conductas convenientes organizacionales, desde el punto de vista de alcance de metas, y reducir de manera sistemática las deficiencias de conducta de desempeño, en el inventario de conductas de un empleado a través de la combinación de la extinción con el refuerzo positivo.
Estrategia de Moldeamiento (Bandura)	Estrategia orientada a la adquisición de nuevos modos de conducta y la modificación de patrones existentes, a través de la imitación.
Estrategia de Pertenencia (Peters y Austin)	Estrategia que descansa sobre la base de hacer que todo el mundo sea parte de la corriente de información estratégica del negocio. En hacer de todo el mundo, un propietario, mediante el involucramiento y participación activa en la detección de las debilidades del negocio, y la toma de acciones para corregirlas.

3. CAPITULO TRES

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 ENTORNO

El desafío de la alta competitividad, que enfrentan las empresas en nuestro país, para ganar mercado o simplemente para subsistir como empresas, ha conducido a los empresarios mexicanos a preguntarse ¿hay alguien que lo esté haciendo bien?, ¿qué de lo que se está haciendo bien puedo aplicar a mi empresa para que sea competitiva?

Los cambios constantes que se viven a nivel mundial en aspectos sociales, económicos y políticos, determinan cierto lenguaje y/o terminología que se ponen en boga; tal es el caso de los términos de **recesión o desaceleración económica**.

Dichos términos han tenido repercusión importante, básicamente en las empresas comercializadoras, las cuales se han visto afectadas en la disminución en los niveles de ventas contra años anteriores.

En cierto sentido es verdad que existen aspectos externos que afectan los resultados y que la gran mayoría de las veces se encuentran fuera de su control, sin embargo hay una gran oportunidad

interna de mejora que está bajo el control directo de los empresarios, que puede ser atacada sistémicamente, lo cual significaría el primer paso de lucha contra la pasividad y mediocridad que minan a las empresas.

Picazo, (1991 p.p 57-58) "Es definitivo que en la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos."

"En el caso particular de nuestro país, tal vez muchos empresarios y gerentes todavía están influenciados por las experiencias vividas en una economía cerrada y protegida, en la cual el vendedor marcaba la pauta al comprador e inclusive, imponía condiciones, como corresponde a un mercado de vendedores, en el cual los clientes tienen opciones limitadas de elegir.

También es probable que esos ejecutivos se encuentren ante un conflicto de intereses financieros, cuando piensan que el mejoramiento de los servicios requiere inversiones y gastos inmediatos, que traerán resultados a largo plazo, siendo que ellos requieren resultados a corto tiempo."

"Los ejecutivos mexicanos deben comprender que México no está cambiando, sino que ya cambió, puesto que las nuevas realidades económicas y de negocios son completamente diferentes al pasado. Ello implica tener una nueva visión en tiempo, en espacio y en acciones."

Ante ésta situación los comercios han tenido que realizar ajustes integrales que les permitan mantenerse como negocios rentables.

Algunos de los principales cambios que se sugiere, deben considerar los gerentes para la supervivencia son: la orientación del negocio hacia el cliente, son: la definición de objetivos e imagen y la aplicación de estrategias específicas de Desarrollo Organizacional; para que les permita tener la velocidad de respuesta requerida del personal, simultáneamente con el respaldo de adecuados sistemas de control de la operación

Es por esto que se torna particularmente importante el papel del psicólogo en la incursión de la aplicación de estrategias de DO, que repercutan directamente en la productividad.

La estrategia que a continuación se propone se conformó con base en el análisis de la forma en que una empresa consultora ha logrado resultados de incrementos significativos en los niveles de venta en las empresas comercializadoras en las que ha intervenido.

Como todas las intervenciones exitosas, éstas se desarrollaron después de la realización de un diagnóstico que tuvo como objetivo la identificación y cuantificación económica de las áreas de oportunidad de las empresas, entendiendo como áreas de oportunidad, aquellas en las que existen deficiencias operativas que repercuten significativamente en gastos para la empresa. El consultor evalúa la factibilidad de intervención a través de un proyecto o estrategia, que corrija y disminuya las áreas de oportunidad, y como consecuencia se genere un ahorro o ingreso adicional a la empresa.

Tal como lo indica el Modelo Situacional Contingencial de Faria Mello (1983), el cual menciona que cada diagnóstico es la base para una planeación de intervenciones de DO.

Además, todo esto se realiza con el apoyo total y compromiso de los directivos, que es el primer punto de la estrategia de implementación de Belcher (1989).

En "Excelencia para la Productividad" (1988, p.9), se dice que "No es posible conformarse con los pronósticos emitidos por economistas a principios de cada año, donde se plantea una catástrofe irremediable a lo largo del año y al finalizar éste explican porqué no sucedió lo que habían pronosticado.

Los impresionantes fenómenos económicos en los últimos tiempos nos han hecho padecer de

miopía analítica centrando nuestra atención en lo urgente y no en lo importante."

"De alguna manera la actividad de apagafuegos nos consume de tal manera que no se tiene tiempo de poner los cimientos a la casa "

Ante la incógnita acerca de cómo contar con información veraz y oportuna para realizar un pronóstico acertado, se eligieron tres diferentes proyectos para su revisión que abarcaron un total de doce tiendas de venta de productos diversos, pero coincidían en las siguientes características: el tipo de labor de venta que se desarrollaba era venta de piso y venta de mostrador; tenían un promedio de diez empleados por tienda y una estructura jerárquica similar con puestos como gerente, supervisor, vendedor, cajero, mensajero e intendente, se realizaron en un promedio de 16 semanas calendario cada uno, con la participación de tres consultores externos para cada proyecto, además del coordinador.

La participación de los consultores fue de tiempo completo, cubriendo sábados, domingos y días festivos para abarcar la totalidad del personal de la tienda ya que los días de descanso del personal se iban rotando.

