



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA UNA CAFETERIA FRANQUICIA. UN CASO DE APRENDIZAJE

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL AREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

**PRESENTA
LIC. EN ECONOMIA. VALENTIN ALBERTO COLLI PADRON**

**DIRECTOR
MTRO. JORGE ISAAC MANUEL ORTEGA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
NOVIEMBRE 2016**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 384442 durante el periodo agosto 2014-julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Dedicatoria

A mis padres, que siempre han confiado en mis decisiones a pesar de haberme visto fallar en algunas ocasiones.

Agradecimientos

Es muy difícil hacer un justo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con este trabajo, en parte porque paso por alto mucho de lo que me dieron que aun no descubro, y también por lo que inevitablemente olvidé, o bien, no supe tomar de su apoyo, sin embargo, en estas palabras deseo hacer constar mi propósito de regresar a estos aprendizajes toda vez que mi vida profesional tenga matices nuevos.

Las primeras personas a quien debo gran parte del resultado de este trabajo son, mi director de tesis Isaac Ortega, que encausó la tesis de forma pragmática y me dio libertad envidiable para escribir, y a mi tutora de practicas profesionales, Mary Morales. Ella no perdió de vista ningún avance del trabajo por menor que fuera, y dedico tiempo a orientarme y animarme a perseverar frente a las complicaciones que surgieron.

Sin duda, las maestras Roxana Sáenz y Deisy Pasos, fueron un apoyo decisivo para poder concluir el proceso de titulación ya que sus oportunas observaciones no detuvieron los complicados tramites que requiere la titulación y contribuyeron en mucho mejorar el resultado final.

Merecen también agradecimiento las personas que me abrieron las puertas de su empresa o lugar de trabajo, me regalaron su tiempo y se involucraron en el proyecto animados por descubrir como ser mejores y como hacer mejor su lugar de trabajo. Me siento afortunado de haber conocido su entusiasmo y actitud positiva: Arturo, Emily, Ana, Regina, Andree, y Jonathan.

En el plano personal sin duda, agradezco a mi novia Aremy que supo ser paciente en muchos momentos de estrés y siempre estuvo dispuesta a ayudarme a mejorar la calidad de mi redacción.

Finalmente mi gratitud a la facultad de psicología de la UADY, que encierra para mi, un significado de amistad por mis compañeros de generación y los profesores que compartieron sus conocimientos.

Tabla de contenido

1. Introducción	10
1.1. Características generales del caso que se abordó	12
1.2. Sustento teórico del abordaje	16
1.2.1. Desarrollo Organizacional.....	16
1.2.2. Teoría del campo de Kurt Lewin.....	18
1.2.3. Las Habilidades gerenciales.....	27
1.3. Objetivos.....	30
1.3.1. Objetivos del diagnóstico	30
1.3.2. Objetivos de la planeación de intervención	30
1.3.3. Objetivos de la intervención	31
1.3.4. Objetivos de la evaluación	31
2. Evaluación diagnostica del caso.....	31
2.1. Las franquicias en México	31
2.2. Historia de la marca del cliente	33
2.3. Estrategias utilizadas para el diagnóstico	35
2.4. Objetivos del diagnóstico	42
2.5. Resultados del diagnóstico	42
3. Programa de intervención desarrollado	54
3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención	54
3.2. Diseño del programa de intervención.	60
3.3. Objetivos.....	64
3.4. Recursos utilizados	64
3.4.1. Creatividad.	65
3.4.2. Proactividad.....	66
3.4.3. Autodisciplina.....	67
3.4.4. Liderazgo situacional.	67
3.4.5. Análisis de cartera de negocio.	69
3.4.6. Planeación y pensamiento estratégico.....	72
3.5. Procedimiento de aplicación	73
4. Evaluación de los efectos	76
4.1. Resultado de la aplicación	76
4.2. Cambios registrados	78
5. Discusión.....	79
5.1. Acciones realizadas contratadas con la literatura de sustento.....	79
5.2. Conclusiones	85
6. Referencias	88
8. Apéndice	93

Índice de tablas

Tabla 1.....	41
Tabla 2.....	44
Tabla 3.....	58
Tabla 4.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Modelo diagnóstico de 6 cajas de Weisbord.....	38
Figura 2. Variables de Weisbord por peso	44
Figura 3. Estructura al Inicio de la intervención	45
Figura 4. Estructura posterior al cierre de dos sucursales.....	45
Figura 5. Participación de los productos en los ingresos.....	46
Figura 6 Ventas por tamaño del producto	47
Figura 7. Ingresos por tamaño de producto vendido	48
Figura 8. Demanda en función del precio. Naranja=bebidas calientes / azul=bebidas frías.....	49
Figura 9. Cubo de intervenciones de Reddy (1994)	55
Figura 10. Liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1967).....	69
Figura 11. Matriz BCG para marketing y portafolio de productos.....	71
Figura 12. Diseño general de la intervención.....	73
Figura 13. Modelo de cambio de 3 fases de Lewin	74
Figura 14 Esquema de intervención estilizado para el gerente.....	93
Figura 15 Sesión de creatividad con los baristas.....	93
Figura 16 Evidencia de intervención. Gerente.	94

1. Introducción

Este documento es un proyecto de tesis del área de Desarrollo Organizacional (D.O.) y se realiza en el marco de una maestría en psicología Aplicada.

Se trabajó con uno de los negocios de una empresa en la ciudad de Mérida, Yucatán, para desarrollar un diagnóstico organizacional y un proceso de intervención tendiente a inducir mejoras no determinadas a priori.

El giro del negocio era la venta de café de especialidad de una marca internacional con modelo de negocio franquicia. Contaban con 6 años de antigüedad en la ciudad de Mérida y 3 sucursales al inicio del proyecto, sin embargo, el entorno altamente competido y problemas en la gestión comprometían su permanencia en el mercado.

Se realizó un diagnóstico cualitativo utilizando, observación directa libre de campo, entrevistas semiestructurada, encuesta tipo Likert e información documental con la que se pudo describir su situación inicial.

El personal tenía claro el propósito o razón de ser de la empresa y su relación con los clientes; contaba con gente que disfruta trabajar con el café, y se relacionaban de manera amena entre ellos y los clientes, sin embargo, existían problemas latentes en las tiendas, entre ellos destacan, la falta de probidad de algunos de los empleados, desabasto de insumos o productos, fallas en su software de ventas, falta de canales de comunicación con los clientes, ausencia de sistema de información de marketing para la toma de decisiones, competencias limitadas para el análisis de

información por parte de la gerencia, así como falta de apoyo de marketing de la marca y ventas concentradas en un reducido numero de productos, también sufrían problemas por fallas con los equipos, y el cumplimiento de los estándares de servicio que pide la marca estaban en declive.

Con la información del diagnóstico se establecieron los objetivos prioritarios de la intervención: a) Fortalecimiento del cumplimiento de las políticas de la marca y b) Incrementar los ingresos cambiando la composición de las ventas.

Para el diseño de la intervención se utilizó la teoría de campos y la noción de cambio planeado de 3 etapas de Lewin. En la parte de descongelamiento se esperaba concientizar y sensibilizar acerca de la necesidad de cambio y proveer a la vez de herramientas psicológicas al personal para manejar de mejor manera el cambio, mientras que en a parte de cambio planeado se esperaba obtener por medio de una lluvia de ideas las propuestas que mejoraran los dos objetivos que la gerencia determinó como prioritarios, realizar modificaciones en el sistema de verificación de responsabilidades y modificaciones en el establecimiento de metas de venta.

Para la fase de re congelamiento se tenía la planeación, no obstante ocurrieron eventos que orillaron a la alta dirección a cerrar la tienda en el mes de julio.

Este proyecto se realizó con la premisa de que era posible mantener a flote el negocio hasta el momento en que el cierre fue inevitable, esta visión fue compartida por todo el personal y el gerente, por ello este documento puede ser testimonio de que una franquicia es un negocio muy seguro y un gran equipo de trabajo pero sin una solida gestión puede ir acumulando problemas que condenen su supervivencia comercial.

1.1. Características generales del caso que se abordó

La actividad neural del negocio es la preparación y venta de bebidas a base de café con los estándares de una marca internacional del que son franquiciatarios desde el año 2010.

Al inicio de operaciones los franquiciatarios eran dos familiares, posteriormente todas las sucursales pasaron a manos de uno ellos, quien las representaba legalmente y gestiona con apoyo de un gerente general.

La marca tiene representación en la ciudad de Mérida solo por esta empresa. Tuvo 4 sucursales en el año 2013, tres hasta abril de 2016, posteriormente solo una, y finalmente no pudo hacer frente a su difícil situación y quiebra a mediados del mes de julio del mismo año.

La situación económica del negocio era poco halagüeña, se dio una pérdida de cuota de mercado frente a competidores, pérdida de posicionamiento por cierre de sucursales, problemas en la operación diaria con el software de venta, falta de probidad de los empleados, falta de abastecimiento de insumos, incumplimiento de prácticas de orden y servicio que impone la marca, desacuerdo de los empleados con la forma de solucionar los problemas, incomunicación vertical en ambos sentidos, y falta de soporte en marketing, insumos, tecnologías y apoyo técnico por parte de la franquicia maestra, y una condición de vulnerabilidad por las decisiones de una marca que año con año pierde el interés de los consumidores a nivel internacional.

Con el diagnóstico también se identificaron fortalezas en la empresa entre las que destacan: valoración positiva de los clientes respecto a la atención y calidad de las bebidas, identificación y gusto del giro del negocio por parte de los empleados, cómodo ambiente laboral, buenas relaciones interpersonales y apertura al cambio.

Se trabajó durante 6 meses con esta empresa y se pudo llevar nota de importantes eventos por los que atravesó y se pudo constatar la perseverancia de todo el personal para salvar las tiendas del cierre.

Al principio de la intervención existían 3 sucursales y se empleaban a 16 personas. El proyecto comenzó el mes de enero cuando se establece contacto con el gerente quien llevaba un mes de haber sido promovido al puesto y muestra interés en el proyecto de D.O. y en general por el aspecto humano del negocio.

Se realizaron las primeras entrevistas con él para conocer con más detalle el funcionamiento de las cafeterías y los problemas que conoce de la empresa. Se dio un diálogo franco de la información con la que contaba y brindo las facilidades para tener acceso a los empleados que están en la operación ("baristas" en lo sucesivo).

En el mes de febrero se realizaron entrevistas semiestructuradas con todos los baristas, se les informa del proyecto de tesis y se les solicita su cooperación. La respuesta que dieron fue de mucha apertura y buena actitud para participar.

A principios de Marzo se presenta al gerente el bosquejo de la situación inicial del diagnóstico y se tienen dos reuniones para definir las directrices que debe tomar el proyecto. En ese mismo mes se detienen todas las actividades del proyecto ya que el dueño decidió cerrar dos de las sucursales, y por tanto no se cuenta con la disponibilidad del gerente, ni con la anuencia del dueño.

A mitad del mes de abril, una vez concluidas las tareas que implicaron el cierre de sucursales, se retoma contacto con el gerente para proponerle no avanzar a otra etapa, sino profundizar el diagnóstico y poder tener un imagen más completa del negocio en vista de los eventos recientes.

Durante el mes de mayo se trabaja con una muestra de datos del software de ventas que utilizan y se encuentran patrones de venta, tendencias de ingreso, preferencias de los clientes de la tienda, entre otros. Al presentarle la información al gerente se detecta la carencia de mecanismos (informes manuales o automáticos, responsables, o algún otro medio) que pudieran proveer esta información al gerente de forma regular. También se observa un área de oportunidad en cuanto a las competencias necesarias para el manejo de información.

Entre las tareas del proyecto que se realizaron, se encuentra una encuesta de atención a clientes, que arrojó información reveladora para todos. En principio porque los resultados fueron opuestos a los de la evaluación que realiza para todas las cafeterías la franquicia maestra.

Para evaluar, ellos envían a un comprador observador anónimo (*mystery shopper*) que acude a las cafeterías con la finalidad de evaluar que tanto se cumplen los reglamentos de calidad

de la tienda. Los resultados de su evaluación se envían a los gerentes de tienda con el fin de retroalimentarlos, no obstante, al realizar una encuesta independiente se detectó que los parámetros que evalúa la marca, no necesariamente reflejan la satisfacción de los clientes. Esto creaba una brecha entre la información con la que se trabajaba y la situación real del negocio.

En términos generales los problemas en el negocio están vinculados por las distancia entre la alta gerencia y el personal, la falta de sistema de información para toma de decisiones, competencias limitadas para el análisis de información, administración principalmente reactiva, un entorno altamente competido, falta de soporte de marketing de parte de la franquicia maestra para innovar y mantenerse competitivo y diferenciado.

Respecto a los participantes se puede señalar algunos datos para contextualizar, al principio del proyecto el gerente tenía un mes en el puesto y la media de antigüedad de los empleados rondaba los 6 meses con mucha variabilidad. Los mas antiguos tenían 2 años fraccionados en periodos y la persona mas nueva 1 mes. Todo el personal era joven mayor de edad y menor de 30 años, principalmente de origen meridano.

Desde el principio del proyecto se decidió involucrar a todos los miembros de la empresa debido a que las personas se encontraban separadas en diferentes tiendas y se deseaba intervenir con los equipos de trabajo naturales, por lo que no tenía sentido elegir solo una muestra, por ejemplo, 2 personas de un equipo de 4 (se estaría perdiendo mucha información). Por otra parte, se pensó que si alguna persona dejara la empresa se correría el riesgo de perder el avance, de tal manera que se incluyeron a todos los miembros que laborarán durante la intervención.

A medida que avanza el diagnóstico dos tiendas cierran y el personal se reduce únicamente a 7 personas, sin embargo, no permanecen todas de tal suerte que al momento de iniciar con la intervención solo se cuenta con 5; 4 baristas y el gerente. Finalmente la tienda decide cerrar y no logra realizarse la última sesión de intervención.

1.2. Sustento teórico del abordaje

En este apartado se condensa la información teórica que siguió el proceso de diagnóstico y que moldeó la intervención. Se especifica en cada sub-apartado qué parte de la teoría se ha utilizado y qué sentido se le ha dado en el proyecto.

1.2.1. Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) surge de acuerdo a varios autores, de los laboratorios nacionales de entrenamiento en Estados Unidos (NTL) a finales de la década de los 40, Mee-Yan, Cheung-Judge, y Holbeche (2012), French y Bell (1996), Anderson (2012). Audirac, *et al* (2002) mencionan que el término como lo conocemos se debe a una publicación de Robert Blake y Shepard Jane Mouton en 1956. De aquí en adelante se utilizan las iniciales D.O. Para significar una metodología de cambio planeado de tipo educativo para aplicarse en cualquier tipo de organización

En México, la historia del D.O. comienza en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en seminarios de administración personal en 1967.

Posteriormente en los años 70's comienza su aplicación en grandes empresas de Monterrey y en 1975 tiene auge académico al crearse la maestría en D.O. en la Universidad de Monterrey (Guízar, 2013).

Hacer una definición del D.O. resulta difícil, por eso algunos autores como Mee-Yan, et al. (2012) prefieren describir lo que involucra, y explican que el D.O. es un campo de conocimiento para guiar el desarrollo de la efectividad de las organizaciones, especialmente durante un periodo de cambio, destaca también que los objetivos se consiguen utilizando procesos humanos y grupales de las ciencias modernas del comportamiento en sus métodos, investigaciones y teorías para facilitar *el movimiento* en las organizaciones, y como tercer elemento incluyen sus principales valores, el respeto por todos y el aprendizaje continuo.

Aparentemente es una explicación muy completa, sin embargo, omite una parte esencial que se puede encontrar en una definición clásica: el involucramiento de la alta gerencia.

El D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la misma por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1969).

El tema del involucramiento de la alta gerencia, puede ser una obviedad en lugares donde el D.O. es más conocido y aceptado, sin embargo, en nuestro contexto es imprescindible mencionarlo y buscarlo activamente en todos los procesos de consultoría.

En este trabajo, se entiende el D.O. de acuerdo a lo expuesto y como un proceso de aprendizaje colaborativo entre los involucrados.

1.2.2. Teoría del campo de Kurt Lewin.

Se le considera a este autor como un pionero del D.O. junto con Likert, Schein, Lippitt, Beckhard, y Watson. Su aportación comienza con los trabajos de investigación de dinámica de grupos en 1945 en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (Guízar, 2013). Sin duda hay dos aportaciones que se le atribuyen y por las que sigue vigente en los trabajos actuales de D.O.: el diagrama de campo de fuerzas y el modelo de cambio planeado de 3 fases según Guízar (2013), Anderson (2012), Robledo (2009), y French y Bell (1996).

No obstante su vigencia, los contenidos que se le atribuyen y la aplicación que se hace con ellos es superficial y ligeramente descontextualizada. Si se revisa en libros de D.O., se explica que el campo de fuerzas son las que mantienen un sistema estable y no permiten un cambio a menos que se modifiquen dichas fuerzas dando lugar a un proceso de cambio de 3 fases. Adicionalmente para la aplicación de la teoría de campo, usualmente, se propone realizar un diagrama en el que se identifiquen fuerzas impulsoras (aquellas que motivan el cambio) y fuerzas restrictivas (aquellas que limitan dicho cambio) y a partir del reconocimiento de la información del diagrama crear una estrategia que permita alcanzar las metas (Guízar, 2013). En estas lecturas se omite información que puede ser de gran valor para el practicante del D.O. en el diseño de sus intervenciones y para dimensionar los resultados de las mismas.

En este apartado se explicarán el concepto de campo de fuerzas y el concepto de cambio planeado haciendo acotaciones que permitan contextualizar el trabajo de Lewin.

La teoría de campo (*field theory*) la desarrolló Lewin para explicar la conducta de un individuo no de una organización, no obstante, admitió que se puede aplicar en las organizaciones siempre y cuando se represente el campo de manera correcta y se especifique que es para un tiempo determinado (Neumann , s.f.).

Por otra parte, muchas de las aportaciones que se le atribuyen a Lewin en el campo de la psicología social, la investigación acción y el D.O. no son creaciones directas de él, sino que son el resultado de la influencia que generó en otros autores. En el trabajo de Neumann (2005) se relata cómo se crea el instituto Tavistock de las relaciones humanas por petición de la fundación Rockefeller a la clínica Tavistock para estudiar las relaciones humanas. En este trabajo se relata como uno de sus fundadores (Trist) –que sentía profunda admiración por Lewin- no duda en invitarlo a colaborar. Lewin acepta, pero muere en 1947 dejando sin realizar los planes que se habían hecho para él, no obstante su nombre aparece posteriormente en el trabajo de relaciones humanas de Likert, y en otras obras. Posteriormente en 1962 un conflicto entre dos de los fundadores: Rice y Trist los lleva a formar dos unidades diferentes, sin embargo ambos dan crédito a Lewin como inspirador de sus ideas a manera de legitimar sus teorías.

De dichos autores, Rice usó en sus investigaciones pioneras el mapeo topológico (propuesto por Lewin) como herramienta analítica, y llegó a comentar que en gerenciamiento prefiere utilizar los gráficos tradicionales que la notación topológica, ya que en ella no se puede apreciar la jerarquía o la comunicación. Por su parte, no se ha encontrado evidencia de que Trist utilizase la notación topológica o el mapeo, incluso cuando ya hablaba de diseño organizacional

(Neumann, 2005). De esta manera, muchos de los trabajos de D.O. dan credito a Lewin pero son en realidad de sus discípulos, o interpretaciones de su obra.

También conviene comentar que Lewin, no vio las organizaciones como algo rígido o fijo, sino que creía que el cambio y la constancia son conceptos relativos, ya que la vida de un grupo nunca está sin cambio, solamente existen diferencias en la cantidad y el tipo de cambio. Un ejemplo de ello es la cultura, que se podría notar en los hábitos de comida de cierto grupo en un tiempo determinado, no es algo estático sino un proceso vivo, utilizando las palabras de Bashar, Hassan, y Eyad (2013), es como un río que se mueve pero aún mantiene una forma reconocible,

Una vez mencionadas las acotaciones se puede empezar definiendo el concepto de espacio vital de Lewin o campo.

Para Lewin, el "espacio vital" es una realidad tan objetiva como el espacio físico: deriva de ello su confianza en la aplicación del método experimental a los fenómenos de grupo y en la constitución de una auténtica "tecnología" social que permita cambiar la estructura de los grupos e, incluso, de toda una cultura (Fernández. , s.f.).

La teoría del campo fue para Lewin la manera de poner en relieve la diversidad de factores interdependientes que inciden en todo acontecimiento concreto del espacio vital, pero es algo más específico que el mero reconocimiento de la necesidad de una clara representación de esta multitud de elementos interdependientes. Es un intento de aclarar esta cuestión por una analogía con la noción de campo de la física moderna.

Del mismo modo que en la física se denomina “espacio de fase” a la representación multidimensional en que se mueve los objetos físicos, el “espacio psicológico”, el “espacio vital” o “campo psicológico”, es eso en el que tiene lugar la locomoción psicológica o los cambios estructurales de la mente (Fernández & Puente, 2009).

Con la geometría topológica Lewin, explicó como el espacio vital de los individuos está dividido en "regiones", entendidas como áreas situacionales diferenciadas, que van emergiendo al nivel de la conciencia a medida que la persona se desarrolla. Esas regiones psíquicas están vinculadas y a la vez separadas entre sí por fronteras, que eventualmente pueden convertirse en barreras.

