

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICE RECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PROCESO DE INTERVENCIÓN  
DE LA ORGANIZACIÓN ECO CHALLENGE**

Daniana Barreto Marcano  
Tutor: Prof. Ricardo Petit

**Caracas, septiembre de 2003**

## AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por ser fuente de inspiración y mi mejor modelo a seguir. Por ella y para ella este nuevo logro y más.

A mi compañera de tesis, Gaby, por su energía, su disciplina, su paciencia y comprensión con mi complicada agenda, por escucharme cuando el stress laboral comenzaba a generar en mi ansiedad, y sobre todo por ser una excelente persona.

A mi profesor y tutor, Ricardo, cuya sencillez y humildad enseñan mucho más que mil páginas de teoría. Gracias por su voto de confianza, por guiarnos y llevarnos de la mano y luego dejarnos andar a nuestro propio paso.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INTERVENCIÓN.....	4
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
I.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	5
I.3 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	5
I.3.1 Objetivo General.....	5
I.3.2 Objetivos Específicos.....	5
I.4 LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	6
I.4.1 Limitaciones.....	6
I.4.2 Delimitación de la Intervención.....	6
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES.....	8
II.1 Organización objeto de la intervención.....	8
II.2 Situación problemática del cliente.....	11
II.3 Enfoque del Diagnóstico.....	12
II.4 Diagnóstico.....	12
II.4.1 Objetivo General.....	12
II.4.2 Objetivos Específicos.....	13
II.5 Proceso y Actividades del Diagnóstico.....	13

II.5.1 Proceso de Entrada.....	13
II.5.2 Contrato Psicológico.....	14
II.5.3 Desarrollo del Diagnóstico.....	15
<b>II.6 Resultados del Diagnóstico.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>19</b>
<b>III.1 Modelo de Diseño Organizacional para el Alto Desempeño.....</b>	<b>19</b>
III.1.1 Bases del Modelo.....	19
III.1.2 Procesos de Diseño.....	22
III.1.3 Manejando el Cambio Cultural.....	26
<b>III.2 Consultoría de Procesos.....</b>	<b>28</b>
<b>III.3 Modelo de Investigación–Acción.....</b>	<b>30</b>
<b>III.4 Bases de la Administración de Agencias de Viaje.....</b>	<b>32</b>
<b>III.5 Mercadeo de los Viajes.....</b>	<b>34</b>
<b>III.6 Bases de la Administración Hotelera.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>43</b>
<b>IV.1 Tipo y Diseño de la Intervención.....</b>	<b>43</b>
<b>IV.2 Población.....</b>	<b>44</b>
<b>IV.3 Procesos de Intervención.....</b>	<b>44</b>

<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>VI.1 Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>VI.2 Recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## RESUMEN

### TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN ECO CHALLENGE

Daniana Barreto

Tutor: Profesor Ricardo Petit

Caracas, septiembre de 2003

Luego de haber culminado el proceso de intervención diagnóstica, las consultoras, basadas en la teoría de Diseño Organizacional para Alto Desempeño de David Hanna y otras fuentes bibliográficas, propusieron un plan de acción que validaron junto al cliente antes de ponerlo en marcha.

Una de las ventajas presentes al emplear el modelo de David Hanna consiste en que la intervención se enfoca en los mismos elementos sobre los cuales se realizó el diagnóstico, lo que permitió que el cliente y su organización se integraran de manera activa en el proceso de mejora de la empresa ya que conocían el modelo gracias a las presentaciones dirigidas por las consultoras y por su previa participación en el proceso de diagnóstico.

Entre los productos de todo el proceso de intervención se pueden mencionar sesiones de trabajo en equipo para mejorar las dinámicas internas tanto de comunicación como de interacción, descripciones de cargos y responsabilidades, documentación de procesos, y organigramas, entre otros.