Los horarios en siete de las tiendas fue de 9:00 a 20:00 hrs. Mientras que en las cinco restantes fue de 9:00 a 20:00 y sábados de 9:00 a 21:00 hrs.

La ubicación de seis de las tiendas fue dentro de centros comerciales (plazas) y el resto se encontraban ubicadas sobre avenidas comerciales.

3.2 ESTRATEGIA PROPUESTA

La Estrategia de DO propuesta comprende las siguientes tres etapas:

Primera Etapa:

Análisis de la Operación

Consiste en el análisis y complementación al detalle de la información obtenida durante el diagnóstico con el objetivo de familiarizarse con: la operación de las tiendas, sus sistemas de control administrativo y sobre todo lograr ganar la confianza del personal. Esto se puede lograr a través de las siguientes acciones:

1. Sesiones de trabajo.
2. Visitas a la competencia
3. Entrenamiento en el conocimiento del producto.
4. Determinación de promociones y ofertas.
5. Determinación de indicadores clave de ventas.
6. Sistema conceptual de ventas.

Segunda Etapa:

Toma de Acciones

Abarca la toma de acciones concretas en cuanto a las conclusiones de los puntos desarrollados en la primera etapa, dichas acciones son:

7. Entrenamiento al personal en la utilización de reportes.
8. Modificación de la distribución del área (lay out) de las tiendas.
9. Realización de promociones y ofertas.
10. Modelaje en piso de labor de venta y servicio al cliente.

Tercera Etapa:

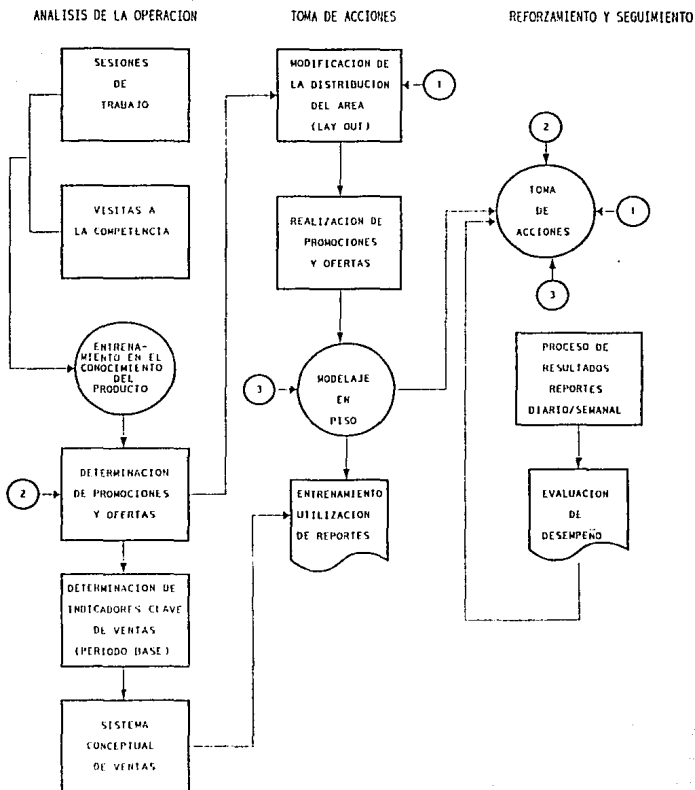
Reforzamiento y Seguimiento

Comprende el reforzamiento y el seguimiento intermitente del trabajo realizado en conjunto con el personal de la tienda durante las dos etapas anteriores; con la finalidad de independizar al personal de la presencia de los consultores y mantener el nivel de resultados. Para esto se realiza:

11. Entrenamiento en la toma de acciones encaminadas a la solución de problemas.
12. Evaluación de resultados a través de los reportes instalados.
13. Evaluación de desempeño

La estrategia se presenta de manera esquemática a continuación:

ESTRATEGIA PROPUESTA



La estrategia expuesta, no pretende ser rígida, al contrario, su éxito depende de la flexibilidad o capacidad de adaptación a la empresa en que se aplique, ya que en su primera etapa la estrategia es enriquecida por la mejor fuente de ideas que es "la fuerza de trabajo", en ese momento se pueden duplicar o multiplicar las acciones concretas a seguir, es por ello que tampoco pretende ser exhaustiva. Más bien, lo que pretende es "ser una opción, una forma diferente de hacer las cosas", y las ventajas que se tienen para lograrlo son:

- Que se refiere a la mejora de áreas internas de las empresas
- Que ha sido aplicada en empresas mexicanas con personal mexicano
- Que ha dado resultados positivos en cuanto a incrementos de venta.
- Que está orientada hacia el cliente.
- Y, finalmente, que es mejor hacer algo, que no hacer nada

Con la finalidad de dar mayor claridad a la estrategia propuesta, a continuación se describen cada una de las etapas, relacionándolas con los casos prácticos de intervención analizados

Cabe mencionar que para desarrollar la estrategia fue necesario segmentar algunas actividades cíclicas, así como jerarquizar algunas actividades que fueron realizadas de manera simultánea, todo esto con el fin de unificar esta estrategia de intervención, para que pueda ser ajustada y aplicada a empresas comercializadoras similares.

3.2.1 Primera Etapa

Análisis de la Operación

La presencia de los consultores en las tiendas provocó incertidumbre entre el personal, que se reflejaba en un ambiente tenso pero de mayor actividad en comparación con el del análisis, las acciones tomadas como un primer acercamiento fueron.

1. Sesiones de trabajo para transmitir los objetivos del proyecto a realizar en equipo con el personal.

Se dividió al personal en grupos, tomando en cuenta jerarquías, departamentos y horarios. Se estableció un programa de cuatro sesiones por grupo con una duración de dos horas cada una. La realización de estas sesiones fue en horas y días bajos en clientes (según el criterio del gerente) y se le solicitó un esfuerzo adicional al personal que se quedaba en piso ya que durante las sesiones, las tiendas operarían con la mitad o tres cuartas partes del personal habitual.