Sobre ese modelo topológico, más bien estático, Lewin introduce el dinamismo psicológico por medio de "vectores" que indican los movimientos de aproximación o alejamiento de la persona, de acuerdo a las valencias (positivas o negativas) de las regiones. Es el individuo el que se mueve en las regiones internas por atracción o rechazo de las valías, es decir, las fuerzas se ejercen en el individuo con forma de atracción o rechazo, no en la conducta. La conducta es solo una probabilidad que se encuentra en función de la región hacia la que se mueva el individuo.

El movimiento en las regiones es el dinamismo psíquico que busca el equilibrio, la reducción de tensiones. Las tensiones incitan a abrir vías a través de las regiones. Mismas que se encuentran bordeadas por barreras que pueden ser físicas, intelectuales o sociales, y las regiones por las que debe pasar una persona pueden ser lugares, status sociales, actividades u otras situaciones que necesariamente se presenten al individuo como secuencias hacia objetivos

determinados. El logro de un objetivo produce equilibrio. Si el objetivo no se alcanza, el desequilibrio persiste hasta que aparece otra tensión que abra otro curso de acción. Esos objetivos pueden ser perseguidos de manera realista o irreal (Arnoletto, 2007). Por lo anterior, no se puede suponer que un objetivo de grupo o de organización suponga el mismo dinamismo en cada individuo, que suponga el involucramiento de las mismas valías, de las mismas fuerzas, sin embargo el cambio en el grupo es posible. Esta última idea se retoma posteriormente.

El espacio vital estaba en constante cambio, producto de la interacción de las fuerzas en el campo, la persona a causa de esto cambia su localización en el espacio vital, se mueve de una región a otra. Las fuerzas determinan la valencia de las distintas regiones, positivas si se dirigían hacia ella, y negativas si no lo hacían.

Las valencias altamente positivas, es decir, las regiones de interés para el individuo, provocaban que este se mueva hacia ellas. Se conducían hacia una meta, y cuando eso ocurría, su sistema entraba en tensión. Entendemos a la tensión como “disposición para la acción”, y pueden surgir desde el interior del individuo, o por alguna característica del ambiente, o por la influencia de ambas (que es como ocurre generalmente). Cualquiera que sea la fuente, pondrá al sujeto en movimiento (Díaz, 1972).

Los sistemas de tensión producen sólo conducta dirigida hacia una meta, sin embargo, dada la estructura del campo de fuerzas, existen tendencias opuestas de acción. Lewin señaló 3 tipos de campos conflictivos: 1) cuando el individuo se halla entre dos regiones de valencia positiva, 2) cuando se halla entre dos regiones de valencia negativa donde tendrá que elegir entre dos males (a menos que pueda reestructurar el campo psicológico), y 3) cuando el individuo se

halla entre una región positiva, y una negativa, donde el foco tiene que estar en los daños colaterales que puede producir el camino hacia la meta.

Lewin juzgó que era importante distinguir entre las fuerzas propias y las inducidas dirigidas al cambio en el espacio vital. Las “propias” son aquellas que surgen de las necesidades de la persona; las “inducidas” nacen en el entorno ambiental. La influencia más eficaz para el cambio social, era la que involucraba a las fuerzas propias de los individuos así como las inducciones que se encuentran en los distintos campos de fuerza que lo afectan desde fuera. Esta idea sustenta noción con la que se diseñaron las sesiones de intervención, buscando tener ese doble efecto de ser una fuerza ambiental pero al mismo tiempo “mover” a los individuos en sus fuerzas propias.

El comportamiento de un grupo está basado en un conjunto de hechos interdependientes; y esa interdependencia de los hechos es la que constituye la naturaleza de la conducta de un grupo, el cual no es una colección de individuos, sino (en una interpretación totalmente gestáltica) un conjunto de las relaciones entre los individuos que lo forman, un todo dinámico (Leiva, 2006). Al mismo tiempo un grupo no es necesariamente exterior al individuo, ya que eso iría en contra del supuesto central de la teoría del campo, conviene saber esto, ya que el resultado de una intervención va a estar determinada por lo que suceda en las regiones individuales. Es ideal tener un diseño sustentado teóricamente, una aplicación impecable pero sería ingenuo suponer que se puede alcanzar la modificación tal como fue diseñada para el grupo, en todo caso se está modificando el grupo interno de cada individuo y ello generara la modificación del grupo que no tiene que coincidir con la que se diseñó. En otras palabras, determinar una fuerza restrictiva y contrarrestarla con una fuerza impulsora no tiene porque llevarnos a donde pretendemos que nos lleve.

Esta visión nos permite considerar las acciones de grupo, según el grado en que implican a las fuerzas propias de los individuos. Un grupo establecido suele incluir fuertes vínculos con los motivos de los miembros individuales y no olvidar que no existe una separación clara entre las metas e intereses del grupo y las de sus integrantes. También por esta razón es generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que desde el sujeto aislado. Un cambio en los estándares del grupo sería rápidamente aceptado por sus miembros, el sentimiento de pertenencia, o los objetivos en común, lo forzarían a tomar esa decisión; por su propia cuenta no posee esos impulsos, y sería más difícil.

El cambio se consigue con la modificación de estándares en tres pasos Lewin, (1945):

El primer paso es el descongelamiento que ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más difícil ya que implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla. A su vez, esta fase se divide en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad (Sandoval, 2014).

El rompimiento se genera cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que se generan y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones, y el reconocimiento de la necesidad de cambiar, es un rompimiento con los paradigmas vigentes.

La ansiedad es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. Es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización.

La seguridad aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre la forma de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

El segundo paso, cambio, es la realización de los ajustes que se consideran necesarios. Implica intenso trabajo de parte de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada

con los nuevos procesos, ajustes en los valores y ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia acerca de las nuevas formas de pensar y actuar. Es una fase de aprendizaje.

La tercera fase se denomina re congelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. En esta etapa se espera que las personas integren las nuevas formas de pensar y actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes. Kreitner & Knicki (1995) señalan que en la última fase los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos.

Se ha propuesto como marco teórico a Lewin ya que fue un autor capaz de desarrollar un cúmulo teórico que puede explicar fenómenos psicológicos que van desde la personalidad, a los conflictos sociales, pasando por la dinámica de grupos, con una coherencia que no tienen otros autores que trabajan el tema de cambio. Dicha coherencia ofrece seguridad y tranquilidad de conciencia a un principiante que no cuenta con la agudeza de combinar teorías a medida en función de las necesidades de la organización donde se realiza la intervención.

En este punto conviene recapitular que se acepta el modelo de cambio de 3 fases, se comparte la noción de cambio como modificaciones en los campos individuales de las personas, se comparte también la idea de que no se puede predecir la conducta individual o grupal, pero si se puede tratar de orientar de forma democrática. Por otra parte se rechaza la idea -ampliamente difundida- del diagrama de campo de fuerzas como herramienta efectiva para propiciar el cambio, ya que de acuerdo con la explicación de Lewin, el cambio lo da la modificación de

estándares, de tal manera que el diagrama puede realizarse de multitud maneras pero al final lo que va a producir el cambio será la modificación de estándares que afectan al grupo.

En este apartado se ha incluido de manera muy breve la teoría de campo de Lewin, sin embargo, esto no hace a este proyecto uno de primera generación -en términos de French & Bell (1996)- sino únicamente tener una base sólida en la que se pueda anclar otras herramientas teóricas de menos profundidad, pero todo en pro de alcanzar un cambio en el sentido de Lewin.

1.2.3. Las Habilidades gerenciales.

El tema de habilidades directivas tiene como referente a Drucker pues fue un gran innovador de los temas del *management* moderno. Concibe la empresa como una estructura social que reúne a los seres humanos con el objetivo de satisfacer necesidades económicas y los deseos de una comunidad. Se aleja del gerenciamiento científico para crear una mezcla de sociología y economía (Sánchez, s.f.; Rivera, 2006).

Posteriormente Henry Mintzberg concluyó que lo que los gerentes hacen puede ser descrito mejor como roles, es decir, acciones específicas o comportamientos. Dichos roles podrían clasificarse en interpersonales, informacionales y de decisión (Robbins & Coulter, 2012).

Otro autor por su parte se enfocó en las habilidades que los gerentes necesitan, Robert Katz propuso que son críticas 3 tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son el conocimiento específico y técnicas que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficiente, son mas importantes en la primera línea de gerenciamiento (supervisión). Son para los gerentes que están en contacto directo con los empleados que

producen o dan el servicio de la empresa directamente al cliente. A menudo estos gerentes fueron empleados que destacaron en sus tareas y fueron promovidos a esta primera línea de mando.

Las habilidades humanas, son aquellas que involucran la habilidad de trabajar bien con otras personas y grupos. Debido a que todos los gerentes tienen que trabajar con personas estas habilidades son importantes en todos los niveles. Es importante que sepan comunicar, motivar, liderar, e inspirar entusiasmo y confianza.

Finalmente las habilidades conceptuales son las que permiten pensar en situaciones abstractas o complejas. Usando estas habilidades los gerentes pueden ver la organización como un todo, entender la relación entre varias subunidades y visualizar como la organización se ajusta a su entorno (Robbins & Coulter, 2012).

Por su parte Megginson y Pietri (2005) como se citó en (Cetina, Ortega, & Aguilar, 2010) proponen como habilidades: a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas; c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

Por ello las habilidades gerenciales tienen importancia en este trabajo, pues el cambio requiere en gran medida de una de esas habilidades para iniciar: el liderazgo. Lewin consideraba

que para la transformación hay que apoyarse en los jefes, en la parte del grupo con "poder" ya que la cultura es como un equilibrio dinámico entre tendencias. (Fernández, s.f.).

Para complementar, se puede mencionar a Schein (1988) cuando señala que el liderazgo es de la cultura, la otra cara de la moneda. Afirmó: “existe la posibilidad, poco considerada, en la investigación sobre liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura”.

Si bien se están abriendo otros temas en esta sección conviene acotar que el tema de cultura organizacional queda excluidos deliberadamente de este proyecto por limitaciones de recursos y tiempo, sin embargo, no significa que se ha desestimado su importancia, sino que se piensa incidir en esos temas de manera indirecta.

Minzberg (2010) en pocas palabras dice que el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia; en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada. En otras palabras se propone mejorar el liderazgo sin hacer intervención directa en este tema sino mejorando las habilidades gerenciales.

Un ejemplo de esta idea yace en un artículo de Cetina *et al* (2010), en él se construye teóricamente la relación que tiene el dominio de habilidades directivas por parte de jefes y la cualidad de ser legitimado en su puesto por sus seguidores. En el desarrollo de esta investigación los autores observan que además del dominio de las habilidades existe también la variable de la percepción de los subordinados que media en el grado de reconocimiento que se hace de la

autoridad. Es decir, el dominio de las habilidades directivas debe ir de la mano de la percepción de los subordinados del dominio de las mismas. Cerrar esta brecha aumenta las posibilidades de reconocimiento y efecto del liderazgo.

De este trabajo se propone que un proceso de cambio exitoso debe contar con 5 elementos imprescindibles: visión, habilidades, incentivos, recursos, y plan de acción, y se puede señalar que la parte de habilidades directivas proporciona uno de esos 5 elementos.

1.3. Objetivos

Se puede explicar el propósito general del proyecto con el propósito genérico de cualquier trabajo de D.O. , es decir, generar cambios de mejora en la organización que sean duraderos y que se adquieran por aprendizaje. Como se ha mencionado previamente, el diseño del proyecto abarcó hasta la última fase, sin embargo, solo se pueden implementar las dos primeras y parcialmente la tercera (de intervención).

1.3.1. Objetivos del diagnóstico

- I. Obtener Información que permita describir de manera general la organización
- II. Enlistar y categorizar los principales problemas que el personal identifica.
- III. Obtener información del entorno de la empresa: clientes y competidores.

1.3.2. Objetivos de la planeación de intervención

- I. Crear sesiones de intervención que proporcionen a los participantes de la intervención herramientas psicológicas para afrontar mejor el cambio.
- II. Fomentar la necesidad de cambio de acuerdo a las prioridades definidas por la gerencia.

III. Generar sentimientos de identificación con la marca e involucramiento.

1.3.3. Objetivos de la intervención

- I. Fortalecimiento del cumplimiento de las políticas de la marca
- II. Incrementar los ingresos cambiando la combinación de las ventas.

1.3.4. Objetivos de la evaluación

- I. Comparar los ingresos quincenales con metas de venta establecidas.
- II. Verificar la frecuencia de tareas y conductas que pide la marca por empleado.

2. Evaluación diagnóstica del caso

2.1. Las franquicias en México

Las franquicias en México comienza con la apertura de una sucursal de *McDonald's* en la ciudad de México en 1985. En 1989 *Dormimundo* fue la primera empresa mexicana que comenzó a franquiciar y en 1991 se reconoce la franquicia como figura jurídica en la ley de propiedad industrial AMF (2015) y Chavarría (2007).

En la siguiente década se instalaron de forma sostenida franquicias extranjeras y mexicanas, sin embargo, la tendencia a partir de la crisis de 1994 fue un crecimiento mayor en las franquicias de origen Mexicano Alba (2010) y Chavarría (2007).

En la actualidad (2016) la regulación principal de las franquicias en México, es el artículo 142 de la Ley de propiedad industrial (1991), que expresa:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona

a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”. (p. 33).

Este ordenamiento es de interés ya que engloba elementos medulares en la vida organizacional de un negocio que funcione con este modelo y porque son atribuidos al af franquiciante el *know-how*, el valor de la marca, los métodos operativos, comerciales y administrativos, y la forma de ser de dichos métodos.

Su forma contractual de diada hace que se adquiera entre las partes una natural interdependencia puesto que el éxito del negocio está en función de la cooperación mutua, en ocasión con acuerdos informales que se encuentran fuera del contrato (Bordonaba y Polo, 2004).

Chavarría (2007) resalta la importancia del *know-how*, aquello que permitió al negocio alcanzar el éxito que se le transmite al franquiciatario para alejar las posibilidades de fracaso, sin embargo, debido a lo escueto de la regulación, cuando el negocio emprendido -con el supuesto de bajo riesgo- empieza a flaquear, el empresario franquiciatario queda a la deriva para salvar su capital.

El camino de la segunda curva, en términos de Morrison (1996), no queda claro para el empresario, o en ocasiones se comprende demasiado tarde que los elementos o procesos que hicieron exitosas o marcaron la vida de las organizaciones en un momento de su historia (primera

curva) ya no tienen su fuerza diferenciadora y se requiere un camino de transformaciones para encontrar un camino claro de supervivencia competitiva.

2.2. Historia de la marca del cliente

Por motivos de confidencialidad no se explicita la marca del cliente y se le referirá como “la compañía”.

En la ciudad de Chicago en una tienda de regalos en 1979 dos empresarios deciden vender café gourmet. En 1981, deciden franquiciar su concepto de negocio para llegar a más gente en Estados Unidos. En 1995, dos empresarios australianos compran los derechos para establecer una franquicia maestra en su país. La primera tienda (*coffee house*) fue abierta en Sídney. Para el año 2004 ya habían abierto 200 más en todo el país y motivados por el éxito en el año 2005 los empresarios australianos compran todos los derechos de Estados Unidos y Puerto Rico y deciden impulsar la marca a nivel internacional.

En el año 2007 se abre la primera cafetería en México. En 2010 existen 11 tiendas en el país y para el año 2013 tienen abiertas 30 tiendas. No obstante su crecimiento y presencia internacional (1500 tiendas), en los últimos años no puede hacer frente a su principal competidor que cuenta con mas de 500 sucursales en México con una presencia en 52 ciudades y proyecciones de crecimiento de apertura de 50 sucursales más en 2016 (Celis, 2015).

La participación de mercado de las principales marcas son: 42.6 % para *Starbucks*, 12.9% para *Café Punta del Cielo* y *The Italian Coffe Company*, con 11% (Arteaga, 2016). Mientras que la participación de la marca de nuestro cliente, no sólo es pequeña sino que decrece.

A nivel local enfrentan 5 cafeterías para competir en la zona, 4 son de diferentes marcas entre las que se encuentran dos de mayor participación a nivel nacional. Por lo que en términos generales su situación era delicada.

Con información de la página oficial de la compañía se conocen su misión, visión y valores.

“Visión: ser la compañía de café más querida y respetada del mundo sirviendo incansablemente el café de mas alta calidad mientras hacemos sentir a cada uno de nuestros invitados como si regresaran a casa cada vez que entran en una de nuestras tiendas” (la compañía, 2016).

“Misión: -la marca- está comprometido a construir una familia unida que sirven constantemente el café de la mejor calidad y proporcionar un servicio excepcional y personalizado en un ambiente vibrante en la tienda” (la compañía, 2016).

“Valores: Nuestros cuatro valores reflejan lo que somos y cómo nos acercamos a todo lo que hacemos. Estos no son valores que cambian de vez en cuando, de una situación a otra, o de una persona a otra, sino que son el fundamento de nuestra cultura de empresa. Al mantener estos valores fundamentales, independientemente de lo grande que podamos ser como empresa,

podemos conservar lo que siempre ha sido especial sobre nuestra marca. Ellos son: la asociación basada en la integridad y la confianza, el compromiso con la excelencia y la innovación, una cultura de la alegría y la pasión, la creencia en la gente, construcción y que cambian la vida” (la compañía, 2016).

Al principio del proyecto el cliente contaba con 3 tiendas en Mérida, una ubicada en la plaza comercial galerías, otra en las instalaciones de la universidad Mayab y otra en la colonia San Ramón norte. Durante el mes de abril, la tienda de la plaza y la de la universidad cerraron y la intervención continuó solo en la tienda de San Ramón, que también acabo cerrando en julio de el presente año.

2.3. Estrategias utilizadas para el diagnóstico

El D.O. es en ultima instancia un trabajo de investigación acción por ello se procuró adoptar una concepción clásica en la que existen 4 elementos: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y la evaluación de resultados (Newton y Anthony, 1978). Si bien existen otros modelos mas actuales todo este documento recurre siempre que es posible a trabajos clásicos por su sencillez, su rigor teórico y porque se trata de un trabajo en el que no se tiene experiencia previa. Los modelos mas recientes, son en todo caso adaptaciones a las que sus autores han llegado interpretando, y practicando con textos clásicos, de tal manera que no seria posible generar conocimiento nuevo susceptible de tener anclaje teórico fuerte utilizando únicamente literatura reciente.

Del primer elemento, diagnóstico, se utilizó la metodología cualitativa ya que la acción indagatoria se mueve de manera dinámica: en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación en un proceso más bien circular y no siempre con la misma secuencia.

De acuerdo a Hernández, *et al.* (2010) el investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analizas y convierte en temas que vincula; reconoce sus tendencias personales. En síntesis, los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones .

Aunque hay partes del diagnóstico en el que se utilizaron herramientas cuantitativas, esto fue de manera secundaria y sin el fin de establecer generalidades, solo procurando solo contribuir a la descripción cualitativa del estudio sin establecer inferencias cuantitativas y mucho menos realizando integración a nivel de significado de los datos que permitieran decir que se trata de un trabajo mixto. La búsqueda de información se realizó siguiendo la guía del modelo de 6 cuadros de Weisbord.

Para la obtención de información se utilizaron 4 técnicas: Observación directa de campo, entrevista semiestructurada, escala tipo Likert, y revisión documental.

La observación directa de campo, es aquella que se realiza donde ocurren los hechos con la finalidad de describir. Se realizó de manera no estructurada y atendiendo a los objetivos de información que tenía cada visita o entrevista.

Siguiendo la planeación de entrevista que explica Díaz (2011), se procuraba precisar que es lo que se deseaba observar y en que condiciones y llevar un registro anecdótico libre. Se puede afirmar que este es un método adecuado ya que no se contaba con información del caso, de al manera que el diagnóstico fue un estudio exploratorio.

La otra técnica para obtención de información fue la entrevista semiestructurada. Se puede decir de esta técnica que no se considera una conversación normal, si no una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación. Para este caso el adjetivo semiestructurada se refiere a que se determinan de ante mano que es lo que se quiere conseguir, por ello se compone de preguntas abiertas permitiendo recibir mas matices de las respuestas.

Para la obtención de información de los clientes se realizó una encuesta piloto de 7 preguntas en las que se incluyeron escalas tipo Likert. Esta herramienta de todos conocida para medir actitudes o predisposiciones obteniendo valores ordinales. Se realiza por un conjunto organizado de *items* que se relacionan con una variable que se debe medir. La utilización de esta herramienta fue secundaria.

Finalmente mencionamos la revisión documental que se empleo para la revisión de los manuales de la franquicia, búsqueda en internet de información de la marca y la revisión de sus registros electrónicos de venta.

Para la primera etapa se considera las seis áreas críticas para la efectividad organizacional de Weisbord: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar las cosas si se quiere el éxito de la organización (Esquivel et al. 2015).



Figura 1. Modelo diagnóstico de 6 cajas de Weisbord

1. Propósito: la dirección tiene la responsabilidad de determinar, qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando y comunicando los propósitos y la misión de la organización a los empleados. Para indagar si existen problemas se sugiere la pregunta ¿A qué nos dedicamos? (Weisbord, 1976).

2. Estructura: se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, bien sea de manera horizontal en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos, contempla también la organización matricial. Existen a su vez en este elemento reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del comportamiento humano Audirac, et al (2002). Se comienza preguntando ¿cómo dividimos el trabajo?