Era de vital importancia para las consultoras trabajar de la mano con su cliente y compartir toda la base teórica del proyecto con los mismos para así generar capacidad de acción en la organización; de modo que puedan seguir auto-evaluándose y mejorando sobre la base a las cambiantes necesidades del mercado y sus clientes.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es el resultado del proceso de intervención para el cambio que se siguió en la empresa Eco Challenge, con base al modelo de Diseño Organizacional para Alto Desempeño presentado por David Hanna y luego de un exhaustivo proceso de diagnóstico. Asimismo, este trabajo contiene los detalles relacionados a la descripción de la organización en cuestión; el problema de investigación planteado por las consultoras y validado con el cliente; el marco conceptual sobre el cual se basó el proceso de intervención; un resumen de los hallazgos de la primera fase de consultoría enfocada en el diagnóstico de la organización, la metodología empleada durante la intervención, y las conclusiones y recomendaciones presentadas al sistema cliente al cierre de la segunda y última fase de la consultoría.

Una vez concluidas las actividades de la intervención, se procedió a organizar y consolidar la data recolectada para la realización del presente trabajo, cuyo principal objetivo consiste en cubrir con el requisito académico necesario para culminar la Especialización en Desarrollo Organizacional.

Vale la pena destacar que en todo momento el equipo de consultoras contó con el apoyo y participación activa de la organización Eco Challenge que atraviesa, al igual que otras empresas de la pequeña y mediana industria, momentos de incertidumbre económica que quieren enfrentar con optimismo y organización

para así poder mantenerse a flote y satisfacer las demandas del mercado mientras generan rentabilidad.

De igual importancia, fue la participación y guía del Profesor Ricardo Petit en la fase inicial de diagnóstico para sentar así las bases sólidas de una relación productiva con el cliente y generar confianza en el grupo consultor para afrontar el reto que representaba intervenir una empresa como Eco Challenge.

Los aspectos que se consideraron en este trabajo, se estructuraron en seis capítulos, organizados de la siguiente manera:

1. El Problema: constituido por el planteamiento, la justificación, los objetivos, las variables, las limitaciones y la delimitación del mismo.
2. Antecedentes: conformado por el proceso diagnóstico desde su inicio hasta la presentación de conclusiones y recomendaciones al sistema cliente.
3. Marco Conceptual: presenta las bases teóricas y revisión bibliográfica en la que se basó el diseño de la fase de intervención.
4. Estrategia Metodológica: reúne la información relacionada al tipo de métodos seleccionados para llevar a cabo la intervención.
5. Resultados de la Intervención: compuesto por la presentación de algunos de los productos obtenidos en el proceso de intervención.

6. Conclusiones y Recomendaciones: condensa las afirmaciones consecuentes con el análisis de los resultados y presenta sugerencias que contribuyen a la resolución del problema de intervención.
7. Bibliografía y Anexos.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE LA INTERVENCIÓN

Este capítulo contiene el problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y delimitación del trabajo. Es en esta parte donde se exponen los motivos que llevaron a la realización de esta intervención. Asimismo, se expresan las limitaciones enfrentadas por las autoras durante su realización y se delimita su alcance.

### I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez realizado el diagnóstico de la organización Eco Challenge con base al modelo de Diseño Organizacional para Alto Desempeño de David Hanna, se identificaron fortalezas y oportunidades, éstas últimas se priorizaron y como resultado se presentó un plan de acción a corto plazo y puntual para atacar elementos de diseño tales como: comunicación, sistema de recompensas, tareas, gente e información. Es así como el problema de este trabajo de intervención se basó en la identificación de estrategias, actividades y procesos necesarios para mejorar las áreas de oportunidad de la empresa y en su posterior aplicación.

Hoy día, la situación económica que atraviesa el país exige que las empresas de la pequeña y mediana industria se administren de la manera más eficiente posible; de no ser así, el alza en costos e insumos, la alta competitividad del mercado, entre otros factores, atentan contra la operación de las mismas.

## I.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional y las necesidades del cliente expresadas durante el establecimiento del contrato psicológico, se planteó realizar una intervención en la organización basada en el rediseño de la misma. Dicho rediseño se concentró en el establecimiento de ciertos sistemas básicos que la empresa necesitaba redefinir, documentar y comunicar ampliamente para así reforzar su importancia y exigir su cumplimiento por parte de todos los empleados con la intención de que la empresa salga a flote, genere rentabilidad y permanezca operativa. Finalmente, otra de las razones que justificaron esta intervención fue la inexistencia de estudios o intervenciones similares en una empresa en iguales condiciones que permitiese su reaplicación en Eco Challenge.