El gerente de cada tienda inauguró el inicio de sesiones con cada uno de sus grupos, con el fin de transmitirles su aceptación y apoyo incondicional al trabajo a realizar en conjunto con los consultores, además de transmitir los objetivos del proyecto.

- Incrementar las ventas en un 30% sobre periodo base
- Unificar y mantener consistente una adecuada labor de venta y servicio al cliente
- Desarrollar e instalar los sistemas administrativos de control de la operación de ventas

- Definir y establecer los indicadores clave de ventas que permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones

El programa de sesiones consistió en la realización de actividades encaminadas a disminuir la resistencia al cambio y la utilización de sistemas, a través de la exhibición de películas y realización de dinámicas relacionadas con el tema.

También se abordó el tema de servicio al cliente y labor de ventas en relación a la forma en que lo están haciendo otras empresas comparadas con nuestra tienda, y finalmente se realizó un análisis minucioso de las principales fuerzas y debilidades como tienda, llegando al reconocimiento de la necesidad de cambio en la forma de hacer las cosas para lograr mejores resultados, sobre todo en la atención al cliente, labor de venta y en la organización del trabajo en general.

2. Visitas a la competencia dentro del ramo ubicada en la zona de influencia, en conjunto con el personal de la tienda.

Durante las visitas se analizó:

- Imagen y acomodo de la tienda. Se observó el estilo de la decoración en relación a los productos que venden, el tipo de clientes que tienen y la distribución y exhibición de la mercancía.
- Surtido y tipo de mercancía. Se analizó la variedad en tamaños y colores de productos similares, así como la diversidad en marcas y modelos.
- Labor de venta y servicio al cliente. Se detectó el estilo de atención de los vendedores y se cuestionó su uniformidad y su técnica de acercamiento y labor de

venta.

- Precios. Se realizó una comparación en productos iguales y un estimado en productos equivalentes para determinar la ventaja o desventaja en precio.
- Promociones y publicidad de sus ofertas. Se observó la forma en que promueven sus ofertas (carteles, volantes, catálogos, información verbal, etc.) O medios masivos de comunicación (periódico, radio, televisión).

Tales actividades sirvieron para orientar una capacitación hacia el personal, y realizar un análisis de la posición de las tiendas frente a su competencia.

3. Entrenamientos sobre el conocimiento del producto.

Se solicitó apoyo a los conocedores de cada área para transmitir:

- Ventajas y limitaciones del producto
- Principales argumentos de venta
- Cómo manejar las principales objeciones del producto, y la realización de rutinas de demostraciones rápidas

4. Determinación de mercancía para promocionar.

Se determinó la rotación de cada producto para conocer la clasificación a-b-c de mercancía.

Se contabilizaron las ventas por cada artículo durante el periodo de cuando menos el año anterior, para conocer frecuencias de venta de cada uno de los productos. Este dato se multiplico por su precio de venta para obtener la venta total (cuantificada en dinero) de cada producto. Posteriormente se ordenaron los productos de manera decreciente de acuerdo con su venta total.

A los primeros que representaron el 80% de la venta total se les clasifico como "a".

A los siguientes que representaron el 15% de la venta total, se les clasifico como "b". Y a los restantes que representaron el 5% como "c".

De esta manera se conoció cuales eran los productos mas importantes de acuerdo al monto de venta para cada una de las tiendas.

Esta clasificación es una de las herramientas para el sistema de inventarios, específicamente al hacer los inventarios rotativos de cada tienda a través del kardex.

- Se determinó un stock de máximos y mínimos por producto, con base en la clasificación de mercancía.

Estos puntos de reorden facilitaron el desarrollo y confiabilidad del programa de compras, el cual también se alimentaba del reporte de mercancía negada, que se explica en el próximo punto.

- Se identificó y cuantificó la mercancía obsoleta y/o dañada, así como también la depuración de mercancía de nulo desplazamiento, con el fin de ofertarla o promocionarla.

La realización de esta actividad permitió empezar a rotar con mayor rapidez los

inventarios.

- Se elaboró un pronóstico de ventas para realizar una adecuada distribución de mercancía de bodegas o almacenes fiscales hacia cada una de las tiendas y equilibrar los inventarios con sus necesidades reales.

5. Determinación de indicadores clave en venta y su medición comparativa contra período base.

Se analizó la información estadística de por lo menos dos años anteriores, con el fin de validar un periodo base contra el cual comparar los resultados obtenidos a lo largo de la intervención.

- **Afluencia por hora.**
El número de personas mayores de doce años que entraron a la tienda en intervalos de una hora.
- **Porcentaje de captación.**
El número de clientes que realizaron alguna compra, divididos entre el total de la afluencia por hora y/o por día.
- **Venta por día.**
La cantidad de dinero de la venta total de un período (semanal o mensual), dividida entre el número de días laborados durante ese período.
- **Venta promedio por cliente.**
La cantidad en dinero de la venta total del día, dividida entre el número de clientes que realizaron alguna compra durante el día.

- **Mercancía negada.**
El registro de la mercancía que fue solicitada por el cliente y no se tuvo en existencia, o que estaba fuera del catalogo de productos que manejaban las tiendas.
- **Venta perdida por falta de mercancía.**
El precio de la mercancía negada multiplicado por el numero de veces en que fue solicitado el producto.
- **Venta por metro cuadrado.**
La venta total mensual de la tienda entre la cantidad de metros cuadrados de su local.

6. Desarrollo del sistema conceptual de ventas.

Se realizó un análisis del sistema actual de ventas de cada tienda y se evaluó con el personal involucrado con el fin de llegar a conclusiones y propuestas concretas de mejora tomando en cuenta los comentarios y sugerencias del personal y considerando la visión integral del negocio.