3. Relaciones: los conflictos surgen en las organizaciones dado que las personas nunca tiene objetivos e interés idénticos, esto se puede evitar con una buena comunicación entre todos sus colaboradores (Esquivel *et al* 2015).

4. Recompensas: abarca lo que la organización paga en términos reales y psicológicos, identifica qué circunstancias hacen sentir a la gente castigada o recompensada, e identifica qué se debe remunerar (six boxes, s.f.). Se puede comenzar preguntando si todas las tareas necesarias tienen un incentivo (French y Bell, 1996).

5. Liderazgo: para que un gerente pueda actuar efectivamente, el estilo de liderazgo necesita incidir en el comportamiento informal de la organización. Las principales tareas de los líderes son escanear el entorno, establecer metas y alinearlos a la organización interna para cumplir los objetivos (six boxes, s.f.). Se indaga, ¿alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

6. Mecanismos de ayuda: son aquellos auxiliares que permiten a la organización realizar sus operaciones y optimizar calidad de sus productos, se constituye por los procesos y medios que son necesarios para atender la supervivencia de la organización: planeación, control, presupuesto y sistemas de información. Entre los mecanismos de apoyo que puede tener las organizaciones están: finanzas y logística, capacitación y tecnología. Una pregunta imprescindible es ¿contamos con tecnología de coordinación adecuada?

Con respecto a este modelo se debe comentar que se ha popularizado la aplicación utilizando como técnica central de información una encuesta con *ítems* tipo Likert de tal manera que se pueda obtener valores para cada cuadro y se interpretan altos valores con alta efectividad o

a la inversa dependiendo del sentido con el que estén redactados los reactivos. Esta técnica tiene la ventaja de poder comparar los cuadros entre sí y ayudar a definir prioridades. Sin embargo, en este trabajo no se utilizó esta técnica en el diagnóstico. La razón es que los métodos cuantitativos demuestran su poder para poblaciones grandes, donde pueda aparecer el fenómeno de la tendencia central y este no fue el caso.

La técnica principal para la obtención de información fue una entrevista semiestructurada que se realizó a todos los baristas con el fin de recabar aspectos generales de las tiendas y a la vez mantener un ambiente relajado que permitiera mayor apertura. Posteriormente se codificaron las respuestas para determinar qué *issues* (temas de interés o puntos de discusión) eran mencionados con mayor frecuencia y con qué connotación. A partir de la información generada se hizo un reporte que se le presentó al gerente con la idea de definir las directrices del proyecto, sin embargo, el evento del cierre de tiendas llevó a considerar que se estaba descuidando información vital y se solicitó ampliar el diagnóstico.

Se apostó a investigar el entorno con la idea de que es una forma de permitir al cliente conocer mejor sus fortalezas y debilidades. En palabras de Morgan (1988) como se citó en Harrison (2005) “es permitir al cliente mirar sus fortalezas y debilidades con otros ojos, con los ojos de su entorno”.

En esta segunda etapa puede afirmarse que se utilizó consultoría experta, es decir, asesoría directiva y especializada, más que participativa.

Se comienza solicitando al gerente datos de las ventas de los últimos meses y un concentrado del mes en curso para un análisis descriptivo, y se elabora y aplica una encuesta piloto de atención a clientes.

Entre las cosas que se buscaron con el análisis estadístico de las ventas fueron:

- Identificar productos más vendidos
- Identificar tendencia de consumo por tamaño de bebida discriminando entre bebidas frías y calientes.
- Identificar tendencia de elasticidad de demanda de los productos.
- Determinar la participación de ingresos de los productos por tipo (fríos, calientes, alimentos y otros).

Para la encuesta a los clientes, se emplea un formato digital de elaboración propia que se aplica a 30 clientes y abarca: los motivos de visita a la tienda, calificación de la atención, calificación de la rapidez de la atención, sugerencias de mejora, aspectos que aprecian del producto y la tienda, edad de los clientes y un buzón de sugerencias abierto (Ver tabla 1).

Tabla 1

Etapas del diagnóstico

	Diagnóstico Etapa 1	Diagnóstico Etapa 2
Modelo	Modelo 6 cajas de Weisbord	Estadística descriptiva
Técnicas	Entrevista semi estructurada	Análisis estadístico descriptivo
	Observación	Encuesta Tipo Likert
		Observación

2.4. Objetivos del diagnóstico

En el contacto, el gerente manifiesta su interés en desarrollar acciones de mejora en términos generales, sin embargo, por el poco tiempo que llevaba en su puesto no puede precisar que problemas requieren prioridad, en este sentido, el diagnóstico es una guía general de toda la situación de la empresa para establecer posteriormente objetivos de mejora o cambio específicos.

- Obtener Información que permita describir de manera general la organización
- Enlistar y categorizar los principales problemas que el personal identifica.
- Obtener información del entorno de la empresa: clientes y competidores.

2.5. Resultados del diagnóstico

Con la codificación de respuestas en categorías de Weisbord se identificó:

Fortalezas:

-Las relaciones en el trabajo son agradables, no existen conflictos y prevalece el compañerismo y un ambiente amigable.

-Los empleados conocen el propósito de la tienda, lo comparten, y disfrutan. Ver Tabla 2.

Áreas de Oportunidad:

-Existía una preocupación constante por la falta de abastecimiento de insumos, los baristas reportaron que ha habido ocasiones en las que tienen que negar un producto porque no tienen los materiales para prepararlo.

-El software de ventas no descuenta correctamente los inventarios lo que hace que los pedidos sean manuales y los baristas le hayan sacado ventaja a esa falla de manera deshonest.

-El software no proporciona información confiable con respecto a almacén.

Adicionalmente se identificó que en general los baristas le dan significado positivo al término “invitado”, palabra con la que denominan a los clientes, esto es parte de la cultura de su organización. Entre las expresiones que aparecieron al respecto fueron “ me gusta que se vayan felices”, “creo que cuando entran se deben sentir como en casa”, “se les debe respetar y hacer sentir cercanos”, “no debemos verlos como clientes, sino como personas a las que invitas a pasar a relajarse y tomar algo”, “tratar como invitado es tener detalles con ellos”, etc. Esta parte también debe ser considerada una fortaleza del negocio.

Se pudo observar también, un ambiente relajado en todas las sucursales y una actitud receptiva y de apertura por parte de los baristas hacia el proyecto.

Tabla 2

Fortalezas del negocio por variable de Weisbord

Categorías	Menciones	Opiniones Positivas
Propósito	9	88.89%
Estructura	5	40.00%
Relaciones	31	67.74%
Recompensa	4	25.00%
Liderazgo	4	25.00%
Tecnología y Mecanismos	24	4.17%

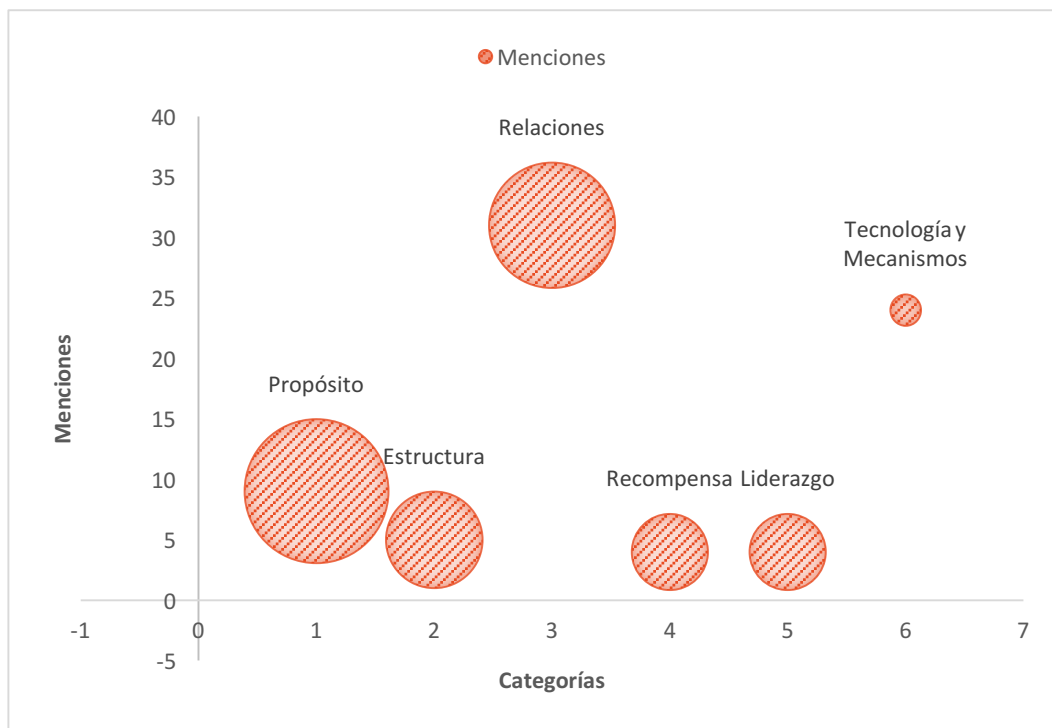


Figura 2. Variables de Weisbord por peso

Respecto a la estructura se pudo construir el organigrama que representa la organización al inicio del proyecto y el organigrama que tenía al final debido a su reestructura. Ver Figura 3 y Figura 4.

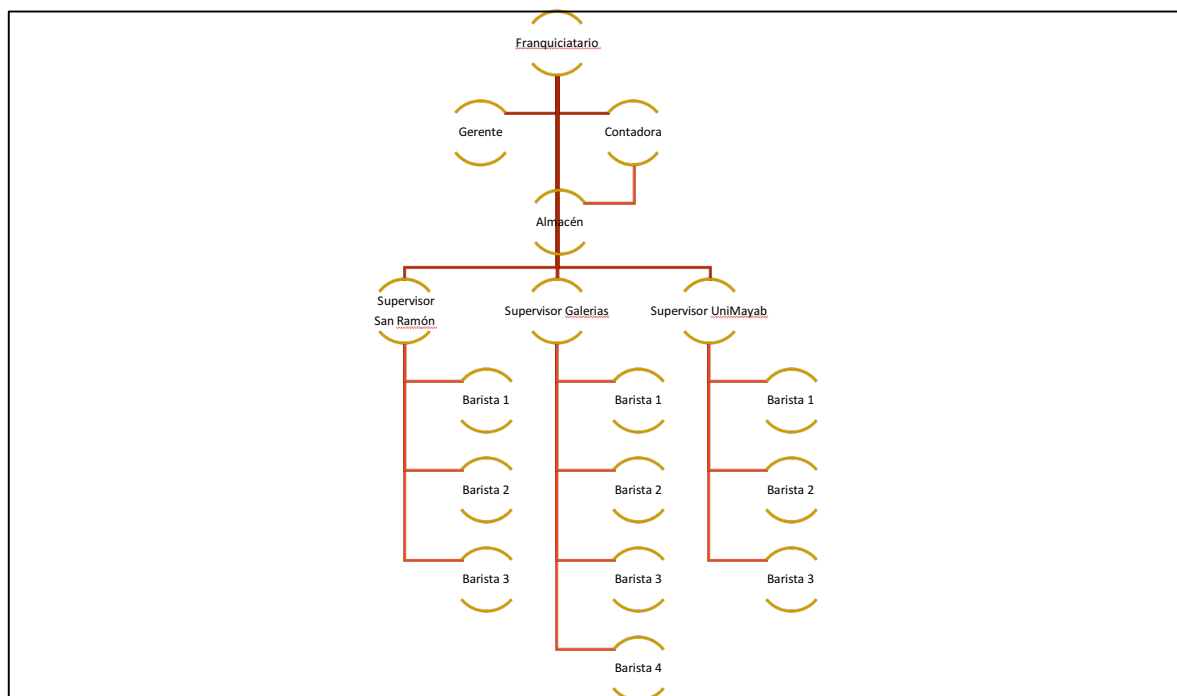


Figura 3. Estructura al Inicio de la intervención

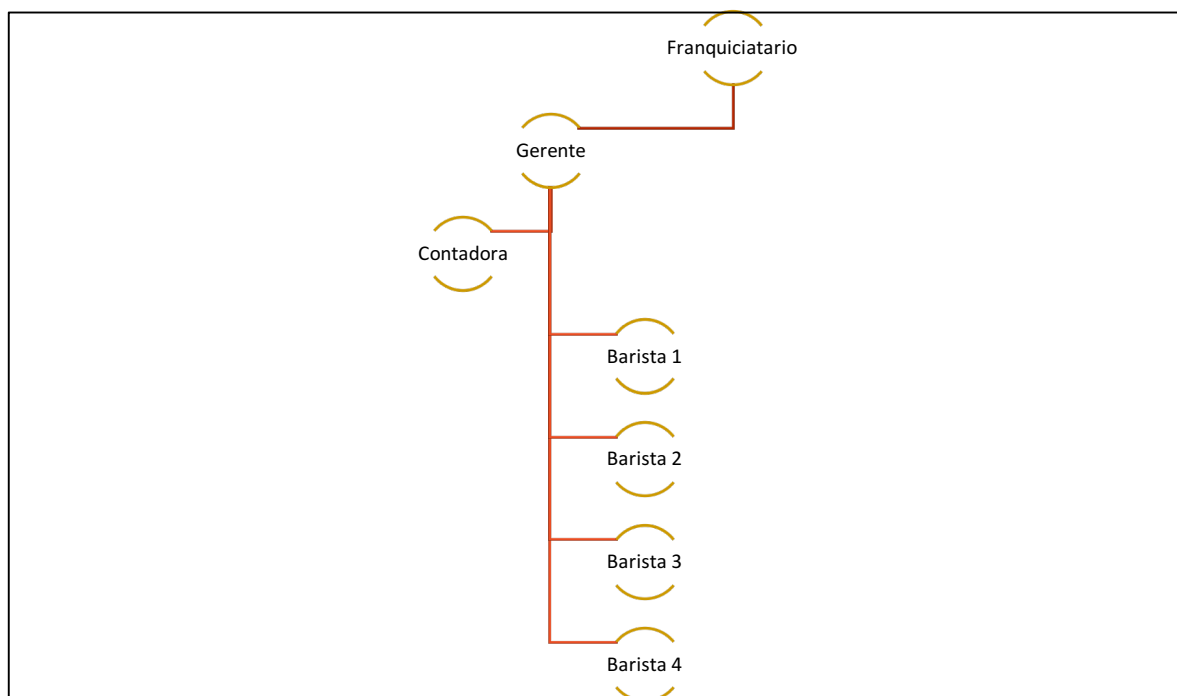


Figura 4. Estructura posterior al cierre de dos sucursales

En la segunda etapa de diagnóstico se obtuvo que en una cafetería de especialidad los productos se dividen principalmente en bebidas de barra caliente y de barra fría. Se observó que

los productos clasificados como calientes agrupan la mayor parte de las ventas (cantidad por registros de venta). Por lo que, alrededor del 60% del trabajo de un barista es con bebidas y complementos calientes, un 25% en bebidas frías y un 15% en la venta de alimentos, sin embargo, en los ingresos se pudo apreciar que las bebidas frías aportan sensiblemente mayor ingreso (relación registros de venta). Ver Figura 55.

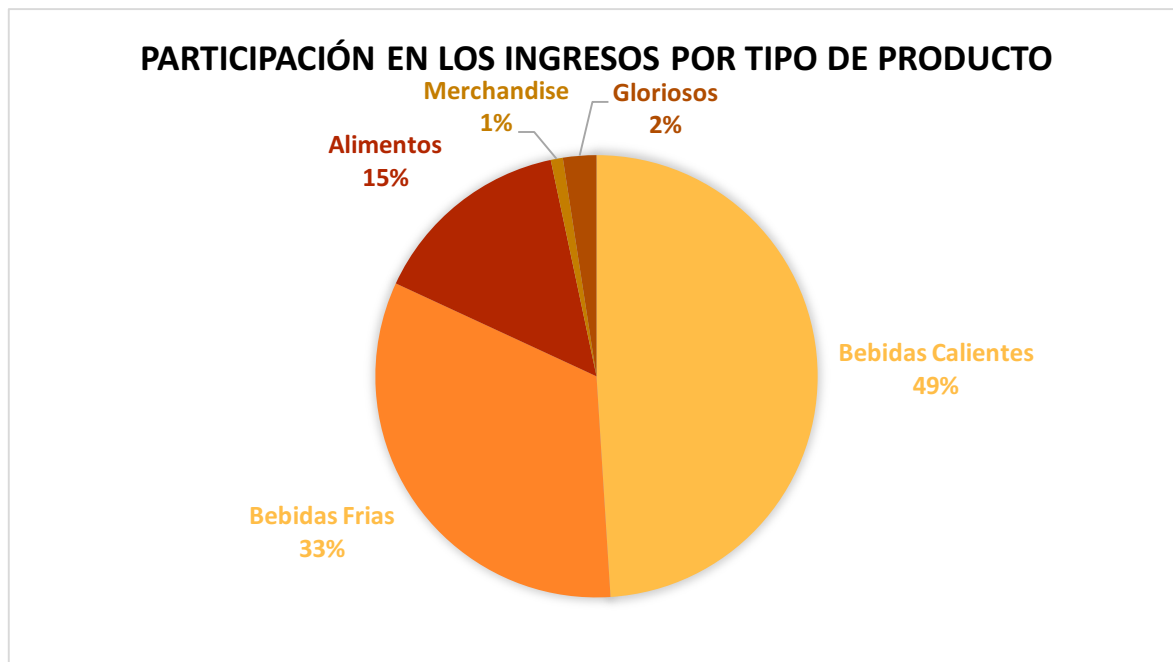


Figura 5. Participación de los productos en los ingresos

Otro dato relevante fue la composición de la venta de bebidas por tamaño, se reveló que existe una participación alta de las ventas por bebidas de tamaño grande o mediano, es decir, cuando entra un cliente a la tienda existe un 50% de posibilidades de que compre una bebida grande o mediana. En términos útiles para la gerencia, significa una oportunidad de incrementar los ingresos enfocando la labor de venta en el tamaño de las bebidas.

De forma más específica se descubrió que cuando se trata de bebidas calientes los clientes centran su decisión entre tamaño chico y mediano, mientras que al tratarse de bebidas frías centran la decisión entre bebida mediana y bebida grande. Información que también es útil para la gerencia.

Se corroboró que la preferencia de consumo por leche deslactosada, u otro tipo de leche corresponde con las estimaciones de preferencia de consumo nacionales.

También se encontró debilidad en la composición de la cartera de ventas, 4 productos lideran las ventas, con una distancia muy superior al resto de productos. En un segundo escalón se encuentra un grupo pequeño de productos conocidos con ventas regulares pero consolidadas, este grupo es más pequeño para las bebidas calientes que para las bebidas frías, esto sugiere que al momento de elegir, si el cliente esta decidiendo en una bebida caliente, prefiere consumir los productos más conocidos, los que puede encontrar también en otras marcas; en cambio cuando elige bebidas frías tiene un comportamiento más arriesgado y explora otras opciones.

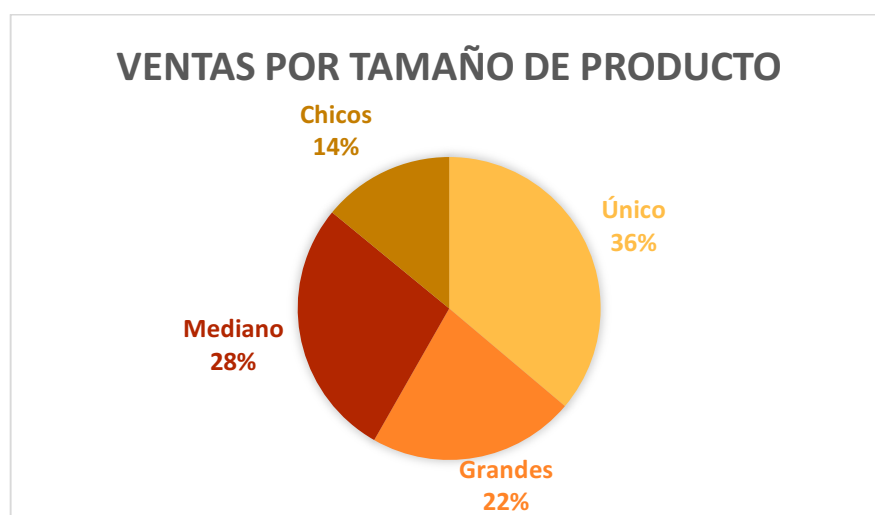


Figura 6 Ventas por tamaño del producto

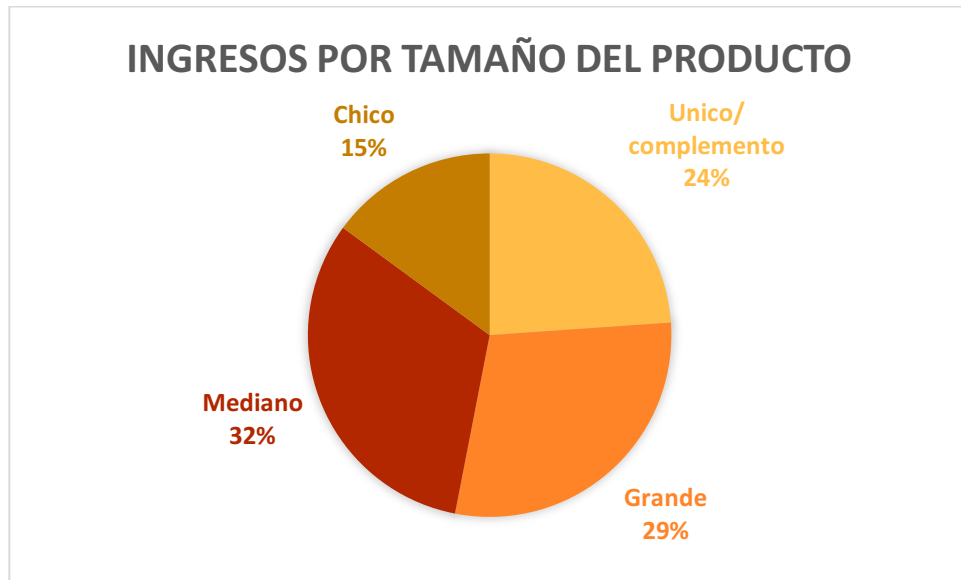


Figura 7. Ingresos por tamaño de producto vendido

En cuanto a las preferencias con relación al precio se pudo observar que el precio no es determinante para la decisión de elección del producto. La distribución de las ventas por precio sugiere que la popularidad de la bebida tiene más peso, que el precio, lo que puede sugerir que los clientes de la marca en su proceso de decisión eligen primero si es bebida fría o caliente, posteriormente eligen por popularidad de producto, y finalmente ponderan precio-tamaño.

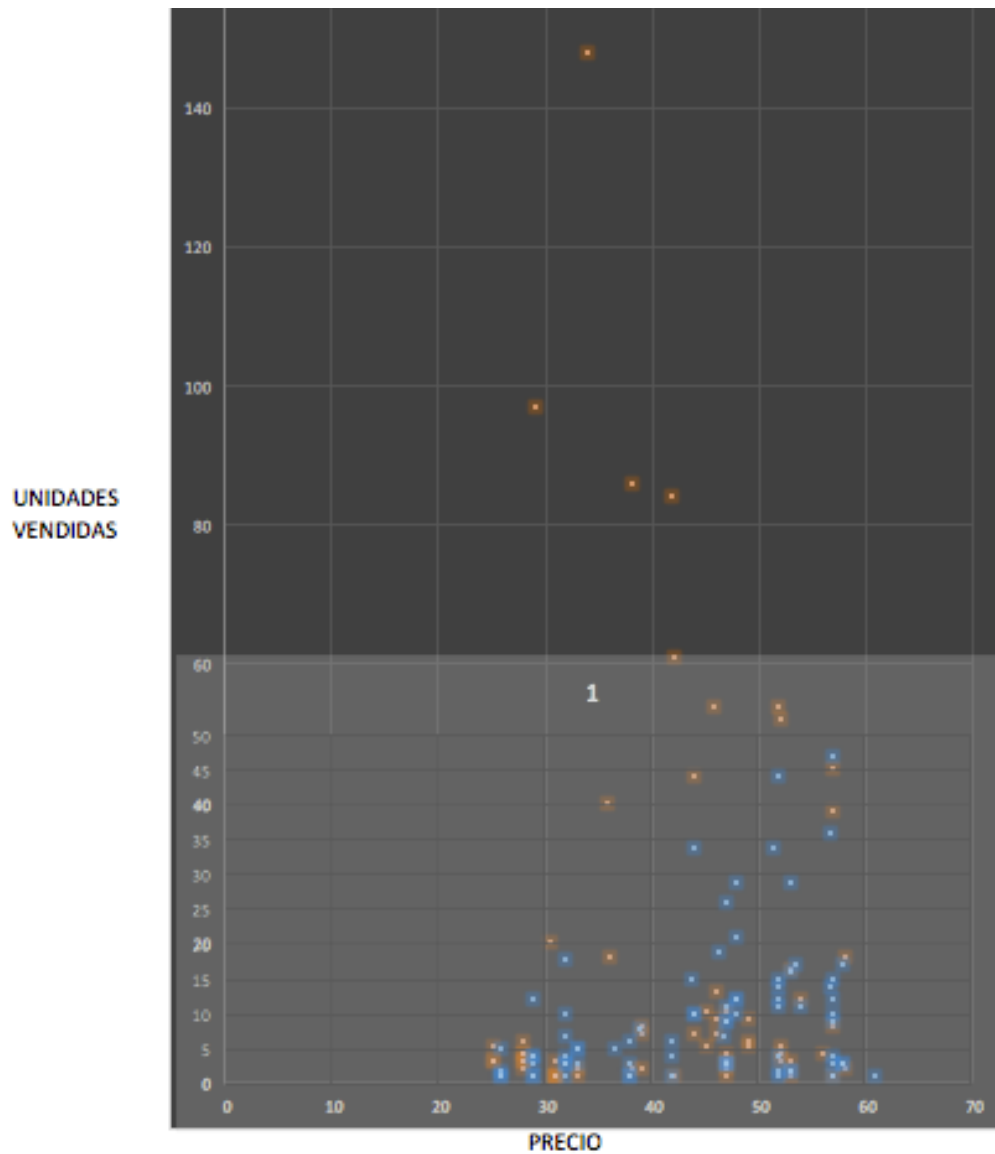


Figura 8. Demanda en función del precio. Naranja=bebidas calientes / azul=bebidas frías

Toda la información anterior es importante ya que permite al gerente entender los efectos que pueden tener las estrategias de marketing que la marca impone a nivel nacional y con ello hacer un manejo más preciso de sus estrategias de venta B2C.

Como parte importante de este diagnóstico se identificó que el gerente no cuenta con mecanismos para proveerse de información de sus ventas, y requiere desarrollar competencias para el análisis de la información para poder desarrollar estrategias de venta ya que las indicaciones que daba eran muy generales, y los baristas ofrecían en función de sus gustos (no están orientados al cliente).

Posteriormente se realizó una encuesta piloto a los clientes con la que se encontró:

Un 65% de los clientes van a la tienda a estudiar, un 31% va a platicar y un 20% a trabajar (no son excluyentes, el encuestado podía señalar más de una opción).

Respecto a las cosas que les gustaría que mejorara, se ubicó en primer lugar los servicios como Wi-Fi con un 31%, seguido de la ambientación que incluye, iluminación, música, decoración con un 20%, lo que es congruente con la razón principal de visita de la tienda: estudiar. En tercer lugar la gente desea más variedad en las bebidas, sin embargo, como se pudo constatar en el análisis de ventas existen productos que apenas y tienen demanda, lo que puede estar indicando falta de promoción.

Como puntos fuertes aparecieron la calidad de las bebidas, un 38% lo señala. En segundo lugar la atención, indicando que son dos características que están bien identificadas por los clientes a la hora de optar por esta marca.

Por segmentación demográfica, se observó que sus clientes son jóvenes y adultos de hasta 40 años (agrupan el 85%). De estos, el grupo de 20 a 25 años es el mas grande con 52%. Toda esta evidencia señala las características principales de los clientes de la marca y sus necesidades.

Respecto a las preguntas de atención y tiempo en el servicio las calificaciones fueron contundentes, servicio estupendo y tiempo de atención oportuno. Sin embargo, esta información no coincide con las evaluaciones de calidad que realiza la franquicia maestra, ya que en el mismo mes que se realizó la encuesta las puntuaciones fueron bajas en dicha aspecto. Al comparar estos dos resultados se concluye que para los clientes no es relevante que el empleado cumpla religiosamente las indicaciones de la marca para sentir que tiene un buen servicio.

Debilidades específicas:

- 1)- El gerente no cuenta con mecanismos para proveerse de información de sus ventas.
- 2)- El gerente no elabora estrategias de venta, sus indicaciones de venta son muy generales.
- 3)- Los baristas ofrecen productos en función de sus gustos (no están orientados al cliente).
- 4)- El gerente tiene competencias limitadas para analizar la información cuantitativa.
- 5)- Falta de canales de comunicación entre los clientes y la gerencia.

- 6)- Discrepancia entre requerimientos de la marca y las necesidades de los clientes.
- 7)- Necesidades de los clientes insatisfechas respecto a adecuación de mobiliario, iluminación y servicios que les permitan estudiar, platicar o trabajar mejor.
- 8)- Existía una preocupación constante por la falta de abastecimiento de insumos, los baristas reportaron que ha habido ocasiones en las que tienen que negar un producto porque no tienen los materiales para prepararlo.
- 9)- El software de ventas no descuenta correctamente los inventarios lo que hace que los pedidos sean manuales y los baristas le hayan sacado ventaja a esa falla de manera deshonestas.
- 10)- El software no proporciona información confiable con respecto al almacén.
- 11)- Dependencia de la franquicia maestra para modificar variables competitivas: Tamaño, precio, presentación, entre otras.
- 12)- Estrategia de competencia dictada de la franquicia maestra basada en reducción de costos en detrimento de la calidad y presentación de los productos.
- 13)- Plaza muy competitiva: 5 competidores en la zona de 4 marcas diferentes.
- 14)- Pérdida de posicionamiento de la marca a nivel internacional.

15)- Perdida de posicionamiento local (pasaron de 3 a una sucursal).

16)- Distancia de la alta gerencia (muchas decisiones no se consultan al gerente de la tienda antes de implementarse).

17)- Falta de instrumentos de detección de necesidades del cliente.

18)- Los empleados no son disciplinados con el reglamento de la marca.

Fortalezas:

19)-Las relaciones en el trabajo son agradables, no existen conflictos y prevalece el compañerismo y un ambiente amigable.

20)- Los empleados conocen el propósito de la tienda, lo comparten, y lo disfrutan.

21)- El gerente actual reconoce la importancia de la gente en la organización y de reconocerles sus esfuerzos.

22)- El gerente y los baristas están dispuesto a dedicar tiempo a proceso de mejora.

23)- Nicho de mercado claramente definido.

3. Programa de intervención desarrollado

3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

El término Intervención en D.O. se refiere al conjunto de actividades planeadas que diseñan y ejecutan en conjunto los practicantes de D.O. y los clientes durante el curso de un programa de D.O. con el propósito de mejorar la organización (Mee-Yan et al. 2012).

Para Argyris (1970) intervenir es entrar en un sistema en movimiento (*ongoing system*) de relaciones entre personas con personas, con grupos u objetos con el propósito de ayudarlos. Teniendo en cuenta que el sistema existe independientemente de la intervención, si se complementa esto con la noción de cambio de Lewin, se debe considerar que ocasiona desequilibrios en el status quo y puede llevar al sistema a diferentes estados.

Para el diseño de la intervención hay muchas variables o dimensiones en las que se debe incidir y por eso deben ser consideradas antes de emitir una decisión de qué métodos o herramientas usar. Una manera estructurada de sopesar las variables es por medio de los modelos de cubos tridimensionales. Estos modelos presentan diferentes configuraciones que puede tener una intervención en función de la graduación de necesidades representada en cada dimensión /lado del cubo (Mee-Yan *et al*, 2012).

En el proyecto se utilizó el cubo de Reddy (1994) debido a que permite contextualizar las actividades de intervención. Ver Figura 9.

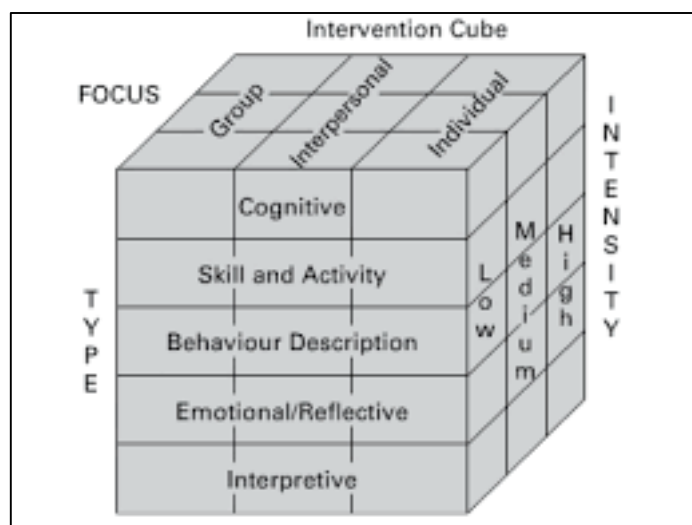


Figura 9. Cubo de intervenciones de Reddy (1994)

De acuerdo a Reddy (1994) las intervenciones pueden ser grupales, interpersonales o individuales en función de las personas con las que se deba trabajar.

Para orientarse en la selección de las características de una intervención se empieza por identificar el enfoque (a que unidad de cambio va dirigido) una vez determinado se identifica el tipo de intervención mas apropiado. La tercera variable (intensidad) dependerá de las dos anteriores ya que se debe escoger al menos el nivel que logre producir un cambio.

En relación al tipo de intervención distinguen las cognitivas, de habilidades, comportamentales, emocionales e interpretativas :

Las intervenciones cognitivas son de contenido abstracto, intelectual u orientación de ideas, mientras que las de habilidades y actividades son aquellas que sugieren una habilidad apropiada. Se aprenden y entrenan. Por otro lado en las intervenciones de observación de

comportamiento: el consultor describe lo que observa en términos de comportamiento, y finalmente en las emocionales/reflexivas el consultor trabaja con el componente emocional y afectivo del grupo.

Las del ultimo tipo hacen una hipótesis interpretativa de lo que esta ocurriendo a nivel dinámico y con la intención de promover la participación de los miembros para discutir lo que están pensando o sintiendo respecto de lo que esta ocurriendo.

En cuanto a la dimensión de intensidad se habla de la fuerza, poder o impacto con el que el consultor pretende aplicar. En este sentido, para hacer objetiva la toma de decisión del tipo de intervención se tomó cada problema y fortaleza específica y se definió una a una la unidad de cambio que compete (*focus*), posteriormente se propuso uno a uno el tipo de intervención mas adecuado (elección discrecional del consultor) y finalmente se decidió la intensidad de la intervención. En esta parte cabe señalar que lo ideal era determinarla en función de las dos dimensiones previas, sin embargo, existieron restricciones institucionales y de recursos en el proyecto por lo que se ha seleccionado discrecionalmente nivel bajo para cada elemento enlistado del diagnóstico.

Se tiene conciencia del detrimento que impone en la calidad de la intervención esta última decisión, sin embargo, a favor se puede recurrir a Lewin con su teoría de campos que nos deja inferir que, en ultima instancia el movimiento se produce por la modificación de estándares (ambientales y/o internos) de los individuos. En este sentido, podemos afirmar que al contravenir el proceso del cubo de Reddy, no se está desvirtuando la intervención como proceso de cambio,

únicamente se esta gestando con “insumos” de menor calidad, con la conciencia de que los resultados serán acorde a su materia prima.

Para el criterio de unidad de cambio se ha utilizado la siguiente codificación:

1) Intervención individual, 2) Intervención interpersonal, e 3) Intervención grupal.

Respecto al tipo la codificación es la siguiente: 1) Cognitiva, 2) Habilidad y actividad, 3) Comportamental, 4) Emoción y reflexión, 5) Interpretativa.

Para el nivel de intensidad: 1) Bajo, 2) Medio, 3) Alto

Para los *puntos* de fortalezas se han considerado también intervenciones ya que se reconoce que se deben trabajar para mantenerlas.

Una vez hecha la categorización se agruparon los ítems específicos, se diseñaron en términos generales las propuestas de intervención (creando tipologías), seguidamente se le presentaron al gerente para que validara y tuviera la última palabra con respecto a la prioridad.

Tabla 3

Clasificación de ítems con el modelo cubo de intervención de Reddy

Ítem específico	Unidad de Cambio	Tipo de Intervención	Intensidad
2	1	1	1
5	1	1	1
6	1	1	1
9	3	1	1
10	1	1	1
11	1	1	1
12	1	1	1
14	3	1	1
15	3	1	1
16	1	1	1
17	1	1	1
23	1	1	1
1	1	2	1
3	3	2	1
7	1	2	1
18	3	3	1
4	1	3	1
8	3	3	1
13	3	3	1
21	3	3	1
22	3	3	1
19	3	4	1
20	3	4	1

Con la tabla construida se encontró, que la mitad de los ítems requieren trabajo grupal y la mitad trabajo individual. Por el tipo de intervención se identificó cognoscitivo principalmente, seguido de comportamientos y habilidades.

Una vez hecha la clasificación se agruparon los asuntos y se elaboraron las propuestas de intervención:

Agrupación de necesidades 1

Cuestiones que requieren intervención cognoscitiva que comprende la necesidad de estrategias de mercadeo, los problemas con el software y el almacén, la comunicación con los clientes y retroalimentación del entorno, la toma de decisiones estratégicas (articular visión). En este grupo se puede observar que todas atañen principalmente al gerente. De tal manera que se puede proponer intervención individual de tipo cognitivo nivel bajo para el gerente en aspectos relacionados con habilidades gerenciales.

Agrupación de necesidades 2

En este grupo se encuentra la detección de necesidades de los clientes y el bajo nivel de proactividad en ventas. Atañe a los baristas, implica unidad de cambio grupal con formación de habilidades. Por defecto nivel bajo.

Agrupación de necesidades 3

Se encuentra la percepción del entorno para participar activamente en el mercado, las fortalezas del equipo de trabajo que se requieren mantener, implica trabajo grupal y tipo de intervención orientada en comportamientos e inteligencia emocional. Por defecto nivel bajo.

Con esta información el gerente dio su voto de calidad y designó sus prioridades:

- 1- Impulso a las ventas para incrementar el ingreso
- 2- Mejora del servicio en el aspecto del cumplimiento de los estándares de la marca.

3.2. Diseño del programa de intervención.

En este trabajo se compartía la propuesta de Sandoval (2014) pensando que debe ser necesario establecer un proceso de interacción entre (1) los procesos de la gestión, y (2) las personas que laboran en ellas, independientemente del enfoque de acción que se adopte, ya que cuando el cambio solamente se circunscribe a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. Igual ocurriría si solamente impactan a las personas pero los procesos permanecen sin modificar.

Lo anterior llevó a establecer de forma intuitiva las siguientes pautas para el diseño de la intervención:

- a) Debería generar interés y aceptación del proceso en las personas involucradas (sensibilización).
- b) Enseñar y proporcionar herramientas psicológicas y cognitivas para el manejo del cambio y herramientas cognitivas al gerente para comandar dicho cambio.
- c) Se deberían hacer modificaciones, en el proceso de venta, y modificaciones en los mecanismos que facilitan, ordenan y observan el cumplimiento de las reglas que manda la marca.

Por la naturaleza cognitiva de las intervenciones se utilizaron teorías de temas de la educación, se interpretaron, adaptaron y aplicaron a manera de requisitos mínimos que debían cumplir las sesiones de intervención, se enfocó el interés en la enseñanza que se puede acotar

como la transformación de la comprensión (del contenido) que se apoya en la profundidad, calidad y flexibilidad del contenido y en la capacidad de hacer poderosas representaciones y reflexiones del conocimiento (Shulman, 1999), como se citó en Acevedo (2009).

Por otra parte se procuró cubrir en la medida de lo posible los pasos que permiten un aprendizaje significativo de acuerdo al modelo/ taxonomía de Shulman (2004) como se citó en del Moral (2012), es decir se observó incluir: Implicación /motivación, conocimiento/ comprensión, reflexión /crítica, juicio / diseño, compromiso/ identidad.

Adicionalmente, se consideró la interacción como facilitadora del proceso. De acuerdo a Del Moral (2012), siempre se da la interacción como comunicación en alguna de sus formas (charla, escucha, escritura, conversación, lectura, etc.). Esta interacción que se da a través del lenguaje y la relación comunicativa independientemente del modelo de enseñanza es un elemento imprescindible. En este sentido, se optó por emplear un sistema de comunicación basado centralmente en preguntas y respuestas ya que permiten alcanzar una mayor comprensión de forma gradual. Siguiendo a Del Moral (2012) se puede decir que las preguntas permiten saber el grado de comprensión que se ha conseguido para quien enseña, permite a los que aprenden tomar conciencia del progreso, y permite a quien enseña clarificar los pensamientos de los que aprenden.

En segundo lugar como medio de comunicación se colocó la discusión para permitir enseñanza abierta en ciertos aspectos clave del tema ya que permite a quienes aprenden verbalizar sus propios pensamientos.

Se procuró que las sesiones se organizaran de forma que tuvieran una progresión de general a particular y de general a una dirección específica.

Finalmente se tomaron en cuenta algunos de los elementos que proponen Wiggins & McTighe (2005), acerca del desarrollo de la capacidad de autorregulación del propio aprendizaje. En concreto: se procuró que las sesiones tuvieran de donde “enganchar” (*hook*) su atención utilizando problemas, desafíos, situaciones, historias, agudeza, material visual, entre otros.

Se busco un diseño que tuviera momentos que pudiera provocar pensamientos que les permitieran tener una conexión personal y momentos en los que se sugirieron pensamientos desafiantes para dar la oportunidad de repensar las ideas básicas que se están enseñando y dar espacio a la reflexión y sobre todo se cuido que el proceso de enseñanza fuera hecho a medida, que incluyera situaciones afines a interes personales y laborales de los participantes.

Como resultado de lo anterior las sesiones diseñadas fueron de: creatividad, proactividad, autodisciplina, habilidades directivas, pensamiento estrategico, liderazgo situacional y elaboración de cartera de ventas. Todo quedan resumidas en el Tabla 4.