Los sistemas actuales, no se cambiaron, básicamente se reforzaron las áreas de planeación y evaluación que eran las etapas mas débiles en el control de la operación. Y se integraron formalmente los reportes de indicadores clave dentro de los sistemas.

Al termino de las primeras cuatro semanas calendario de la intervención en tiendas ya se tenían resultados concretos de incremento en por lo menos uno de los indicadores clave de ventas.

Lo que dio la pauta al inicio de la segunda etapa en la que se resalto la importancia del seguimiento en el registro y cuantificación de la información de los indicadores clave.

3.2.2 Segunda Etapa

Toma de Acciones

Una vez concentrada y validada la información requerida contra la cual medir resultados, era necesario transmitir al personal, los procedimientos para la obtención de la información requerida, para lograrlo se llevaron a cabo las siguientes acciones:

7. Entrenamiento al personal en la utilización de reportes para registrar la información de los indicadores clave instalados.

El total de reportes a instalar, se dividió entre el personal de cada tienda, responsabilizándolos de su registro y actualización de información

Se entrenó al personal en los procedimientos a utilizar para el llenado de cada uno de los reportes

Se dio seguimiento personalizado constante a todo el personal, para asegurar el registro de información veraz y oportuna en los reportes para monitorear los indicadores clave.

8. Modificación de la distribución del área (lay out) de cada tienda.

Se realizó limpieza profunda de la tienda, clasificando la mercancía en : inservible, para canibalizar, dañada para reparación, maltratada para oferta y en buenas condiciones. Con esta clasificación se determinó la realización de paquetes de mercancía para venta, ofertas,

promociones etc., Con el objeto de darle rotación a la mercancía y al dinero invertido.

Se cambiaron los aparadores de cada tienda con la participación del personal quienes aportaron ideas y sugerencias basadas en su experiencia.

Se redistribuyeron los pasillos y se cambiaron de lugar los aparadores. Se exhibió la totalidad de la mercancía que se tenía en las pequeñas bodegas de cada tienda, con el objeto de mostrar al cliente una tienda llena de mercancía.

9. Realización de promociones, ofertas y/o servicios.

Se colocaron moños para regalo en determinados productos, resaltando la próxima fecha calendario mas importante (navidad, día del niño, día de la madre, etc.), Tratando de realizar una exhibición sugestiva y atrayente.

Se colocaron cartelones mencionando las ofertas y promociones y se distribuyo folletería sobre los mostradores.

Se redactaron cartas dirigidas a los principales clientes cautivos, informándoles de las ofertas, promociones, o nuevos servicios que ofrecia la tienda, entregándose la mayoría de ellas por propio y las restantes se enviaron por correo. En algunos casos se volanteo en zonas clave para atraer clientes potenciales.

10. Modelaje en piso de labor de venta y servicio al cliente.

Este punto fue la acción medular de la intervención ya que a través del modelaje, se logro el impacto necesario para alcanzar los resultados comprometidos.

Las asignaciones en este punto para los consultores fueron claras y concretas y consistieron en :

- Ganar la confianza de los vendedores de la tienda por medio de entrevistas y platicas informales acerca de sus opiniones de la tienda y sugerencias para lograr mejoras
- Observar y determinar el estilo de venta de cada uno de ellos y realimentarlos
- Realizar la labor de venta y servicio al cliente a través del modelaje, asegurándose de que el vendedor observara detalladamente cada gesto, movimiento y palabra, para que en la oportunidad mas cercana, se realimentará la actuación, marcando los puntos clave.
- Desarrollar con el vendedor una lista verificable, cubriendo los puntos a desarrollar en la labor de venta y servicio al cliente, desde como recibirlo, hasta como despedirse, incluyendo los aspectos administrativos que de ésta se desprenden.

Una vez desarrolladas las listas verificables con cada vendedor, se analizaron y concretaron en una lista única para validarla con los gerentes de las tiendas y el nivel directivo.

- Realizar evaluaciones a cada vendedor a través de la lista verificable, realimentando su actuación, hasta lograr un estilo unificado de labor de venta y servicio al cliente, acorde a las expectativas de la dirección y al logro de resultados.

3.2.3 Tercera Etapa

Reforzamiento y Seguimiento

11. Toma de acciones encaminadas a la solución de problemas.

El seguimiento al sistema instalado en las tiendas se realizó de manera intermitente para monitorear el grado en que el personal tomaba la responsabilidad de:

- El llenado de los controles

- El análisis de la información

Sin embargo, faltaba un aspecto crucial, el entrenamiento en el punto mas importante :

- **La toma de acciones encaminada a la solución de problemas**

Evidentemente esta etapa era un cambio de estafeta en la carrera de la competitividad, las tiendas tendrían que ser autosuficientes con la información generada y con su personal habitual. Tendrían que moverse con velocidad a la acción por ellos mismos y no por la presión que ejerce el consultor, tendrían que dar y mantener resultados, con la responsabilidad total de la situación.

Este panorama lo conocía el personal y lo veía ahora bajo un enfoque distinto al que hubieran tenido en un principio, porque ahora se sentían seguros de lo que hacían, sabían el por qué, para qué, cómo, quién y cuándo; esto los llenaba de confianza y de la necesidad de

demostrar su capacidad para mantener, cuando menos, los resultados alcanzados en conjunto con los consultores.

Para esto se estableció un programa de coaching o asesoría directa, durante el cual todo el personal de la tienda que requería tomar una decisión o acción concreta, tenía que discutirlo con los consultores analizando: la utilización de recursos humanos, materiales y financieros; así como los resultados planeados y sus beneficios concretos.

Este programa se realizó de una manera ágil, transmitiéndoles un **sentido de urgencia** hacia la acción, y bajo la consigna de no pretextar la falta de acción por la ausencia de oportunidad de discusión con el consultor, ya que la probabilidad de ocurrencia de esta situación era casi nula, pero de existir, se tendría que llegar a un consenso con el personal de la tienda.