Tabla 4

Diseño de la intervención por etapas

	Etapla 1	Etapla 2	Etapla 3
Unidad de Cambio	Grupal	Individual	Grupal
Implicado	Baristas	Gerente	Baristas y Gerente
Tipo	Cognitiva y comportamental	Cognitiva y de habilidades	cognitiva y emocional
Refuerzo y motivación	Reconocimiento a su trabajo y al valor de sus ideas y contribuciones para mejorar la organización	Reconocimiento a su trabajo y al valor de sus ideas y contribuciones para mejorar la organización	Presentación de visión, reconocimiento por su aportación en la intervención
Propuesta de valor	Temas con utilidad laboral y personal	Herramientas de crecimiento profesional	El proceso colaborativo mejora la organización
Modelo de aprendizaje utilizado	Bloom (1964) y Shulman (2004)	Bloom (1964) y Shulman (2004)	Reunión consultiva
Recursos didácticos	Juegos, Preguntas, Historias	Información conceptual, simulación	Lluvia de ideas, acuerdos
Temas	Creatividad, Proactividad, Autodisciplina	Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard), Análisis de cartera de negocio (Henderson), Planeación estratégica.	Creación de nueva estrategia de venta
Modificaciones en procesos	Ninguna	Ninguna	Las generadas con el gerente
Materiales	Videos, relatos, hojas de papel, plumones, laptop, palillos de sushi	Laptop, hojas de papel, videos	Rotafolios, plumones, laptop, hojas bond
			Continúa...

Objetivos Generales	Generar interés en el proceso de intervención, y promover la proactividad en el trabajo	Generar interés en la formación continua, empoderar para buscar y utilizar herramientas de gestión. Definir los cambios normativos relacionados con los procesos de 1) ventas, 2) cumplimiento de reglas. Construcción de Visión	Generar conjuntamente una estrategia (de tienda), incremento de ventas y anunciar las medidas para elevar el cumplimiento de reglas de la marca
Lugar	Las sesiones se realizan en la cafetería de la competencia. Los gastos están cubiertos por el proyecto	Las sesiones se realizan en la oficina del gerente.	Sesiones se realizan en la oficina del gerente

3.3. Objetivos

- a) Fortalecimiento del cumplimiento de las políticas de la marca
- b) Incrementar los ingresos cambiando la combinación de las ventas.

3.4. Recursos utilizados

En este apartado se hace una revisión de los recursos conceptuales utilizados para la intervención, mismos que se transmitieron a los participantes por medio de sesiones. Para revisar con detalle la carta descriptiva de cada sesión se pueden consultar los apéndices.

3.4.1. Creatividad.

Por medio de una revisión conceptual basada en Esquivel et al (2015), se han considerado definir la creatividad utilizando como base a Parnes (1962) y Aznar (1973). Para entenderla como la capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos sin seguir un proceso lógico de relacionar hechos lejanos.

Otro punto importante es que se relacionan con la búsqueda de soluciones. Parte del mensaje que se quería transmitir es que a pesar de existir condiciones mas o menos favorables para ser creativos, generalmente se requiere la creatividad cuando las situaciones son adversas o el contexto no es favorable.

La organización es una franquicia y muchas de las variables a las que recurriría cualquier otra organización con otro modelo de negocio no están disponibles para este caso, por ejemplo, los productos, los precios, los tamaños, el diseño de su publicidad no es posible modificarlos incluso si se detecta que no son los adecuados, esto por el contrato que existe entre franquiciante y franquiciatario, por lo que las modificaciones tienen que ser muy creativas y darse en las partes de los procesos que no están restringidas.

3.4.2. Proactividad.

Es un tema muy difundido en el ámbito de los negocios, se han escrito libros acerca del tema, sin embargo, no cuenta con un reconocimiento académico difundido. Los trabajos que se hacen de proactividad no se consideran serios. Por lo mismo encontrar información en fuentes académicas reconocidas resultó un poco difícil.

Los trabajos que existen de proactividad hablan del tema de forma macro, de proactividad de las organizaciones, no en los individuos, como si el tema fuera tabú. Un ejemplo, de estos trabajos es el de Bateman & Grant (1993) que entienden la proactividad como la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos de nuevas circunstancias en la organización.

Por otra parte el termino con aplicación individual suele entenderse como tomar iniciativa, asumir la responsabilidad que las cosas sucedan y formar parte activa del entorno.

Entre las definiciones informales, se puede enunciar una con los elementos que Covey, (2003) propone, podemos parafrasear el concepto como: la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Se consideró que esta explicación es inteligible para los participantes y es la que se utilizó en la sesión respectiva.

3.4.3. Autodisciplina.

Si se retoman los objetivos principales de la intervención se recordará que uno tiene que ver con cumplimiento de normas, lo que en primera instancia sugiere promover un comportamiento de obediencia mientras que el otro objetivo sugiere promover la libertad de la creatividad lo que supuso un reto. Empero, se logro establecer una conexión no disonante al pensar en la disciplina como algo sustentado en un acto de libertad interior. Por ello el tercer tema es autodisciplina y no disciplina, para enfatizar el origen interno de la conducta y quitarle el sentido negativo al que generalmente se asocia.

La definición utilizada fue: La autodisciplina se refiere a la capacitación o entrenamiento que se da a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea o para adoptar un patrón particular de comportamiento, incluso si uno preferiría estar haciendo otra cosa. Y fue complementada con las ventajas

Se reforzó el concepto con información de la gratificación aplazada, la formación de hábitos y el establecimiento de metas.

3.4.4. Liderazgo situacional.

Para este tema se ha utilizado el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969). Estos autores parten del principio de que no hay un estilo de liderazgo válido para cualquier situación, y que por el contrario, el comportamiento más eficaz en cada momento es el que se adapta a cada situación concreta.

Su teoría se fundamenta en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en cada situación en función del nivel de madurez de su colaborador o de su grupo de colaboradores. (Puchol et al. 2010).

La base de su sistema radica en la congruencia que debe existir entre el grado de madurez del colaborador y el comportamiento del líder.

Los niveles de madurez en los que puede estar el colaborador son baja, media baja, media alta y alta. A su vez esta madurez puede ser de dos tipos: personal y profesional.

La configuración del nivel de cada una en un plano cartesiano es lo que nos indica en qué nivel se encuentra el colaborador y qué tipo de liderazgo requiere. Por otra parte, el líder debe procurar mover al seguidor a avanzar en su maduración. Ver Figura 10.

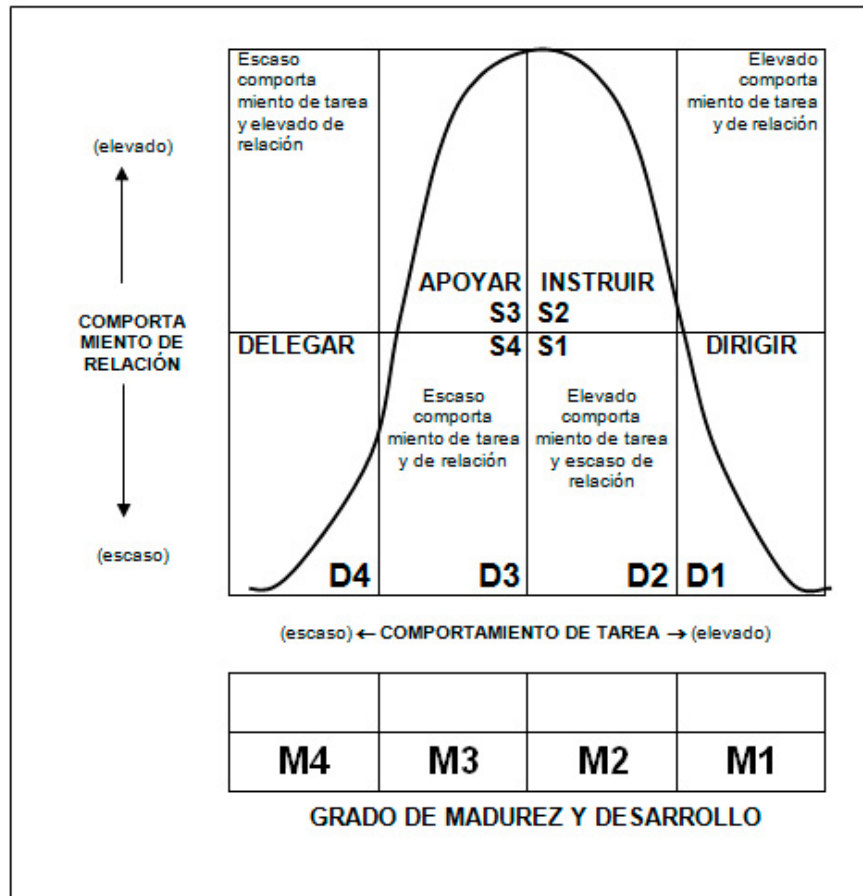


Figura 10. Liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1967)

De acuerdo a este modelo, el líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe en la teoría y de esta manera contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros del de su equipo. (Sánchez & Rodríguez, 2010)

3.4.5. Análisis de cartera de negocio.

Este tema se incluyó en las sesiones para involucrar al gerente en la búsqueda de herramientas del marketing para que comience a incrementar sus conocimientos al respecto. Este

tema se trabaja en las escuelas de marketing con una herramienta grafica llamada Matriz BCG, es muy fácil de entender y se ha considerado como un buen acercamiento a los temas de marketing.

La matriz BCG fue desarrollada en una empresa llamada Boston Consulting Group por Bruce Henderson (BCG, 2011).

De acuerdo a esta herramienta, los productos se pueden colocar en uno de los 4 cuadros del arreglo matricial en función de dos variables, su tasa de crecimiento y su participación en el mercado. De esta forma se pueden clasificar los productos de 4 maneras:

Productos estrellas: aquellos con alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento. Una desventaja de estos productos es que requieren mucho efectivo para no dejar de ser competitivos en su segmento.

Productos vaca: tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras. Son los productos de los que los clientes son leales, los costos de marketing de estos productos son bajos.

Productos interrogantes: tienen una baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria. Se tiene la duda de si pueden ganarse una adecuada participación en el mercado para ser rentable. En estos productos se debe luchar por establecer la ventaja diferencial fuerte.

Productos perros: tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasa de crecimiento bajas. Con estos productos se pretende maximizar el ingreso potencial, reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar mayor participación. Cuando la compañía no logra consolidar la estrategia lo ideal es eliminar el producto.

En términos amplios el marketing de toda empresa es tener una cartera equilibrada de los productos en función de este objetivo es como se deben orientar los esfuerzos de marketing. (BCG, 2011) Ver Figura 11.

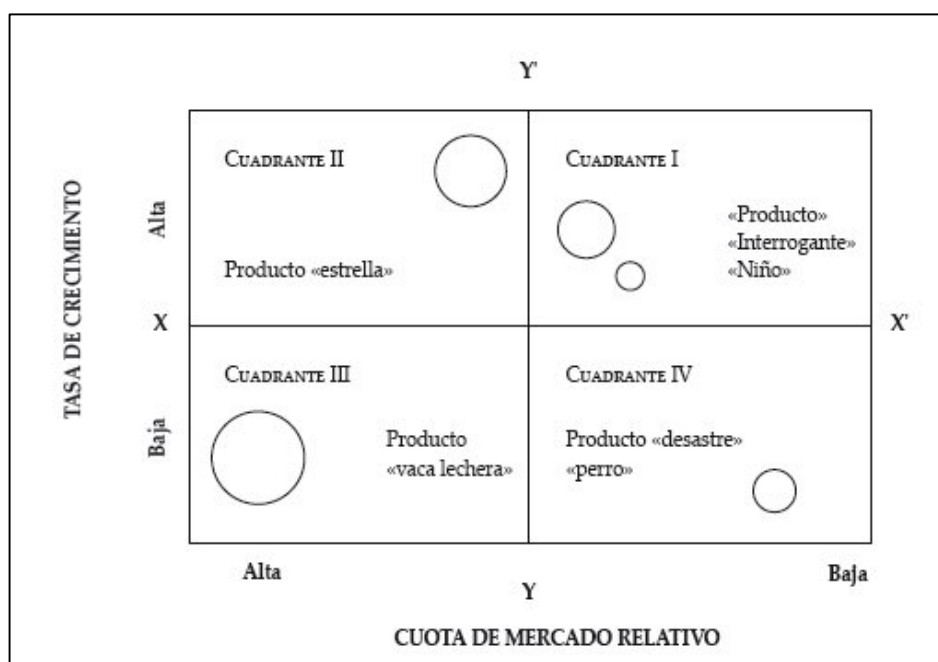


Figura 11. Matriz BCG para marketing y portafolio de productos

3.4.6. Planeación y pensamiento estratégico.

Acertadamente Contreras (2013) menciona en su revisión de la palabra estrategia que las organizaciones no pueden vagar sin rumbo, para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomados en serio por cada uno de sus integrantes de tal manera que sean factibles de conseguir con los objetivos propuestos.

En su revisión teórica Contreras (2013) concluye una serie de elementos a tener en cuenta para una planeación estratégica entre los que se encuentran: un conocimiento amplio de la actividad del negocio, una visión de a donde se quiere llegar así como los recursos con los que se cuenta para la obtención de dichos resultados. Implica también pensar en el negocio en marcha, de igual manera se requiere el compromiso de los que participan en el proceso, que se usen apropiadamente los recursos, se conozca los riesgos que se deben evitar y supeditar el tiempo a lo que se requiere conseguir.

Evidentemente pretender formar pensamiento estratégico en tan poco tiempo es imposible y esta fuera del alcance de esta tesis. Este tema es para introducir la importancia de esta competencia en la gerencia de forma práctica.

Por la anterior la teoría para este tema fue ampliamente revisada y se determinó que la explicación más intuitiva y asequible es la de Herrero y Pinedo del Campo (2005) acerca del pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Ellos consideran que las habilidades de pensamiento estratégico convergen siempre, en algún momento del curso de acción, en la toma de decisión. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y entre las cuestiones a decidir se sopesan: ¿Qué hacer? (objetivo), ¿Quién lo hará?

(responsables), ¿Cuándo lo hará? (tiempo), ¿Dónde lo hará? (lugar), ¿En que tiempo lo hará? (horizonte temporal), ¿Cómo lo hará? (metodología),y ¿Con qué lo hará? (los recursos). Esta es una explicación muy asequible.

3.5. Procedimiento de aplicación

Una vez validado el diagnóstico y la propuesta de acción se le presentó una propuesta de intervenciones de 3 momentos: Intervención con el gerente, intervención con los baristas e intervención conjunta. Ver Figura 12

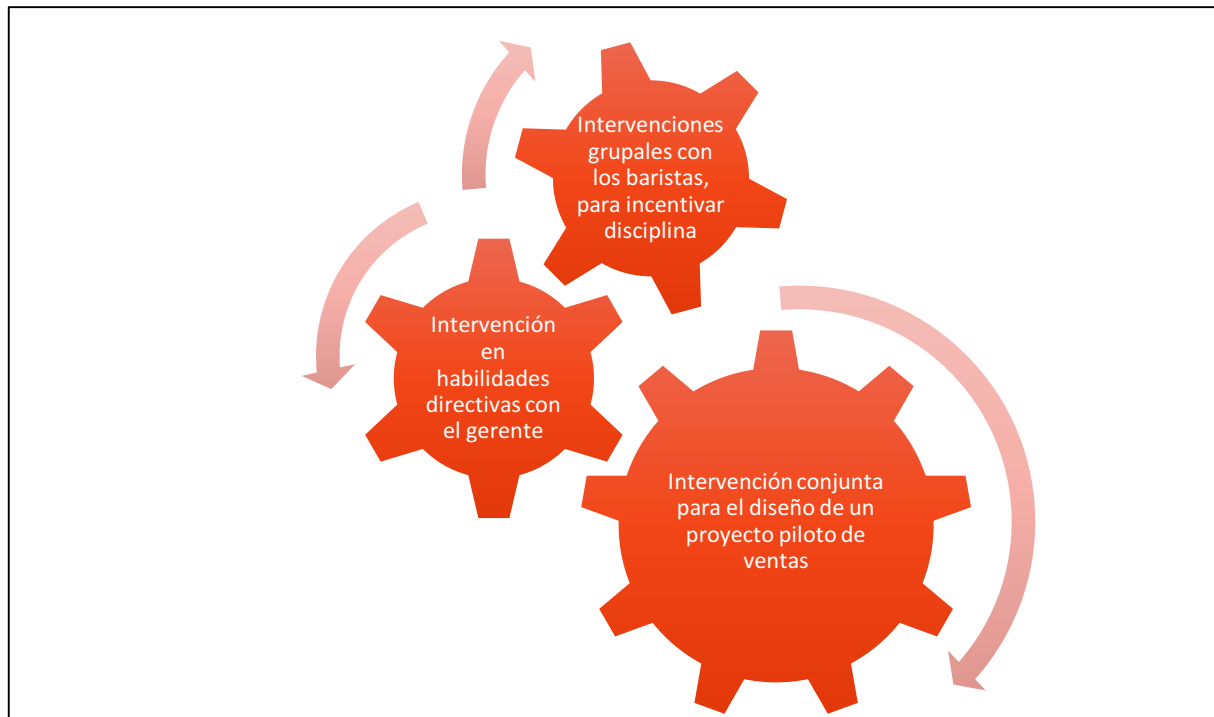


Figura 12. Diseño general de la intervención

Las etapas obedecen a dos cuestiones, una secuencia progresiva del programa de intervención y las restricciones de tiempo de los empleados y el gerente.

Respecto a la progresividad, las sesiones en las que participan gerentes y baristas la vez tendría que ser obligadamente la ultima, ya que se requiere que los interesados tengan la formación y sensibilización previa. En cuando al orden entre las sesiones del gerente y las de los baristas, eran indistintas, sin embargo, se realizaron primero las sesiones con los baristas por la disponibilidad de horario.

Las etapas a seguir se rigen por las 3 fases de cambio de Lewin. Ver Figura 13.



Figura 13. Modelo de cambio de 3 fases de Lewin

3.5.1. Etapa 1 Descongelamiento.

Se realizó para 4 baristas, que asistieron en grupos de 2 en 3 sesiones diferentes, en diferentes fechas. De tal manera que se realizaron en 6 citas de trabajo. La duración promedio de cada sesión fue de 75 minutos y se realizaron en la cafetería del principal competidor para sensibilizar a los empleados del entorno de su empresa y las características del mismo. Los temas que se trataron fueron: creatividad, proactividad y autodisciplina, uno por sesión.

3.5.2. Etapa 2 Descongelamiento.

Se realizaron 2 sesiones con el gerente en fechas posteriores a las intervenciones con los baristas. La duración por sesión fue de 60 minutos. Las dos sesiones se cubrieron en 2 citas. Los

temas que se trataron fueron: Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard), Analisis de cartera de negocio (Henderson) , y pensamiento estrategico.

3.5.3. Etapa 3 Cambio.

Se realiza reunión colaborativa moderada por el consultor para el diseño de la iniciativa de mejora para los objetivos de la intervención. La duración por sesion fue de 90 minutos. En la ultima sesión se hace un cierre agradeciendo la participación.

3.5.4. Etapa 4 Recongelamiento.

Se tenia planeado realizar seguimiento de las medidas adoptadas y evaluación de resultados con feedbak semanal para el personal y el gerente.

4. Evaluación de los efectos

4.1. Resultado de la aplicación

Durante los 6 meses en los que se realizó el proyecto se pudieron observar cambios y eventos por los que pasó la organización y que fueron enfrentados de manera Reactiva. Los eventos inesperados estuvieron presentes todo el tiempo, incluso durante la ultima semana se continuaba obteniendo información de eventos trascendentes susceptibles de diagnosticarse hasta causas subyacentes que bien pudieron ser material para una intervención mas amplia. Esta es una característica de intervenir en una organización, se encuentra en movimiento, existe independientemente de las acciones del consultor.

De manera cronológica la empresa pasó por un cambio de gerente a principios de año, un proceso de consultoría con D.O., renuncias de dos empleados afines al antiguo gerente, falla de maquinaria y equipo en una de las sucursales, ruptura comercial repentina con el proveedor de alimentos a nivel nacional, y consecuentemente la instrucción a los franquiciatarios de encontrar su propio proveedor; también el cierre de dos de las sucursales, despidos de personal, renuncia de personal que no se adaptó a los cambios del lugar de trabajo, modificaciones a los productos por parte de la franquicia maestra, y robo a la tienda por un ex empleado, por mencionar los mas significativos.

En buena medida, todos los eventos y cambios que se dieron fueron atendidos de manera reactiva, incluso el proceso de consultoría misma, fue de esta forma ya que fue el consultor que contactó a la empresa esto sea por el modelo de negocio con el que funcionan y más por aspectos de cultura organizacional, esta es una característica de la forma en que trabaja la organización.

La intervención pretendió ante todo, como todo proceso de cambio planeado, incidir de manera activa, deliberada, informada y estructurada en el curso de los eventos que ocurren y como proceso se quería que tuviera su mayor peso -en términos de cambio- en la última sesión. Gráficamente se puede imaginar como el despegue de un avión que se da en un momento específico y breve después de haber estado varios minutos rodando en la pista. Para que se pudiera dar ese despegue se hicieron sesiones con todos los participantes para sensibilizarlos, motivarlos, y permitirles ejercitar herramientas cognitivas orientadas a la búsqueda de soluciones.

Para la última sesión se planearon ejercicios participativos en los que tanto el gerente como los empleados pudieron construir soluciones para los problemas objetivos que se definieron en este proyecto.

Las sesiones previas se realizaron con un cumplimiento del 87%, es decir, se hicieron 7 de 8 sesiones programadas, 5 de 6 con los baristas y 2 de 2 con el gerente. Por la restricción de recursos no fue posible reprogramarlas y se optó por dar paso a la sesión grupal con dicho porcentaje de avance de las previas.

Durante las sesiones de preparación se observó participación, y mucha. El 100% de los participantes logró sintetizar la información vista al final de cada sesión y fue capaz de formular una aplicación práctica del tema con su trabajo y se mantuvo el interés para la sesión final.

Para la sesión final los requisitos a evaluar fueron determinados con antelación, se esperaba que: los participantes pudieran determinar 3 tácticas de venta en la barra basándose en la información que se obtuvo en el diagnóstico, también que los participantes deberán determinar

los mecanismos que garantizaran el cumplimiento de esas tácticas y finalmente que propusieran conjuntamente 3 acciones de mejora generales.

La cita de esta sesión fue aplazada en dos ocasiones y finalmente se canceló el cierre de la tienda, sin embargo, debido al asalto reciente a la tienda que precipito la decisión de cierre de parte del dueño y no fue posible continuar con esta parte.

El proceso se cerro agradeciendo personalmente a todos los que participaron e indagando sobre las apreciaciones de lo ocurrido, y consistentemente apareció la idea de que la distancia del dueño con la operación del negocio fue el factor que más afecto la historia del negocio. Destacaron que la presencia activa del dueño en su negocio es una necesidad y un requisito para su correcto funcionamiento (opinión del personal).

4.2. Cambios registrados

Se esperaba que la ultima sesión fuera el reflejo del habilidades que los participantes poseen, incluyendo aquellos que adquirieron con los procesos de sensibilización y entrenamiento de las sesiones previas, no obstante la ultima sesión no logró realizarse por el cierre de la tienda, aunque se debe mencionar que si la tienda no hubiese cerrado el proyecto ya no continuaría por falta de recursos y compromisos académicos, de tal manera que los resultados de esta tesis se entienden más como un proceso de aprendizaje que es discutido en otro apartado.

5. Discusión

5.1. Acciones realizadas contratadas con la literatura de sustento

Este proyecto fue una gran oportunidad de conocer de primera mano lo que puede ser el Desarrollo Organizacional en el contexto yucateco, aun si no fue un objetivo investigar este tema directamente. Se ha dicho: “lo que puede ser”, para enfatizar un sentido amplio de lo que abarca, es decir, el conocimiento que los empresarios tienen del D.O., las expectativas que genera, las reacciones de los directivos ante lo que requiere el proceso, lo que están dispuestos a proporcionar en términos de recursos, la apertura, las fortalezas, la confianza, entre otros.

Este trabajo es la evolución de un proceso de aprendizaje que comenzó en una organización pública municipal hace 18 meses, posteriormente transitó a una empresa familiar y finalmente una franquicia. Diferentes razones de ser, diferentes formas de organización y en las dos últimas diferentes modelos de negocio. Cada caso un proceso inconcluso y cada caso con un avance mayor que el anterior, por lo que tiene lugar preguntarse ¿Qué salió mal?, ¿qué salió bien?, ¿qué pudo ser mejor?. En este apartado se comenta un poco de esta experiencia con el fin de capitalizar y convertir las horas invertidas en conocimiento.

Lo primero es algo en apariencia redundante, el involucramiento de la alta gerencia. Es de las primeras cosas que un practicante del D.O. cree aprender y que posteriormente parece una obviedad. Se aprende como una característica general del D.O., sin embargo, no existe nada mas singular que esto. El involucramiento de la alta gerencia no es algo que se tiene o no se tiene, sino un continuo que fluctúa conforme avanza el proyecto. No basta que el director, dueño o gerente exprese que está dispuesto a tomar el proceso, sino que se requiere un pleno convencimiento y esto a su vez se traduce en una gran tarea para el consultor que debe generar confianza para hacer

algo caro, intangible y poco conocido, pero sobre todo porque al final de cuentas la “alta dirección” es una o un grupo de personas que naturalmente tienen una visión muy segura del mundo y de cómo entienden que funciona, no por nada lideran personas.

De manera equivocada los principiantes entendemos el compromiso de la alta gerencia como un permiso, como la anuencia, o su participación en el proceso, cuando compromiso significa mas que eso, significa que contribuyan con su visión particular en cada etapa cada vez más, hasta que hagan propio el proyecto (esto seria lo ideal). Para darle sentido a esto se puede pensar que las personas, en términos generales, tienden a defender aquello que es propio, mientras que la perdida que le afecta a un tercero se tolera de mejor manera.

Al principio del proyecto el directivo se encuentra entusiasmado con lo que se esta emprendiendo, comenzar ya es un gran logro, sin embargo, a medida que se avanza el proceso se va diluyendo la motivación y tiene lugar la impaciencia por ver resultados, por mucho que esto se le halla explicado desde el principio y se le halla dicho que se necesita su compromiso. Así cómo no es lo mismo inscribirse a una carrera que terminarla, algo similar ocurre en un proyecto de este tipo. La inscripción es un gran avance y se festeja, sin embargo, el entusiasmo se necesita mas para las últimas fases. Por ello, se podría especular sin mucho trabajo porque tantos proyectos terminan en diagnóstico. Esta es la parte que menos esfuerzo / compromiso requieren de parte de la dirección, por el contrario cuando el consultor expone lo que se encontró en el diagnóstico y solicita la colaboración para diseñar los cambios, cada tarea posterior empieza a verse titánica, aunque podría darse el caso de un director perseverante que se mantiene, sin embargo, al comenzar el rompimiento del status quo en el personal, el director ve como el proyecto entra en su etapa mas cara (aprendizaje) y desgastado puede que incluso tolere esto, sin

embargo en esta etapa es donde el consultor le pasa la batuta para pedirle que se haga cargo y bueno el resto es historia.

En la primera experiencia (dependencia municipal) cuando se necesitó modificar un par de días los horarios del personal para una etapa mas profunda de diagnóstico apareció la resistencia de la directora y a pesar de exponer las ventajas que se expuso de continuar el proyecto terminó. En el segundo caso (empresa familiar) se realizó un diagnóstico completo, no obstante al momento de comenzar con la intervención el dueño evitaba participar y poco a poco fue alejándose del proyecto y rechazándolo al final de cuentas. Para terminar esta idea se plantean mas preguntas para que cada persona piense su hipótesis; ¿Sería posible empezar el proceso de D.O. de forma inversa, o de otra forma, sin que pierda lo que es?

En este trabajo la participación y el compromiso que demostró el gerente fue loable, y aunque el compromiso del dueño no fue tan visible, de ninguna manera se le podría culpabilizar del cierre de su empresa, incluso si hubiese existido la oportunidad de pedir más tiempo difícilmente hubiese bastado a esas alturas de deterioro de la salud del negocio, y ello se debe a que existe otro factor poderoso, el entorno.

Como se ha mencionado previamente las franquicias son una alternativa atractiva para los inversionistas en tiempos de poco crecimiento puesto que son modelos de negocio probados que ofrecen mas seguridad que un emprendimiento propio. De acuerdo a Ed Teixeira (2011) son negocios para implementar, no para crear, sin embargo, no son negocios en una caja. Requieren de un buen management que sea capaz de tomar decisiones creativas en cada oportunidad en donde la franquicia no señale la solución o el camino a seguir. Hablar de las ventajas de ello es

igual a las ventajas de cualquier otro negocio, y no hacerlo significa de hablar de cierre del negocio. Esto es solo una suposición y a continuación se quiere plantear el porque.

En cualquier otro negocio el dueño o accionistas tienen total control de las variables internas, por ejemplo, el precio que asignan a sus productos, los proveedores a quienes compran, los insumos que utilizan, la maquinaria o equipo, el marketing, el diseño del producto, entre otras, mientras que, un franquiciatario se encuentra atado de manos para modificar cualquier cosa que este especificado en el contrato o en los manuales, de tal manera que cuando el entorno cambia la franquicia sigue haciendo lo mismo en detrimento de su propuesta de valor al cliente a menos que la franquicia maestra o la marca indiquen hacia donde ir.

Pareciera que no se puede hacer nada cuando el entorno cambia, no obstante la mayoría de los problemas de cualquier organización no se genera de forma espontánea, ni el cambio del mercado ocurre de un día a otro, así como existen variables en las que el empresario puede incidir, uno de ellos es la gente. Casi todas las franquicias se encuentran en el sector de los servicios y el comercio por lo que tienen contacto directo con el consumidor final que es la fuente de información mas valiosa con la que pueden contar. Por otra parte la forma con la que el personal se relaciona con los clientes puede ser un factor decisivo para crear lealtad con la marca.

Los manuales de una franquicia proporcionan una guía genérica para lo que en promedio funciona para determinado negocio o producto, sin embargo, cada que algo se sale de ese promedio corresponde a la gerencia aprovecharlo para obtener información de ello y actuar en consecuencia, cambiando en las variables sobre las que si puede incidir o bien, omitirlo. En el caso que se estudió la empresa tenía 3 tiendas en diferentes ubicaciones de la ciudad, una plaza

comercial, una universidad y en una avenida importante de la ciudad. Sin duda, los gerentes que estuvieron al frente pudieron notar que existen diferencias entre tiendas a pesar de pertenecer a la misma empresa, tener la misma gerencia y realizarse los mismos procedimientos, pero posiblemente no se utilizaron esas diferencias a su favor. En resumen se plantea que ante un entorno cambiante con pocas variables que incidir se debe prestar mucha atención a los pequeños detalles y a la información que proporcionan para tomar decisiones de acuerdo a ello.

Con lo que se ha expuesto se pretende argumentar que el diagnóstico debe contemplar siempre el entorno, no se puede tener una imagen completa de la empresa solo con su información interna, se debe obtener en la medida de lo posible de manera objetiva información que nos permita determinar que elementos externos pueden utilizarse como fortalezas y cuales representan amenazas, en otras palabras nada es mejor para un practicante de D.O. que un buen diagnóstico.

Otro aspecto que llamó la atención es la facilidad con la que el consultor puede empezar a ver lo que quiere ver. En este caso escuchar al personal y al gerente siempre con actitud positiva transmitía una seguridad de que no todo estaba perdido, hasta la última semana todos creían que el negocio había pasado lo peor, y que pronto empezarían los buenos tiempos, sin embargo, unos hechos aislados desafortunados orillaron al negocio para cerrar de manera intempestiva. Si bien la actitud positiva de la gente debe ser un aliciente, se debe tener mucho cuidado en no perder de vista el máximo riesgo posible y los escenarios intermedios. Cuando se pierde de vista que por mucho que se halla cuidado el proyecto que todo puede dar un revés inesperado el proyecto peligra. En este caso si se hubiese contemplado la posibilidad de quiebre, tal vez, el enfoque hubiera sido diferente y la energía de las personas pudo haberse guiado de manera diferente, por

ello es recomendable contar con observadores externos y gente imparcial que pueda retroalimentar el proceso y al consultor.

De la mano con el punto anterior esta el aspecto contable de la empresa. Cualquier experto en D.O. podrá argumentar justificadamente que no es su expertice, pero nunca podría afirmar que ha hecho un buen diagnóstico si no tiene datos financieros, debido a que los procesos humanos, y la contabilidad de la empresa no son dos mundos independientes y todos dentro de la empresa lo saben. Los empleados no saben de contabilidad pero intuitivamente saben cuando el negocio esta yendo bien, cuando va mal, cuando están recibiendo menos de lo que merecen, o que cosas su gerencia estaría dispuesta a costear y que cosas no, es decir, sabe que esperar en términos de recompensas y condiciones laborales. Del otro lado el gerente o dueño sabe con información objetiva (o debería saber) que tanto le permite invertir sus flujos de caja, que riesgos tomar y cuales no, cuando invertir y cuando ahorrar pero sobre todo cuanto no esta dispuesto a perder en términos económicos, luego seria ingenuo que el consultor sea el único que trabaje sin tener noción de la realidad financiera de la empresa. En este caso por mucha disposición y voluntad que se hubiese tenido en la gente, ante una situación critica el elemento definitorio es el dinero.

Omitir la información financiera no solo es algo que va mas allá de la ingenuidad, sino que cada vez que se omite esta información se pierde una oportunidad de reivindicar el D.O. frente a otras alternativas de mejora para una empresa. Frecuentemente los empresarios preguntan ¿cuánto voy a ganar con esto? Y la respuesta tiende a estar dada en ambigüedades respecto de lo que va ahorrar, forzando la valoración objetiva, y dejando la parte subjetiva –que en ultima instancia le da el precio a todo lo que conocemos-, el costo de oportunidad. Significaría responder

con otra pregunta ¿si tu negocio anduviera en una crisis, cuanto es lo máximo que estuvieras dispuestos a perder?, ¿ante x problema específico cuanto estarías dispuesto a perder? Y al terreno donde lleven estas preguntas, es donde se puede buscar el valor del D.O.

5.2. Conclusiones

En este trabajo se pudo observar de forma directa las etapas por las que pasó una empresa antes de quebrar en un periodo relativamente corto. Este es un hecho muy valioso, ya que estamos ante una historia de 5 años de trabajo, de éxitos, y de dificultades que en pocos meses se precipita una quiebra intempestiva. A pesar que el diagnóstico nos da una panorámica de la situación actual de la empresa se desconoce su historia y lo que eso halla significado en dinero y emocionalmente para el empresario.

Al principio del proyecto, los problemas identificados no parecían indicar la gravedad de la situación ni se podría pensar que en 6 meses se daría una quiebra, los problemas eran la desorganización para abastecerse de insumos, problemas con el software de ventas y la falta de probidad de algunos de los empleados, por mencionar los mas graves, sin embargo, al tercer mes del proyecto se deciden cerrar 2 de las tiendas y es cuando se pone atención a la parte financiera del negocio. Incluso si las tiendas seguían generando utilidades existe un umbral debajo del cual no se justifica continuar resolviendo problemas o seguir invirtiendo. No hubo para este caso una única razón para la quiebra, sino una acumulación de problemas y constantes sacudidas por problemas menores que fueron tratados de manera reactiva, solo solucionando lo urgente de tal manera que se descuidaron los cambios del entorno y crearon un escenario de vulnerabilidad cuando la competencia se intensificó.

El caso que se expuso es algo bien conocido en la economía de mercado, los que no cambian y se adaptan desaparecen, sin embargo, en este tipo de negocios los cambios no son revolucionarios o de gran escala, sino que se deben dar a pequeños pasos en cada oportunidad que se encuentre de hacer algo que no este prohibido por la franquicia, se debe dar perfeccionando cada vez mas las relaciones con el personal, cada nuevo empleado debería poder trabajar en mejores condiciones que su antecesor de tal manera que cuando exista inestabilidad la empresa tenga suficientes elementos de identidad, y formas efectivas de solucionar problemas para conservar o incrementar su cuota de mercado. A medida que el entorno se vuelve mas competido cada marca debe conocer las preferencias de consumo de sus clientes y de su sector, así como conocer sus elementos diferenciadores para posicionarse.

Con lo que se ha comentado se pudo constatar que existió siempre ausencia de comunicación con los clientes, seguramente notaron que su volumen de ventas bajaba, sin embargo, no se investigó por que, solo se confiaba en que se mantuviera suficiente para seguir siendo rentable. Paradójicamente, una de las cosas que parece haber jugado en contra de la empresa fue el status quo, ya que el ambiente laboral fue siempre agradable, el optimismo siempre estaba presente, y esto generó un estado de comodidad que limitó a la empresa para tomar riesgos de hacer cambios, de investigar su entorno y su interior.

Al momento en que empieza el proyecto, cada vez que se enfrenta una dificultad se confía que al solucionarla la empresa se encontrará bien, y la prueba de que ello no ocurre es que después de un problema se solucionaba en una tienda aparecía otro en otra tienda, en ocasiones problema que ya habían ocurrido y así sucesivamente. La gerencia adquirió la función de

solucionar problemas, mas que de liderazgo y articulador de visión. En esta ultima etapa con el nuevo gerente, a pesar de tener una visión fresca, de estar consiente de la importancia de las personas en las organización y de los cambios, recibe una empresa que se encuentra desmoronándose. Las primeras acciones se enfocan en mantenerla estable para preparar el terreno para los cambios, desgraciadamente el tiempo no fue suficiente ni aun contando con el compromiso y el de su personal de dar lo mejor por la empresa, simplemente los cambios llegaron demasiado tarde.

Este documento puede ser una advertencia para quien desea comprar una marca para explotar pensando que su inversión esta segura, es una advertencia para ser sensible al entorno, de reconocer que cumplir con las políticas de la marca es un requisito para el éxito pero no es suficiente y finalmente la importancia de asesorarse con expertos acerca de la manera de gerenciar un negocio de este o cualquier otro tipo, sobre todo si los problemas nunca se solucionan.

Por la parte académica esta experiencia relata un poco las precauciones que debe tomar en cuenta un principiante del D.O. que se pueden resumir con ser aséptico de cuenta información se recibe, no permitir que las creencias personales sesguen el proceso, trabajar activamente el compromiso del cliente y el mas importante, cambiar para ser mejor cada.

Una vez concluida la titulación se entregará al ex gerente y los ex colaboradores una copia digital del documento como agradecimiento y para ofrecer humildemente una visión documentada de su trabajo en la cafetería con el fin de que puedan rescatar aprendizajes del proyecto.

6. Referencias

- Alba, A. M. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. *Contaduría y administración* (230), 131-146.
- Acevedo, D. J. (2009). Conocimiento didáctico del contenido para la enseñanza de la naturaleza de la ciencia (I): El marco teórico. *Revista Eureka sobre enseñanza y divulgación de las ciencias* , 6 (1), 21-46.
- ALF. (2008). *Franquicias en México*. (A. L. Franquiciatarios, Productor) Recuperado el 09 de 04 de 2016, de <http://www.franquiciasenmexico.com.mx>:
<http://www.franquiciasenmexico.com.mx/historia-franquicias-mexicanas.html>
- AMF. (2015). *Asociación Mexicana de Franquicias*. Recuperado el 02 de 04 de 2016, de <http://franquiciasdemexico.org.mx>
- Anderson, D. L. (2012). *Organization Development. The process of Leading Organizational Change*. Thousand Oaks: SAGE.
- Argyris, C. (1970). *Intervención teoría y método: una vista de la ciencia del comportamiento*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Arnoletto, J. (2007). *Curso de teoría política*. Argentina: www.eumed.net.
- Arteaga, J. R. (12 de Enero de 2016). Starbucks abrirá 50 sucursales en México durante 2016. *Forbes México* .
- Audirac, C. C., de León, E. V., Domínguez, G. A., López, G. M., & Puerta, N. L. (2002). *ABC Del Desarrollo Organizacional*. México, D.F.: Trillas.
- BCG. (02 de octubre de 2011). *BCG. Perspectives*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de www.bcgperspectives.com:
[ps://www.bcgperspectives.com/content/podcasts/strategy_in_bruce_hendersons_words_the_product_portfolio/](http://www.bcgperspectives.com/content/podcasts/strategy_in_bruce_hendersons_words_the_product_portfolio/)
- Bashar, H. S., Hassan, K., & Eyad. (2013). Comparative Study: The kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology* , 02, 626-629.
- Bateman, T., & Grant, M. (1993). The proactive Component of Organizational Behavior: A mesure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior* , 103-118.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. Addison-Wesley.
- Bordonaba, J. M., & Polo, R. Y. (2004). Gestión estrategica de la relacion de franquicia . *Universia Business Review* (1), 50-63.

- Celis, F. (25 de septiembre de 2015). Starbucks inaugura su tienda número 500 en México. *El Financiero*.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137.
- Chavarría, L. L. (2007). *Las franquicias como una opción de crecimiento para las microempresas: propuesta de un modelo. Tesis*. México D.F.: Instituto Politecnico Nacional.
- Contreras, S. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- del Moral, S. C. (2012). Conocimiento didáctico general para el diseño y desarrollo de experiencias de aprendizaje significativas en la formación del profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16 (2), 421-452.
- Díaz, G. R. (1972). La evolución psicológica según Kurt Lewin: dos conferencias. *Revista Latinoamericana de psicología*, 4 (1), 35-74.
- Díaz, S. J. (2011). La observación. Texto didáctico. México D.F.: Facultad de psicología UNAM.
- Esquivel, H. M., Segura, O. M., Aguilera, L. J., & Hernández, C. J. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPymes de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y administración*, 2 (5), 11-19.
- Fernández, F. J., & Puente, F. A. (2009). La noción de campo de Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: Un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (127), 33-53.
- Fernández, T. (s.f.). *Biografías y Vidas.com*. Recuperado el junio de 2016, de Biografías y Vidas.com: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lewin.html>
- FranquiciasEn.MX*. (s.f.). Recuperado el 02 de 04 de 2016, de *FranquiciasEn.MX*: <https://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/historia-de-las-franquicias-en-mexico>.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *metodologia de la investigación* (quinta ed.). México D.F.: Mc Graw - Hill.
- Herrero, M. J., & Pinedo del Campo, J. I. (2005). Pensamiento estratégico, Teoría de juegos y Comportamiento Humano. *Indivista. Boletín de Estudios e Investigación* (6), 37-67.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Huerta, M. J., & Rodríguez, C. G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. D.F.: Pearson Educación.
- Kreitner, R., & Knicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. (D. Richar, Ed.) Boston: Irwin Inc.
- Leiva, G. A. (2006). *¿Cómo se constituyen los grupos para Freud y Lewin?* Santiago: Universidad ARCIS.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry* , 126-136.
- Ley de la Propiedad Industrial, DOF 09-04-2012 (CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 27 de Junio de 1991).
- López, L. J. (13 de Marzo de 2015). ¿Por qué las franquicias son tan atractivas en México? Obtenido de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/por-que-las-franquicias-son-tan-atractivas-en-mexico/#gs.tYJwGLY>
- Mee-Yan, Cheung-Judge, & Holbeche, L. (2012). *Organization Development. A practitioner's guide for OD an HR*. London: Kogan Page.
- Minzberg, H. (2010). *Managing*. (L. A. Del Corral, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Morgan, G. (1988). *Riding waves of change: Developing managerial competencies for turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neumann, J. E. (2005). Kurt Lewin at The Tavistock Institute. *Educational Acción Research* , 13 (1), 119-135.
- Neumann, J. (s.f.). *The Thavistock Institute*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://www.tav institute.org>: <http://www.tav institute.org/projects/field-theory-rule/>
- Newton, M., & Anthony, P. (1978). *Organizational Development*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Osborn, A. (1948). *Your creative power*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Puchol, L., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (2010). *El libro de las Habilidades Directivas* (3a ed.). Madrid: Diaz de Santos.