El objetivo de este programa fue incrementar en el personal la autoconfianza en la toma de acciones y participación en decisiones, logrando a la vez un trabajo en equipo y un nivel adecuado de información acerca de lo que sucedía dentro de la tienda.

12. Evaluación de resultados.

A medida que eran evaluados los resultados se tomaban acciones correctivas y/o preventivas para garantizar resultados en el momento.

13. Evaluación de desempeño.

En este punto se comparaban semana a semana los resultados alcanzados contra periodo

base con el fin de tener un panorama integral y visualizar la tendencia de resultados anualizados, de seguir con ese comportamiento. Las acciones tomadas en este punto estuvieron orientadas para lograr resultados a mediano y largo plazo.

Al finalizar el proyecto en las tiendas, se aplicó a todo el personal un cuestionario de opinión, que se podía contestar de manera anónima, con el fin de conocer los criterios del personal hacia los conceptos de labor de venta y servicio al cliente. También sondeó su postura ante los reportes establecidos como parte de un sistema integral y su percepción hacia la decisión de seguir trabajando en equipo con los consultores.

La idea fue verificar la unificación de criterios en cuanto a labor de venta y servicio al cliente, así como el grado de apropiación de los reportes (sistemas), y finalmente el conocimiento del nivel de seguridad en la realización de su trabajo a través del grado de independencia de los consultores. Los resultados mostrarían las necesidades de reforzamiento de los conceptos evaluados, lo cual permitiría tomar acciones concretas inmediatas encaminadas a garantizar la permanencia de los sistemas y el mantenimiento del nivel de labor de venta y servicio al cliente.

Con la intervención de esta estrategia propuesta, se lograron resultados satisfactorios (ver anexo), ya que las áreas de oportunidad detectadas durante el análisis o diagnóstico fueron eliminadas o cuando menos se logró su disminución de manera significativa y lo más importante es que se sembró desde el inicio, el proceso de cambio en espiral, para cada vez lograr metas más ambiciosas en utilidades a través de las ventas, servicio al cliente, labor de venta y desarrollo del personal.

Los compromisos adquiridos para la realización de los proyectos se cumplieron holgadamente, aunque los incrementos en ventas no fueron homogéneos, debido a que cada una de las tiendas mostraba características específicas por su **tipo de clientela habitual** en cuanto a: poder adquisitivo, necesidades de atención y servicio, requerimientos de mercancía específica, búsqueda de atributos diferentes en la mercancía (precio, variedad en marcas, existencia, variedad en diseños y colores, etc.).

La variación de los incrementos en ventas dependieron también de los cambios que requirieron de mayor tiempo, como por ejemplo, la necesidad de **compra de nueva mercancía** de acuerdo a los reportes de mercancía negada que eran resumidos en una gráfica de pareto que proporcionaba un criterio válido para determinar la adquisición de mercancía fuera del catálogo actual, lo cual implicaba búsqueda de proveedores, precios, tiempos de entrega, formas de pago, etc., Que incrementaba el tiempo de respuesta para medir resultados.

El **valor agregado** de los proyectos fue lograr los puntos de **control interno**, ya que con los reportes que se manejaban anteriormente, no era fácil percibir incongruencias, es decir, se cuidaban aspectos globales, descuidando los detalles, los cuales, aunados a la falta de supervisión, dejaban tramos prácticamente sin control.

Por tal motivo se remarcó la advertencia de que, **de no continuar con la supervisión de los controles establecidos, se podrían aprovechar los recursos de cada una de las empresas para otros fines** y se perdería la inversión del esfuerzo realizado en tiempo y recursos y sobre todo se perdería la motivación del personal, que es el motor que genera y mantiene un sano y adecuado nivel de desempeño.

Logros

- No cerrar las tiendas que tenían su última oportunidad para dar resultados
- Redistribución de asignaciones del personal
- Sistematización de compras de acuerdo al comportamiento de cada tienda y las necesidades del cliente
- Incrementar la confianza del personal en la toma de acciones dirigidas al logro de resultados, y en la participación de toma de decisiones para solucionar o prevenir problemas.
- Crear un ambiente propicio para establecer canales de comunicación integral
- Conscientizar al personal, del lugar que ocupan en relación con la competencia, además de la sensibilización de sus fuerzas y debilidades como empresa

3.2.4 Conclusiones

La realización de los proyectos en tiendas comercializadoras, no debe ser tan solo un trabajo más, sino debe ser el inicio de un proceso de cambio que requiere continuidad dentro de la organización a través de un seguimiento directo por parte de los niveles de mando, quienes son los responsables de transmitir a sus equipos de trabajo la importancia de ser sistemáticos en la operación.

No se debe olvidar que al estar inmersos en un proceso de cambio, lo más importante es participar y tomar acciones inmediatas, para que lo que se vaya alcanzando, se mantenga latente y dando resultados constantes.

Trabajar con la gente requiere de esto y de líderes que motiven y orienten... Para lograrlo las personas que tienen gente a su cargo deben vigilar sus propias actitudes desde el punto de vista de sus responsabilidades tácticas y técnicas.

Las responsabilidades tácticas se refieren al manejo de la gente, es decir, la motivación, desarrollo, satisfacción en su trabajo y el apego a la disciplina establecida.

Las responsabilidades técnicas se relacionan con la utilización de los sistemas acordados para el control de sus áreas (ventas, inventarios, compras, crédito, cobranza, etc.) y sobre todo para lograr los objetivos a través de su gente.

Las herramientas con las que cuenta este nivel, para el logro de objetivos son diversas, sin embargo, dado el estilo de baja tarea y relación que predominaba en las tiendas, se requirió del

establecimiento y seguimiento de compromisos hasta la realización satisfactoria de las asignaciones.

Para mantener un enfoque objetivo en la evaluación de resultados y el porcentaje de logro alcanzado se sugiere analizar y poner en práctica los siguientes puntos:

- * Establecer objetivos realistas para las tiendas y su personal, e informar a cada persona su objetivo individual.
- * Dar seguimiento a dichos objetivos, para asegurar su logro.
- * Identificar situaciones y problemas que impidan el logro de los objetivos.
- * Confrontar estas situaciones y tomar las medidas correctivas necesarias para resolver el problema.
- * Confrontar a su personal, cuando el desempeño no sea el adecuado.
- * Reconocer cuando su gente trabaja bien y darles realimentación.
- * Entrenar y desarrollar a su personal, transmitiéndoles los conocimientos y habilidades en el manejo de los sistemas de trabajo como un parámetro de comparación de su propia eficiencia.

- * Realizar el seguimiento requerido, en la actualización de los sistemas de trabajo y transmitir la información necesaria hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.
- * Motivar a su gente, involucrándola en decisiones y haciéndolas participar en los logros de las tiendas.
- * Garantizar la comunicación, hacia arriba, de los indicadores clave de la operación, en forma veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Es importante entonces que se relacione el trabajo de intervención, con una estrategia bien definida, dentro del marco del DO, ya que todos los resultados... provienen de la gente. A continuación se presentan tres cuadros comparativos, de la estrategia propuesta, relacionando cada una de sus fases con las estrategias de intervención, dentro del panorama del del DO.

FASE 1.- ANALISIS DE LA OPERACION

ESTRATEGIA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
* SESIONES DE TRABAJO	*MODELO SITUACIONAL CONTINGENCIAL RETROINFORMACION *MODELO TECNO-ESTRUCTURAL ESTABLECER OBJETIVOS	REUNION DE INFORMACION
* VISITAS A LA COMPETENCIA	*ESTRATEGIA DE PERTENENCIA VISITAS A LA COMPETENCIA	DIAGNOSTICO
* ENTRENAMIENTO EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	*PROCESO DE GESTION EN PRODUCTIVIDAD EVALUACION DE LA SITUACION DE LA ORGANIZACION	ESTUDIO
* DETERMINACION DE PROMOCIONES Y OFERTAS	*MODELO TECNO-ESTRUCTURAL REDISEÑOS OPERACIONALES	ANALISIS
* DETERMINACION DE INDICADORES CLAVE DE VENTAS	*MODELO TECNO-ESTRUCTURAL REDISEÑOS OPERACIONALES	RETROINFORMACION
* SISTEMA CONCEPTUAL DE VENTAS	*MODELO TECNO-ESTRUCTURAL REDISEÑOS OPERACIONALES	RECOLECCION DE DATOS

FASE 2.- TOMA DE ACCIONES

ESTRATEGIA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
* ENTRENAMIENTO AL PERSONAL EN LA UTILIZACION DE REPORTES	*MODELO IDEALISTICO-EDUCACIONAL CAMBIO DE CULTURA *ESTRATEGIA DEL CAMBIO PLANEADO ENTRENAMIENTO CONTINUO	EJECUCION DE LA ACCION
* MODIFICACION DE LA DISTRIBUCION DEL AREA (LAY OUT) DE LAS TIENDAS	*ESTRATEGIA DE PERTENENCIA ENSANCHAR LOS PASILLOS *MODELO TECNO-ESTRUCTURAL REAREGLO DE ESPACIOS FISICOS	EDUCACION ENTRENAMIENTO ACCION
* REALIZACION DE PROMOCIONES Y OFERTAS	*MODELO IDEALISTICO -EDUCACIONAL CAMBIO TECNOLÓGICO	INTERVENCION
* MODELAJE EN PISO DE LABOR DE VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE	*ESTRATEGIA DE MODELADO ADQUISICION DE NUEVOS MODEOS DE CONDUCTA *ESTRATEGIA DE MOLDEAMIENTO DESARROLLO DE CONDUCTAS CONVENIENTES	PLANEACION Y EJECUCION

FASE 3.- REFORZAMIENTO Y SEGUIMIENTO

ESTRATEGIA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • ENTRENAMIENTO EN LA TOMA DE ACCIONES ENCAMINADAS A LA SOLUCION DE PROBLEMAS 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIA DE PROCESO DE GESTION EN PRODUCTIVIDAD GRUPO QUE ASESORE Y RESPALDE EL PROCESO 	<p align="center">MEDICION DE LOS CAMBIOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACION DE RESULTADOS A TRAVES DE LOS REPORTES INSTALADOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIA DE PROCESO DE GESTION EN PRODUCTIVIDAD MONITOREO CONSTANTE DEL RESULTADO • ESTRATEGIA DEL CAMBIO PLANEADO MECANISMOS DE EVALUACION CONTINUA 	<p align="center">EVALUACION</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACION DE DESEMPEÑO 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIA DE PROCESO DE GESTION EN PRODUCTIVIDAD MONITOREO CONSTANTE DEL RESULTADO • ESTRATEGIA DEL CAMBIO PLANEADO MECANISMOS DE EVALUACION CONTINUA 	<p align="center">TERMINACION</p> <p align="center">ESTABILIZACION DEL CAMBIO</p>

4. GLOSARIO DE TERMINOS

Aprendizaje: Es la conducta que actúa en el medio ambiente y la modifica.

Cliente: Persona o grupo que desea perfeccionar un sistema (o subsistema, sector, órgano, grupo o individuo en la organización), asumiendo una posición o papel de iniciativa o colaboración para el esfuerzo de DO.

Coaching: Asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales según se presenten.(Ferrer)

Conducta Organizacional: Es el enfoque de la administración, según las ciencias de la conducta.

Consultor: Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroinformación a los participantes sobre dicho proceso.

Consultoría de procesos: Metodología para observar cómo funciona un individuo, un grupo o un organización, y para dar retroinformación acerca de una situación dada.