- Quevedo, L. R., & Castaño, G. C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14).
- Rivera, J. (Enero de 2006). *Instituto de liderazgo.com*. Recuperado el Junio de 2016, de Instituto de liderazgo.com: <http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>
- Robledo, R. E. (2009). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Convergente de investigación-acción*. México, D.F.: Trillas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Sánchez, E., & Rodríguez, F. A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* , 42 (1), 25-39.
- Sánchez, M. A. (s.f.). Peter Drucker, Innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos latinoamericanos de administración* , 69-89.
- Sandoval, D. J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* , 162-171.
- Shulman, L. S. (1999). Examining pedagogical content knowledge: the construct and its implications for science teaching. En J. Gess-Newsome, & N. G. Lederman, *Foreword*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Shulman, J. H. (2004). *Teaching as a community property*. San Francisco: Jossey Bass.
- six boxes, m. (s.f.). *Provenmodels.com*. Recuperado el 9 de abril de 2016, de Provenmodels.com: <http://www.provenmodels.com/23/six-boxes/marvin-r.-weisbord>
- Teoría del campo de Kurt Lewin*. (23 de noviembre de 2010). Recuperado el 22 de junio de 2016, de Un blog de psicología: <https://locosaficionados.wordpress.com/2010/11/23/teoria-del-campo-de-kurt-lewin/>
- Thompson, Peteraf, Gable, & Strickland. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Weisbord, M. (s.f.). *marvinweisbord.com*. Recuperado el febrero de 2016, de <http://www.marvinweisbord.com: http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>
- Weisbord, M. R. (Diciembre de 1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. *Group & Organization Studies* , 430-447.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. New York: Pearson.

8. Apéndice

Apéndice A. Invitación para la intervención

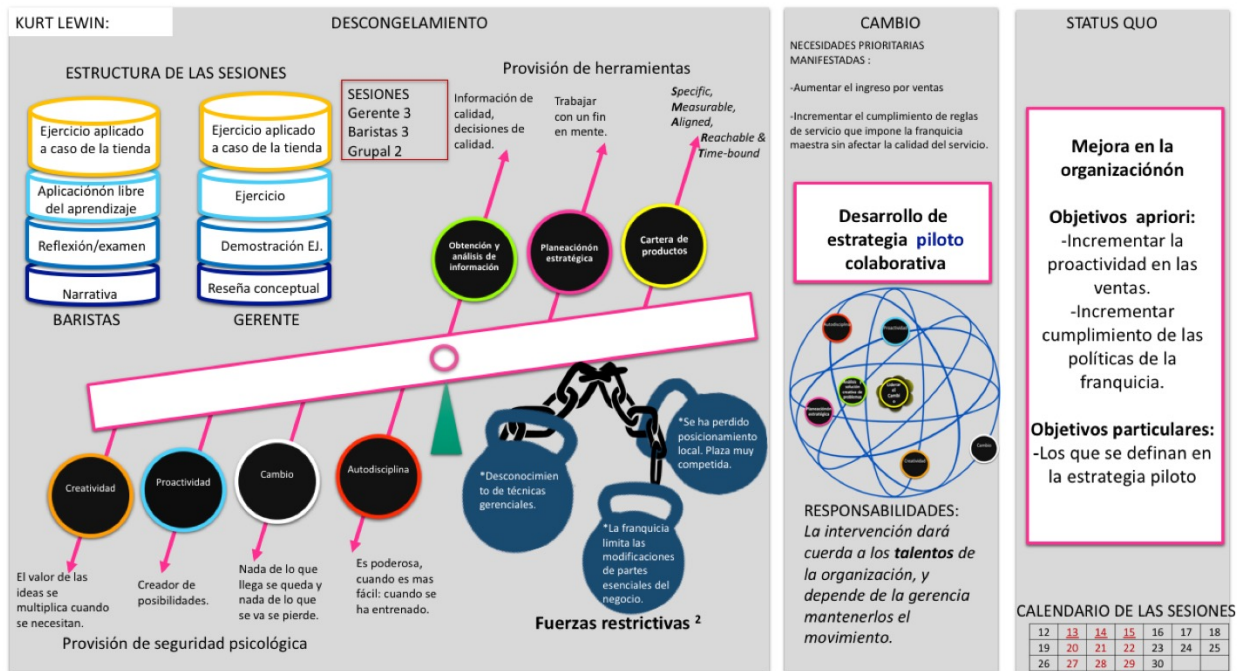


Figura 14 Esquema de intervención estilizado para el gerente

Apéndice 2. Evidencia de intervención con los baristas

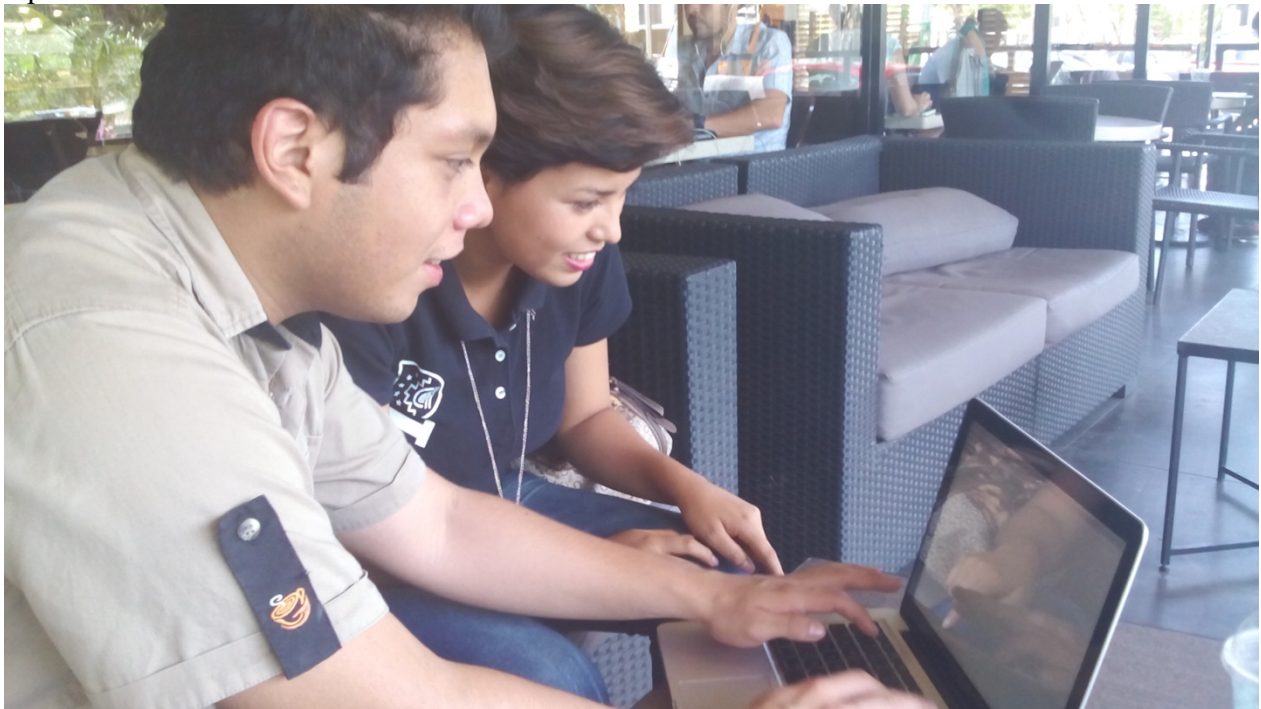


Figura 15 Sesión de creatividad con los baristas.



Figura 16 Evidencia de intervención. Gerente.

Apéndice 3. Cartas descriptivas de las sesiones realizadas

Generalidades	
Nombre de sesión:	Creatividad
Fecha de elaboración:	12 de junio de 2016
Fecha de aplicación	13 de junio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	75 min
Hora de inicio:	2:00 pm
Participantes:	Baristas

Objetivos
-Invitar a los empleados baristas a colaborar en un proyecto de intervención que tiene como finalidad entrenar habilidades para asimilar de manera positiva cambios en la forma de gerenciamiento. -Generar actitudes que denoten involucramiento en el acontecer de su empresa. -Brindar habilidades y conceptos que reduzcan fuerzas restrictivas hacia cambios y decisiones gerenciales.

Ideas /temas a trabajar
La creatividad es una herramienta facilita la asimilación de cambios en la vida laboral La creatividad genera valor -intrínseco y extrínseco- El valor de una idea creativa es mayor cuando es mas difícil generarla El valor de una idea creativa es mayor cuando satisface una necesidad o propósito.

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Atraer la atención al proceso de intervención. -Informar de las fases. -Informar de el objetivos del consultor y de la empresa. -Agradecer la participación en el diagnóstico -Retroalimentar con los resultados del diagnóstico. -Recibir inquietudes	-Explicación verbal apoyada con un diagrama hecho a mano en papel. -Diapositivas en power point de 2 graficos.	15	-Hojas carta bond -Plumones -Laptop

	-Delimitar expectativas			
Presentación de la herramienta principal de la sesión.	-Despertar interés al momento de escuchar una historia.	Narración “la historia de las monedas del niño australiano”.	2	
Desarrollo del tema	-Aceptación del concepto propuesto de creatividad -Comprensión de dos elementos de la creatividad: asociación de elementos lejanos y originalidad. -Uso guiado de los elementos de la creatividad.	-Lectura de de definición de Drevdahl (1964) y Aznar (1973) -Visualización del video “Fresh Guacamole” -Preguntas generadoras (Anexo 1) -Escoger al azar 2 inventos de la lista “101 inventos que cambiaron al mundo” y formular 4 hipótesis acerca de que elementos relacionaron sus inventores y de que forma llegaron a ellos. (Anexo 2).	25	-Laptop -Hojas en blanco -Bolígrafos
Importancia del tema	-Los participantes adviertan la relación entre la dificultad de la creatividad, la soluciones que generan y el valor que tiene.	Narrar acerca de “la casa mas angosta del mundo” y lo que signifíco para su dueño ser creativo. -Dictado en DVORAK. En este ejercicio los participantes deberán desarrollar una estrategia de tomar dictado en un teclado DVORAK. -Preguntas generadoras. (Anexo 3)	20	-Laptop -fotos de la casa
Aplicación	Despertar la inquietud por usar la creatividad en el entorno laboral con restricciones.	Proyección del video “Don Quijote en la jamás imaginada aventura de los molinos” Contar datos acerca del periodo de cárcel de cervantes.	10	-Laptop

Cierre	Conseguir interés para la siguiente sesión.	-Marcar tarea para la casa, preguntas. (anexo 4)	3	-libretas de obsequio -Generador de palabras aleatorio.
---------------	---	--	---	--

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica:

“Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos” (Parnes, 1962).

“La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen” (Drevdahl 1964).

“La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos” (Aznar, 1973).

Anexo 1

¿Qué es lo que se preparo en el video?

¿Qué ingredientes se utilizaron? (enlistar)

¿Cómo saben que son esos ingredientes si ninguno de ellos apareció en el video?

¿Que relaciones lejanas establecimos para identificar los ingredientes?

¿Habían visto un guacamole así?

Si usted le dijera a un amigo que puede preparar un guacamole usando una granada, una bola de béisbol, un alfilerero, dados... que lo serviría con fichas de póker y su amigo no le creyera

¿Cómo le explicaría que si puede?

Anexo 2

Vamos a viajar al pasado antes de que existirán los inventos que escogieron y ustedes son en este momento sus inventores. Les pediría que me contesten:

¿Al menos 3 cosas que relacionaron antes de poder crear ese invento?

¿Cómo fue que se les ocurrió?, ¿qué estaban pensando?, ¿Qué estaba haciendo cuando crearon ese invento? (Ejemplo el refrigerador).

¿Qué creen que les facilita de forma individual tener ideas creativas?

¿Creen que si se procuraran a si mismos tener esos facilitadores estarían cómodos para generar ideas o les haría falta algo mas?.

Anexo 3

¿Qué sintieron cuando el teclado no funcionaba como están acostumbrados?

¿Qué pasaba por su cabeza cuando estaban diseñando su estrategia?

¿Se basaron en alguna experiencia pasada?

¿Sabían de la existencia de la configuración Dvorak?

Ahora que conocen este teclado, imaginen que le van a enseñar a algún niño que nunca antes ha usado un teclado a tipear, ¿Qué creen que le deberían decirle para facilitarle el aprendizaje?.

Anexo 4

Aprovechando que estamos en Starbucks vamos a marcar para la casa unas preguntas serias acerca del negocio:

¿En que se parece Starbucks con –Insertar acá palabra generada aleatoriamente–?

De verdad me gustaría que Gloria Jeans sea como –Insertar acá palabra generada aleatoriamente– por las siguientes 3 razones:

¿Qué le podemos aprender a Starbucks? ¿Qué hacen bien?

¿Qué hacemos bien nosotros?

Menciona algún ejemplo en el que usaste la creatividad en el trabajo

Generalidades	
Nombre de la sesión:	Proactividad
Fecha de elaboración:	14 de junio de 2016
Fecha de aplicación	15 de junio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	75 min
Hora de inicio:	2:00 pm
Participantes:	Baristas

Objetivos
-Dar a conocer de forma progresiva la noción de proactividad y sus implicaciones. -Generar en los participantes interés por fomentar sus actitudes proactivas en el trabajo. -Brindar habilidades y conceptos que reduzcan fuerzas restrictivas hacia cambios y decisiones gerenciales.

Ideas /temas a trabajar
La proactividad y la reactividad La proactividad es situacional. Las personas no son uno u otro, sino en respuesta del tipo de situación que enfrentan. Es importante ser consciente de nuestras actitudes y procurar aquellas que nos permiten tener mayor control. Los 4 elementos de la libertad interna de Covey. Atención al lenguaje para identificar actitud proactiva o reactiva

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Re conexión con el tema anterior. -Generar interés en el tema del día	-Ronda participativa; los participantes van a leer sus ejercicios de creatividad marcados previamente y recibirán retroalimentación. -Presentar el tema del día e Iniciar con una pregunta generadora (anexo 1). -Reproducir el video “futuro del ser humano” (fragmento de la película Wall-e)	15	-Laptop
Introducción del tema	-Lograr que los participantes puedan diferenciar actitudes	-Preguntas generadoras relacionadas con el video. (Anexo 2)	10	-Laptop

	reactivas y proactivas.	-Definición de proactividad y reactividad. -Reproducir video “Sweet Cocoon” y hacer preguntas generadoras (Anexo 3)		
Desarrollo del tema	-Lograr reconocer la proactividad como una actitud, que se manifiesta en la forma activa de responder al entorno y en su frecuencia. -Los participantes conocerán los 4 elementos de la libertad interior que permiten ser proactivo (Covey).	-Ejemplificar con personajes de la serie Friends momentos en los que un mismo personaje tiene actitudes proactivas y otros donde tiene actitudes reactivas. -Dar ejemplos de proactividad observados en los participantes. -Realizar preguntas generadoras (Anexo 4) -ver video “malas audiciones de America’s got talent” -Presentar con ejemplos en power point los 4 elementos de covey. -Ver “casting de factor X”	25	-Laptop
Aplicación	-Los participantes aprendan a reconocer palabras del lenguaje que le ayudan a identificar actitudes reactivas.	-Ejercicio circulo de influencias y circulo de preocupaciones. Los participantes escribirán en una hoja de papel que problemas o preocupaciones tienen. Se les indica que no tendrán que compartirlo es personal. Posteriormente se presentan en power point ejemplos de lenguaje proactivo y reactivo, se les pide que cuenten cuantas de las	20	-Laptop -Hojas tamaño carta

		oraciones que redactaron están de forma reactiva. -Preguntas generadoras (Anexo 5)		
Cierre	Conseguir interés para la siguiente sesión.	-Ver video el cuento de las naranjas (Anexo 6)	5	-libretas de obsequio

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica:

La **proactividad** es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=164:proactividad&catid=55:competencias).

Anexo 1

Si tienen un robot y un ser humano ¿Cuál dirían que es el que solo sigue instrucciones y cual es el que toma decisiones?

Anexo 2.

En el video ¿quienes parecían estar funcionando en automático y quien estaba tomando decisiones?

Este video es ficción, pero ¿creen que hay momentos en los que no estamos tomando decisiones y solo funcionamos de manera *automática*?

¿Qué ejemplos vimos en la película de control del ambiente externo en los personajes?

¿Qué ejemplos vimos en el video de influencia de los personajes en el ambiente externo?

Anexo 3.

¿Qué actitudes proactivas vimos en el video?

¿De qué forma hubiesen actuado reactivamente los escarabajos?.

¿Qué cosa no pudieron controlar los escarabajos?

¿Creen que la existencia de factores que están fuera de control es una razón para ser reactivo?

Anexo 4.

Ya vimos que se puede ser proactivo en acciones, ¿será posible ser proactivo en emociones?

¿Cómo manejaron la amenaza el primer grupo de se presentó?

¿Cómo manejó los insultos de los jueces la cantante?

¿Por qué creen que conocer las emociones sirve para ser proactivo?

Ahora vamos a ver otro video de audiciones. Supongamos que nosotros podemos ver el futuro (este video) y después tenemos la misión de informarle al cantante que hacer para que le vaya mejor en su audición basándonos en los 4 elementos.

¿Cómo reacciono ante los comentarios burlones de los jueces el chico?

¿Qué le recomendaríamos acerca del autoconocimiento?

¿Qué le recomendaríamos de su conciencia moral?

¿Qué le podemos comentar de su voluntad?

¿Qué le podemos comentar de la imaginación?

Todas recomendaciones son muy complejas, pareciera que es difícil que se nos ocurran en un segundo ¿Qué tendríamos que hacer para dominar estos 4 elementos de manera instantánea?.

Anexo 5

¿Lo que ustedes redactaron se encuentra en lenguaje proactivo (ser) o reactivo?

¿Se pueden convertir las oraciones reactivas en lenguaje proactivo?

Anexo 6

¿Sentimos que vale la pena ser como Juanito?

¿Qué tendríamos que hacer para querer ser mas proactivos?

Generalidades	
Nombre de la sesión:	Autodisciplina
Fecha de elaboración:	14 de junio de 2016
Fecha de aplicación	16 de junio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	75 min
Hora de inicio:	2:00 pm
Participantes:	Baristas

Objetivos
-Promover la autodisciplina para el trabajo -Proporcionar herramientas para aumentar la autodisciplina. -Generar ideas relacionadas con la importancia de la autodisciplina. -Brindar habilidades y conceptos que reduzcan fuerzas restrictivas hacia cambios y decisiones gerenciales.

Ideas /temas a trabajar
La autodisciplina Herramientas para generar autodisciplina: Practicar la gratificación aplazada, crear hábitos, encontrar motivación, fijar meta, tener mecanismo de rendición de cuentas.

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Re conectar con el tema anterior -Concientizar del reto que supone hacer algo de forma diferente cuando se tiene experiencia con otra forma de hacerlo.	-solicitar a los participantes por las preguntas que se dejaron como tareas. -Realizar una tarea que implica dificultad motriz. Instrucciones en (anexo 1). -Mostrar un video relacionado con la actividad.	25	-Palillos para comida china, o lápices nuevos. - Malvaviscos pequeños -3 Platos desechables -Laptop
Presentación el tema	-Sensibilizar acerca del tema	Hacer preguntas generadoras respecto al ejercicio (anexo 2) -Presentar el concepto de autodisciplina.	20	-Laptop

Desarrollo del tema	-Identificar los retos que suponen las acciones para ser autodisciplinado.	-Ver video “Bart estudia la primera guerra mundial” -Hacer preguntas generadoras. (Anexo 3)	5	-Laptop
Herramientas	- Los participantes conozcan 5 recomendaciones que fortalecen la autodisciplina.	-Presentar las 5 recomendaciones y ejemplificar cada una. -Relatar el experimento del malvavisco de Standford.	10	-Laptop
Aplicación	-Relacionar la autodisciplina con las tareas del trabajo.	-Hacer preguntas generadoras (anexo 4)	10	
Cierre	-Despertar interés en la siguiente etapa de la intervención	-Contar la leyenda del bambú e invitarlos a perseverar.	5	

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica:

La autodisciplina se refiere a la capacitación o entrenamiento que se da a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea o para adoptar un patrón particular de comportamiento, incluso si uno preferiría estar haciendo otra cosa

Anexo 1

- 1- Explicar: “el día de hoy vamos a conocer unas reglas de etiqueta para comer con palillos chinos y las vamos a practicar con unos malvaviscos pequeños, pero agregándole una dificultad, tendrán que usar la mano no dominante (zurdo si es diestro).”
- 2- Preguntar si desean participar
- 3- Mostrar un video donde se explican las reglas de etiqueta
- 4- Verificar que han sido comprendidas las reglas con preguntas.