Contingencia: Son formulaciones específicas de la interacción entre la conducta operante de un organismo y su medio ambiente. (Skinner, 1969, p.7)

Dirigir: es obtener un resultado de otras personas y responsabilizarse con lo que las mismas han hecho. (O. Gelinier, funciones y tareas de dirección general).

Entrenamiento en sensibilización: Tipo de aprendizaje basado en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos, mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones percepciones y comportamiento. La base del entrenamiento es el Grupo T.

Empresa: es el conjunto de personas que aunan sus actividades en forma organizada, con la ayuda de medios materiales, para la autorrealización comunitaria: - de los trabajadores, mientras crean bienes y prestan servicios; - de los consumidores, mientras consumen unos productos y gozan de unos servicios.

Evaluación: Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

Fijación de objetivos: Todo género de metodología que tienda a clarificar los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

Indicador: Relación entre dos variables.

Intervención: Acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo).

Mercado: es el conjunto de actos de compra y de venta, de unos bienes o servicios determinados en el lugar y en el tiempo, una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender.

Método: Procedimientos generales o sistemáticos, tales como: método de laboratorio, entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, confrontación, investigación, retroinformación de datos e informaciones, diagnóstico y solución de problemas, reestructuración y rediseño de estructuras, rediseño de cargos y tareas, formación de equipos, etc.

Metodología: Conjunto de métodos o técnicas constantes de un plan o programa de DO.

Modificación de conducta: Es la aplicación práctica del condicionamiento operante de Skinner y las técnicas conexas. (Luthans)

Objetivo: Individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio o modificaciones. El objetivo último o meta-objetivo es siempre la empresa en total, como sistema socio-técnico global.

Precio: el precio es a través del cual la empresa recupera el coste de los distintos elementos que intervienen en el marketing: el coste del producto en sí mismo, la publicidad y las remuneraciones de los vendedores y los diversos servicios prestados al consumidor por los canales de distribución. Además de la expectativa de la empresa de que se produzca un beneficio residual, a corto o largo plazo, que remunere adecuadamente al capital invertido.

Producto: un producto equivale a la suma de las satisfacciones físicas y psicológicas que proporciona al utilizador.

Programa: Conjunto de acciones específicas del DO (intervenciones) que deben ser realizadas con la posible indicación de épocas, secuencia, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etc.

Retroinformación: Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llámase también feedback, realimentación, retroalimentación).

Reunión de confrontación; Metodología específica dentro de la consultoría de procesos diseñada por R. Beckhard.

Sinergia: Es la suma total de la energía que pueda ofrecer un grupo cualquiera.

Socialización Organizacional: Es el proceso mediante el cual los miembros de la organización aprenden a desempeñar papeles de rendimiento que conduzcan al alcance de metas de la organización. (Luthans)

Táctica: Son las maneras de contingencia de aplicar o desarrollar la estrategia, aplicándola en programas de acción a medio y corto plazo.

Técnica o instrumento: Maneras específicas de actuar, recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado. Por ejemplo cuestionario, modelo organizacional, acuario, negociaciones de expectativas, etc.

Tecnología: Cuerpo de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos que caracterizan el DO como un conjunto ecléctico de recursos y procesos que se pueden utilizar para perfeccionar organizaciones dentro de la concepción de un sistema socio-técnico abierto.

Ventas de Mostrador: Son las que se realizan estando el vendedor detrás de un mostrador. Sin embargo, no es exactamente así porque no en todos los casos el vendedor se queda fijo en ese lugar ya que lo deja para atender a los clientes cuando el caso lo requiere para hacerlo en el área de piso. El contacto normalmente es así directo con el vendedor y no a través de la mercancía.

Ventas de Piso: Se refiere a aquéllas en las que un vendedor tiene bajo su responsabilidad atender a los clientes que acuden al área que se le ha señalado, siendo él el responsable de la atención y servicio. El contacto es a través de la mercancía.

5. BIBLIOGRAFIA

Agnes M. et al. (1992). Las Estrategias de las Empresas Frente a los Recursos Humanos. El post-taylorismo. Argentina: HUMANITAS - PROIITTE.

Alessandra, A. Cathcart, J. Monoky, J. (1992). Sea su propio Gerente de Ventas. México: Editorial McGraw-Hill.

Archilles de Faria Mello, F. (1992). Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. México: Editorial LIMUSA.

Bandura, Albert. (1969). Principles of Behavior Modification. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Beach, Dale S. (1985). The Management of People at Work. United States of America: Macmillan Publishing Company.

Benitez Cedillo, Lugo de la Fuente y Sánchez García. (1987). La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa en México. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, México: Fondo Educativo Interamericano.

Bennis, W. (1969). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.

Belcher, John G. (1987). Productividad Total 1, Argentina: Ediciones Granica.

Burke, Warner, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo, México: Editorial SITESA.

Cabrera López e Islas Pérez. (1992). Modelos Recientes en Desarrollo Organizacional una Comparación con los Modelos Clásicos. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Carlzon Jan. (1985). El Momento de la Verdad, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Cesarman, C. (1981). Diccionario de Sinónimos Castellanos. México: Editorial Pax-México.

Ferrer Pérez Luis. (1989). Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, México: Editorial Trillas.

Flores, O. García G., Valenzuela E. (1980). Estrategias y Modelos de Desarrollo Organizacional aplicados a una empresa mexicana. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

Fuentes Zaldivar M. (1983). La Importancia de la Aplicación del Desarrollo Organizacional en las Empresas. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

García, Pelayo y Gross (1985) Pequeño Larousse Ilustrado. México: Larousse.

Iacocca, Lee, Novak W. (1985). IACOCCA Autobiografía de un triunfador, México: Ediciones Grijalbo, S.A.

Luthans, Fred. Kreitner, Robert.(1979). Modificación de la Conducta Organizacional. México: Editorial Trillas.

Margulies, N. y Raia, A. (1974). Desarrollo Organizational: valores, proceso y tecnología. México: Editorial Diana.

Matuk E.C. et al. (1987). Manual de Administración para la pequeña y mediana Empresa en México, Vol 111. México: Editorial OSAR, S.A. de C.V.

Miranda Sánchez (1989). Estudio Teórico Práctico del Desarrollo Organizacional en la Mediana Empresa. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

Partin,J. (1976). Perspectivas del Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.

Peters, T. Nancy K. Austin. (1986). Pasión por la Excelencia. México: Lasser Press.

Picazo, M.L. Martínez, V.F. (1992). Ingeniería de Servicios, México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, Estrada M. (1986). Superación Profesional de Vendedores, México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Sevicio Panamericano de Protección, S.A. Gerencia Corp. de Desarrollo de Recursos Humanos. (1988). Excelencia para la Productividad, México: SERPAPROSA.

Schein, E. (1973). Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional, México: Fondo Educativo Interamericano.

Speller, John A., Lawrence Paul R.(1973). Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción, Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Strong, Stanley R. Claiborn, Charles D. (1985). El Cambio a través de la Interacción, España: Editorial Desclée de Brouwer.

Valenzuela E. (1980). Estrategias y Modelos de Desarrollo Organizacional aplicadas a una empresa mexicana. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.

Wanty, J. Isi, H. (1975). La Estrategia Empresarial, Buenos Aires: El Ateneo.

6. ANEXO

A continuación se muestran tan sólo algunos de los resultados logrados en las tiendas, con el fin de transmitir un panorama más completo de las consecuencias de la estrategia aplicada.

Los resultados que se presentan son un promedio de las doce tiendas revisadas y en algunos casos se dividieron en tiendas "plaza" y tiendas en "avenidas comerciales".

RESUMEN DE LAS LISTAS VERIFICABLES (CHECK LIST).

El resumen de las listas verificables o check list, mostró una notable mejora con respecto al análisis, en el estilo de atención y en el tiempo de venta, ya que se logró romper la inercia del círculo vicioso de una actitud pasiva y desinteresada hacia el cliente y hacia las actividades de la tienda en general. Dentro de los aspectos más importantes logrados fueron:

- Establecieron contacto con el cliente de manera consistente, y se respetó su propio estilo de aproximación.
- Mencionaron las ofertas y promociones a cada cliente.
- Registraron invariablemente la mercancía negada en el reporte correspondiente y dieron retroalimentación a la persona correspondiente (compras).
- Manejaron adecuadamente las objeciones del cliente con respecto a la competencia, ya que ellos también la conocían y habían detectado sus debilidades.

AFLUENCIA Y CAPTACION

La afluencia y captación como indicadores clave del potencial de ventas de cada tienda, proporcionó un parámetro dentro del cual se pudieron detectar las posibilidades de crecimiento de las tiendas de acuerdo a la ubicación y nivel socioeconómico de la zona.

La afluencia y captación se registro al detalle en cada una de las tiendas por;

- hora
- día
- semana
- mes

La importancia de señalar las **horas y días pico** para cada sucursal consistió en considerar las áreas de oportunidad para reforzar servicios tanto en rango de horario de atención, como en número de personal requerido para brindar un óptimo nivel de labor de venta.

En las tiendas ubicadas sobre **avenidas comerciales** se detectó que la hora en que hubo mayor afluencia fué entre las **17:00 y 18:00** horas, aunque la mayor captación y venta por cliente fué entre las **15:00 y 16:00** horas .

Los días **sábado** fueron los de mayor afluencia y captación, sin embargo los **viernes** se realizó la mayor venta por cliente.

Para las tiendas ubicadas dentro de centros comerciales "**plazas**" la hora pico en afluencia y captación se dio entre las **18:00 a 19:00** horas y la mayor venta por cliente fue de **11:00 a 12:00** horas.

Los días pico en afluencia y captación fueron los **sábados y domingos**, y los **viernes** los de mayor venta por cliente.

MERCANCIA NEGADA

Como parte del sistema de ventas se llevo un registro de la mercancía solicitada por el cliente y que no se tenía en existencia o que estaba fuera del catálogo de productos que se manejaban en la tienda.

El objetivo de realizar el reporte de mercancía negada fue:

- * Captar las necesidades de los clientes potenciales
- * Analizar la posibilidad de compra de nuevos productos
- * Cuantificar la venta perdida por falta de mercancía dentro y fuera de catalogo

La venta perdida por falta de mercancía durante los proyectos se distribuyeron de la siguiente manera:

En el primer mes, solamente en las tienda ubicadas dentro de centros comerciales "plazas" se cuantificó en dinero el equivalente a un 15% de las ventas totales de las tiendas, mientras que en las tiendas ubicadas en avenidas comerciales llevo a un 22%.

Dichos porcentajes no tuvieron variación significativa en los meses siguientes y fue disminuyendo a medida que se daba respuesta con la existencia de mercancía mas representativa y mas frecuentemente solicitada.

VENTAS

Los resultados en ventas, se compararon contra período base y de acuerdo a los indicadores clave instalados en las tiendas, los resultados contra período base del año anterior, fueron los siguientes:

	Venta por Día	Venta por Cliente	% de Captación
Plazas	45.3%	11.6%	(02.0%)
Avenidas Comerciales	29.0%	(05.7%)	12.1%

El monitoreo de estos indicadores clave permitió tomar decisiones, durante los proyectos, y visualizar el potencial de desarrollo de cada tienda.

Los resultados fueron contundentes, las ventas por día se incrementaron en todas las tiendas.

En las tiendas plaza, aunque disminuyó el número de clientes, se logró aumentar la venta por cliente. Mientras que en las tiendas situadas en avenidas comerciales, los resultados fueron inversos, es decir, se incrementó el número de clientes pero disminuyó su compra promedio.