- 5- Indicar: Ahora vas a realizar 5 tareas, servirte 4 malvaviscos, hacer una pausa, servir 4 malvaviscos mas, comer un malvavisco, simular que has terminado de comer. Cada vez que incumplas una regla deberás volver a empezar.
- 6- Cuentan con 2 minutos para hacerlo todo correctamente.

Anexo 2

En este ejercicio tenemos el deseo de participar y también teníamos el conocimiento para poder hacerlo. ¿Por qué se nos dificulto?

¿Sentíamos algún impulso cuando se agotaba el tiempo?, ¿Qué tipo de impulso?

¿Sintieron ganas de hacerlo de otra forma?, ¿De no respetar las reglas de etiqueta?

¿Qué fue lo que les permitió no ceder a sus impulsos?

¿Qué piensan de la palabra entrenamiento?

¿Creen que se pueden entrenar pensamientos/acciones?

Anexo 3

Una parte de la definición de autodisciplina habla de hacer cosas incluso prefiriendo hacer otra. En el video podemos ver lo difícil que resulto para Bart Simpson hacer su ensayo. ¿Qué le decía su mente para alejarlo de su objetivo?

¿Alguna vez nos ha pasado tener claro el propósito y nuestra mente no juega a nuestro favor?

Vamos a enlistar esas barreras que en ocasiones nos impiden llegar al propósito para poder identificarlas.

Anexo 4

En el trabajo en ocasiones tenemos tareas que no nos apetecen mucho.

¿Cómo creen que la autodisciplina nos puede ayudar con esas tareas?

Podrían mencionar alguna tarea que no les apetece hacer. ¿Cómo debe ser una auto conversación para llevarnos realizar esa tarea?

Hay tareas que nos pide la franquicia de las que no se ve un resultado inmediato pero que son importantes para la marca ¿Cómo podríamos hacer para integrarlas a nuestras tareas diarias aplicando la autodisciplina?

Generalidades	
Nombre de la sesión:	Pensamiento estratégico
Fecha de elaboración:	18 de junio de 2016
Fecha de aplicación	27 de junio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	140 min
Hora de inicio:	5:00 pm
Participante:	Gerente

Objetivos
-Generar interés por los temas gerenciales y la búsqueda de información
-Proporcionar una técnica para entrenar el pensamiento estratégico.

Ideas /temas a trabajar
-La estrategia es un curso de acción
-El pensamiento estratégico es la elaboración de estrategia que antecede a la toma de decisiones
-Los elementos de la estrategia son: objetivo, responsables, tiempo, lugar, horizonte temporal, metodología, y recursos.
-El pensamiento estratégico requiere entrenarse

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Generar interés en el tema	-Visualizar el video “JIGO el robot familiar” y realizar un ejercicio para observar las competencias de planeación del gerente. -Retroalimentar positivamente su aportación. Ver Anexo 1.	15	-Laptop
Presentación el tema	-Presentar la información conceptual del tema	-Realizar una presentación de conceptos	10	-Laptop

Desarrollo del tema y entrenamiento	-Se espera que el participante memorice los pasos que sugiere el pensamiento estratégico. -Se espera que el participante aplique dichos pasos en casos hipotéticos.	-Visualizar el video 1:50 min del video “5 inventos que no sabias que existen” Solicitar hacer un ejercicio. Ver anexo 2. -Visualizar la continuación del video “5 inventos que no sabias que existen” Solicitar hacer un ejercicio. Ver anexo 3.	15	-Laptop
Análisis de la información	- El participante pueda valorar su estrategia e identifique debilidades que puede mejorar.	-Visualizar otro video “Buddy el primer robot compañero del mundo” y hacer ejercicio. Ver Anexo 4.	15	-Laptop
Aplicación	-Relacionar el concepto aprendido con la marca.	-Observar la pagina de la marca del cliente y pedirle que analice su estrategia comercial. Anexo 5.	15	-laptop
Cierre	-Despertar interés en la siguiente etapa de la intervención	- Pedir que haga una síntesis de lo aprendido en la sesión. -Pedir que enliste las dificultades que encuentra de las herramientas.	5	-Laptop y cuaderno

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica:

Herrero y Pinedo del Campo (2005) consideran que las habilidades de pensamiento estratégico convergen siempre, en algún momento del curso de acción, la necesidad de decidir. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y entre las cuestiones a decidir se sopesan: ¿Qué hacer? (objetivo), ¿Quién lo hará? (responsables), ¿Cuándo lo hará? (tiempo), ¿Dónde lo hará? (lugar), ¿En que tiempo lo hará? (horizonte temporal), ¿Cómo lo hará? (metodología),y ¿Con qué lo hará? (los recursos).

Anexo 1

Después de haber visto el video simulemos que te han contratado para hacer la estrategia que conseguirá hacer un éxito de ventas a JIGO en Mérida. ¿Cómo sería esa estrategia?. Descríbela. Puedes apoyarte de hojas y bolígrafos.

Anexo 2

Ahora que has tenido una experiencia previa diseñando una estrategia y que ya conoces los pasos del pensamiento estratégico, diseña una estrategia para uno de los dos primeros productos que se vio en el video. (visualizar hasta el min 1:50). Puedes apoyarte en tus apuntes.

Anexo 3

Ahora ya tienes dos experiencias previas del uso de los pasos del pensamiento estratégico ¿Crees que puedas hacer algo mejor?.

Ahora se te encomienda la misma tarea para otro de los productos del video. Diseña la estrategia sin ver los apuntes.

Anexo 4

Este video es acerca de otro robot que se comercializará próximamente, y puede suponer una competencia ya que tu eres gerente de JIBO, por lo que deberás diseñar otra estrategia.

Una vez finalizado el diseño de tu estrategia quiero que observes cada uno de los elementos que has escrito y vas a formular debajo de cada uno, al menos dos preguntas cuya respuesta puede mejorar tu estrategia.

Anexo 5

En este caso eres el gerente de (la marca del cliente) y esta marca desarrollo su estrategia mientras tu no estabas, pero te han contratado a ti para ejecutarla, me gustaría que la analices y me digas ¿cuales son las partes que identificas?, ¿Qué información crees que te hace falta para poder ejecutarla? Y finalmente ¿Cómo harías una adaptación local de esa estrategia?

Generalidades	
Nombre de la sesión:	Liderazgo situacional y la cartera de productos
Fecha de elaboración:	19 de junio de 2016
Fecha de aplicación	30 de junio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	140 min
Hora de inicio:	5:00 pm
Participante	Gerente

Objetivos
-Generar interés por los temas gerenciales y entrenamiento de habilidades gerenciales. -Se pretende que el gerente aprenda a ser consciente de los tipos de liderazgo que asume e identifique los efectos de sus formas de liderar en el logro de objetivos. -Se espera que el gerente practique de forma el liderazgo deliberado, con base en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. -Explicar el uso de la matriz BCG para el equilibrio de portafolio de cartera.

Ideas /temas a trabajar
-Existen dos variables a considerar para liderar: la conducta en la tarea y la conducta en la relación. -La cantidad de dirección y apoyo socioemocional que se debe dar al subalterno depende del grado de madurez de este. -El líder debe procurar el desarrollo de la madurez de los seguidores. -El conocimiento de marketing permite a los gerentes tomar decisiones mas precisas y efectivas.

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Generar interés en el tema	-Asociar tareas el hogar con tareas que se le pueden encargar a un niño. Ver Anexo 1. -Realizar preguntas reflexivas. Anexo 2.	16	-Laptop
Presentación el tema 1	- El gerente conozca el concepto de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. -El gerente pueda diferenciar las dos	-Explicación del grafico del modelo situacional con una presentación en power point	10	-Laptop

	dimensiones de los autores.			
Entrenamiento del tema 2	-Se espera que el gerente sea consciente de su acciones para liderar y utilice el esquema propuesto antes de elegir.	-hacer ejercicio <i>Ghisa</i> apoyado del diagrama -Comentar Las respuestas a medida que resuelve cada situación. -Hacer ejercicio de diseño de liderazgo a medida de la situación. Anexo 3.	30	-ejercicio impreso
Análisis de la información	- El participante pueda valorar sus formas de liderazgo y considerar los beneficios de ser estructurado para liderar.	-preguntas reflexivas. Anexo 4.	7	-Laptop
Aplicación	-Relacionar el concepto aprendido con el trabajo.	-preguntas reflexivas. Anexo 5.	7	-laptop
Intermedio	-valorar el alcance de los objetivos de tema. -Introducir el tema de la matriz de Boston consulting.	- Pedir que haga una síntesis de lo aprendido en la sesión. -Hacer una presentación del tema BCG.	15	-Laptop y cuaderno
Entrenamiento del tema 2	-Se espera que el gerente pueda relacionar información con los conceptos de la matriz BCG. -Se espera que pueda resolver un ejercicio en Excel	-Se le presenta un conjunto de datos en Excel para que los relacione con los conceptos. -Mostrarle la forma de graficar. -Solicitar realizar el mismo ejercicio con otros datos.	20	-laptop
Análisis de la información	-Se espera que el gerente pueda diseñar acciones con base en los datos obtenidos.	-Se le presenta un conjunto de datos en -Se le pregunta acciones que realizaría con base en los datos.	20	-laptop

		-Se le pide predecir las causas de llevar a cabo otra acción.		
Cierre	-despertar el interés de los temas de marketing. -Clarificar al gerente los alcances del proyecto que se realizó	-Se le pide al gerente ejemplificar con situaciones particulares del trabajo. -Señalar al gerente los alcances de la intervención y hacer preguntas reflexivas. Anexo 6.	25	Hojas de papel

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica:

De acuerdo a Hersey y Blanchard (1969). Estos autores parten del principio de que no hay un estilo de liderazgo válido para cualquier situación, y que por el contrario, el comportamiento más eficaz en cada momento es el que se adapta a cada situación concreta.

Su teoría se fundamenta en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en cada situación en función del nivel de madurez de su colaborador o de su grupo de colaboradores.

La matriz BCG fue desarrollada en una empresa llamada Boston Consulting Group. De acuerdo a esta herramienta, los productos se pueden colocar en uno de los 4 cuadros del arreglo matricial en función de dos variables, su tasa de crecimiento y su participación en el mercado. De esta forma se pueden clasificar los productos de 4 maneras y tomar decisiones de marketing.

Anexo 1

Imagina que tienes un amigo o miga que trabaja cuidando niños de diferentes edades y un día te llama para que lo apoyes supliéndolo ya que tendrá que salir una semana y no quisiera cancelar todos las citas porque afectaría la confianza que tanto le ha costado conseguir con los padres. Tu aceptas y te pide que hagas una lista de 14 tareas del hogar (para niños de diferentes edades), se la mandes y te indica que al llegar a cada casa el te indicara que tarea le corresponde a cada niño.

-Llegas a la casa, te presentas con el niño y le preguntas su edad (Generar numero aleatorio en una pagina web).

-Le escribes a tu amigo por la tarea que le corresponde (Generar numero aleatorio en una pagina web).

-Como conseguirás que el niño realice la tarea? Explicar.

(Repetir el ejercicio 2 veces)

Ahora, vas a otra colonia donde dicen que los niños son mas complicados.

-Llegas a la casa, te presentas con el niño@ y le preguntas su edad (Generar numero aleatorio en una pagina web).

-Le escribes a tu amigo por la tarea que le corresponde (Generar numero aleatorio en una pagina web).

-Le pides al niño que haga la tarea pero se niega a menos que le contestes una pregunta (generar un numero aleatorio), no vale contestar con otra pregunta.

Lista de preguntas posibles:

1-¿qué día es hoy?

2- ¿Por qué el sol brilla?

3- ¿cuál es el número que si le quitas la mitad vale cero? (e ocho)

4- ¿Cómo te llamas?

5- ¿Cómo llegaron las estrellas al cielo?

6- ¿juegas conmigo Xbox?

7- ¿por qué a la gente no le gusta estar sola?

8- ¿cuál es tu color favorito?

9- ¿Qué es el tiempo?

10- ¿Por qué de día no hay estrellas?

11- ¿de que se puede llenar un cubo lleno? (de agujeros)

12- ¿Por qué los pájaros no se electrocutan cuando están en los cables?

13- No quiero ¿qué harás?

14- ¿cuál es tu color favorito?

-Como conseguirás que el niño realice la tarea? Explicar.

Anexo 2

¿Crees que las tareas correspondieron con la edad de los niños?,

¿por qué dirías que es importante que la tarea corresponda con la edad del niño?

Cuándo los niños hacían las preguntas ¿crees que algunos querían evitar la tarea y otros si querían hacerla?

Si llevamos este tema al trabajo ¿crees que en el trabajo existan situaciones en las que algún colaborador no este listo para realizar la tarees que se les pide hacer?

¿Crees que se den situaciones en las que si este preparado pero no quiera hacerlo?

¿Cómo gerente que piensas que se debe hacer?

Anexo 3

Obtén la conducta del sub alterno, para ello genera un numero al azar.

Obtener la conducta con la tarea, para ello genera un número al azar.

Genera un tema al aza, escoge un signo del zodiaco y busca su horóscopo.

Determina que tipo de liderazgo requiere el sujeto.

Lidera al sujeto hipotético siguiendo esos parámetros con relación a ese tema y esos grados de relación y tarea, relata como lo harías.

Anexo 4

- ¿Que ventajas tendría para tu trabajo utilizar esta técnica?,
- ¿Que desventajas tendría?
- ¿Qué puedes hacer para superar esas desventajas? Se específico.

Anexo 5

- ¿Si escogemos alguna de las personas con las que laboras?
- ¿Cómo determinarías el grado en el que se encuentra para cada dimensión de manera objetiva?
- ¿Qué tipo de liderazgo utilizarías?
- ¿Cómo lo ayudarías avanzar en la curva de madurez? Da ejemplos.

Generalidades	
Nombre de la sesión:	Cambio Colaborativo
Fecha de elaboración:	30 de junio de 2016
Fecha de aplicación	6 de julio de 2016
Tiempo estimado de aplicación:	75 min
Hora de inicio:	2:00 pm
Participantes	Gerente, baristas y observador externo

Objetivos
-Generar propuestas para la mejora del proceso de venta
-Generar propuestas para mejorar la tienda de forma general.

Ideas /temas a trabajar
-El Brainstorming es una técnica efectiva para generar ideas para la solución de problemas o la innovación

Momento	Propósitos ¿Qué aspiro lograr?	Medio ¿Cómo lograrlo?	Tiempo	Materiales
Bienvenida	-Despertar interés	-historia ascidias Ver Anexo 1. -Acertijo Ver Anexo 2.	9	Ninguno
Calentamiento	- Generar identificación con la marca del negocio.	-Pregunta de reflexión. Anexo 3.	10	Ninguno
Entrenamiento del tema	-Realizar ejercicios que impliquen el uso de imaginación para entrenar las reglas del brainstorming.	- Problema imaginario. Anexo 4. -Pueden contar con las imágenes de la computadora para estimular ideas.	10	-Laptop
Aplicación 1	- Generar innovación en el proceso de venta partiendo de la información del diagnóstico.	-Contar acerca de buenas ideas de mk, Principio de neotenia y caso del shampoo, o caso starbucks. Ver Anexo 5.	19	-Laptop

		-Se sabe que cuando un cliente entra tiene un 50% de comprar algo grande o mediano y un 50% de comprar algo chico u otro producto. Ver Anexo 6 - imágenes y pregunta si no fluyen ideas. Ideas cortas.		
Aplicación 2	- Generar innovación en el proceso de venta partiendo de la información del diagnóstico.	Sabemos que un 40% de nuestros invitados son estudiantes ¿Qué podemos hacer en la tienda para que nos recomienden y vengan mas estudiantes?	19	-Laptop
Aplicación 3	- Generar innovación en el proceso de venta partiendo de la información del diagnóstico.	-Sabemos que hay muchos productos que se quedan rezagados. ¿cómo moverlos en la barra?	10	-laptop
Cierre	- Generar innovación en el proceso de venta partiendo de la información del diagnóstico. -Agradecer su participación e indicar que las ideas serán utilizadas para generar cambios.	- Que ventajas tenemos sobre Starbucks con base en lo que se observaron en las visitas.	5	-Laptop y cuaderno

No	Participantes	Observaciones posteriores

Guía teórica

Brainstorming o lluvia de ideas es una sesión que ha sido diseñada exclusivamente para producir una lista de ideas que podrían ser utilizados más adelante en la resolución de problemas u otros procesos creativos . La clave para el éxito del proceso es que ninguna evaluación o juicio se hace de las ideas a medida que se generan . Debido a esto, la creatividad no es sofocada , sino que se

incrementa . El objetivo es generar tantas ideas relacionadas con el tema o pregunta específica como sea posible . Los estudios han demostrado que las ideas generadas por el grupo tienden a mejorar a medida que el grupo se calienta primero, es decir, empezando con ejercicios que requieren el uso de la imaginación. (Osborn, 1948).

Anexo 1

Debido a que tenemos poco tiempo. Comenzaré la sesión contándoles una trágica historia que espero llame su atención.

La ascidia es un pequeño animal que vive en los corales. Al principio de su vida tienen forma de larvas y un pequeño cerebro que les sirve para navegar para encontrar una roca donde puedan adherirse, cuando encuentran la roca se aferran a ella y ahí pasarán el resto de su vida. Una vez que se han aferrado comienzan algo que los científicos llaman una metamorfosis retrograda, se comen su cerebro pues ya no lo volverán a utilizar.

¿Creen que existan ocasiones en las que nos parecemos a las ascidias? ¿dejamos de usar nuestro cerebro para aferrarnos a algo?.

El termino mas apropiado es fagocitar, no literalmente lo comen, sino lo digiere su organismo para nutrirse.

Anexo 2

En la sesión de hoy vamos a buscar generar ideas como grupo. Para ello calentaremos un poco usando el pasamiento lateral. Es hora de acertijos. (aplicador utilice cuantos considere apropiados)

- 1) Un hombre esta leyendo un cuento muy interesante cuando entra su mujer y le apaga la luz quedando la habitación completamente a oscuras, sin embargo, el hombre continua leyendo como si nada ¿Cómo es posible? (Leía en braille)
- 2) En una taza llena de café se cae un anillo y al sacarlo no se ha mojado ¿cómo es posible? (el café estaba en grano)
- 3) Se encuentra un perro atado a un árbol con una cadena de dos metros de largo ¿cómo puede alcanzar un hueso que se encuentra a 4 metros de distancia? (el hueso estaba al extremo opuesto de donde estaba el perro a una distancia de dos metros)
- 4) Un hombre y su hijo sufren un accidente automovilístico. El padre muere y el niño es llevado al hospital gravemente herido. Cuando llega, quien realizará cirugía dice, "!!!No puedo operar a este niño, porque es mi hijo!!!" ¿Cómo es esto posible? (la cirujana es la madre).
- 5) Hay seis huevos en una canasta. Seis personas toman, cada una, un huevo. ¿Cómo es que aún queda un huevo en la canasta? (la última persona toma el huevo con todo y canasta).

Anexo 3

¿Si –mencionar nombre de la marca- fuera una persona como seria?

¿Cómo nos gustaría que fuera?

¿Creen que podemos hacer cosas para para que se parezca un poco a lo que queremos?

En caso de encontrar resistencia, pedir por el beneficio de la duda y colaborar con la sesión.

Anexo 4

Ahora les voy a comentar que es el brainstorming –parafrasear guía teórica- y vamos a establecer la regla principal. No se debe juzgar o evaluar las ideas, eso se hace en un proceso posterior, y debemos iniciar cada que tomemos la palabra diciendo : **¿tal vez si.. / que tal si?**.

El problema imaginario que debemos resolver es como construir la casa comestible mas grande que se halla creado.

Aporten ideas.

Anexo 5

Según biólogos, en la naturaleza al momento de nacer los animales nacen con los ojos grandes y la frente grande y gracias a este principio de la naturaleza, las crías generan profunda ternura y compasión para que los padres las alimenten y no se las coman. Esto quiere decir que todo lo que tiene frente grande y ojos grandes (en cierta proporción) nos generan este tipo de emociones. Algunos mercadólogos afirman que debido a que el proceso de compra es 85% inconsciente, provocar cierto tipo de emociones puede orientar el consumo utilizando imágenes/ o diseños que provoquen estas emociones en los consumidores. (véase vw beetle, Mickey mouse, un bebe, un panda, etc.). Este es un ejemplo de cómo algo aparentemente sencillo influye de manera significativa en el consumidor.

Otro ejemplo sencillo son los carteles en los que el/la modelo tiene la vista en el mensaje que el anunciante quiere dar a conocer. A las personas les gusta comunicarse con la vista.

Anexo 6

Se sabe que cuando un cliente entra tiene un 50% de comprar algo grande o mediano y un 50% de comprar algo chico u otro producto ¿Cómo podemos inclinar la balanza a productos grandes?. Demos ideas, no se preocupen en lo mas mínimo de su factibilidad, lo importante es generar ideas, si necesitan estimular su imaginación pueden mirar imágenes en la computadora.

Enlistar las aportaciones de los integrantes.