## I.3 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

### I.3.1 Objetivo General

Realizar una intervención de Diseño Organizacional enfocado en el fortalecimiento de los elementos de diseño: comunicación, estructura, tareas, gente e información tal como los define David Hanna.

### I.3.2 Objetivos Específicos

- Emplear la data arrojada por el proceso de diagnóstico para generar actividades y procesos que mejoren el estado actual de ciertos elementos

de diseño.

- Involucrar al cliente y a los miembros de su organización en el proceso de implementación de mejoras para crear capacidad a futuro.
- Sentar las bases para un proceso continuo y largo plazo de fortalecimiento y crecimiento de la empresa.
- Presentar recomendaciones para dar continuidad a este primer intento de rediseño organizacional.

## **I.4 LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

### **I.4.1 Limitaciones**

Entre las limitaciones para la realización de la intervención se puede mencionar la insuficiente cantidad de bibliografía y documentos que brindasen mayor información sobre procesos de Diseño Organizacional para Alto Desempeño empresas del ramo turístico con las características de la organización Eco Challenge. Asimismo, al inicio de la intervención otra limitación que enfrentaron las consultoras estaba relacionada con la falta de conocimientos profundos de la operación y manejo de operadoras turísticas, agencias de viajes y posadas.

### **I.4.2 Delimitación de la Intervención**

El punto principal de la presente intervención se circunscribe a la empresa turística Eco Challenge y sus principales operaciones en el año 2003 que comprendían la agencia de viajes, la posada “El Zancudo Azul” y la operadora de

buceo, para determinar y establecer en conjunto con el cliente una serie de procesos, sistemas y actividades que contribuyesen a una mejor administración y por ende a un mayor control del desempeño de la empresa para así lograr la consecución de las metas organizacionales.

## CAPÍTULO II

### ANTECEDENTES

Este capítulo está conformado por los antecedentes de la intervención en el que se citan los resultados del diagnóstico y el marco conceptual que sirvió para orientar el enfoque del diagnóstico y posteriormente de la intervención.

#### II.1 Organización Objeto de la Intervención

Eco Challenge es una empresa dedicada al turismo ecológico y al turismo de aventura en Venezuela que opera desde hace cuatro años aproximadamente. Entre los servicios que presta, se pueden mencionar:

- Elaboración de paquetes viajeros hacia diferentes destinos en Venezuela con la garantía de ser lugares de primera categoría.
- Paquetes vacacionales en el Archipiélago de los Roques donde la empresa cuenta con la Posada el Zancudo Azul con capacidad para quince huéspedes aproximadamente; el Velero Muraki, de 64 pies, para realizar buceo y disfrutar de la navegación a vela al trasladarse a los principales puntos de buceo; Eco Challenge Scuba Center (Escuela y Operadora de Buceo) con los mejores equipos del Archipiélago, un minucioso mantenimiento de sus embarcaciones y un personal altamente calificado con las normas PADI y FVAS, que ofrecen programas de buceo adaptados a los diferentes niveles de experticia de sus clientes

y excursiones para buzos certificados a los mejores lugares; y por último, el Café Restaurante Wahoo ubicado en la terraza de la posada, un lugar ideal para la diversión nocturna en Los Roques.

- Venta de productos Eco Turísticos y de Aventura en Mérida, Barinas, Los Llanos y Canaima, donde se pueden realizar actividades tan diversas como: el rafting, canoeing, mountain bike, observación de aves y fauna, vuelos en parapente, escalada deportiva, cabalgatas, excursiones en vehículos 4x4, y expediciones, entre otras cosas. No obstante, si lo que se quiere es la tranquilidad de una Posada-Spa en los páramos merideños o en la Cordillera de la Costa, este destino también lo puede proveer Eco Challenge.
- Elaboración de Boletería Nacional e Internacional aérea y marítima.
- Reservación en Hoteles a nivel nacional e internacional.
- Traslados personalizados para Compañías, Grupos e Individuales a nivel nacional.

Para poder brindar esta amplia gama de servicios y destinos turísticos, la organización Eco Challenge ha llevado a cabo diversas asociaciones estratégicas con Representantes, Operadores, Aerolíneas, ONG y Portales de Internet relacionados con los productos que comercializa la empresa.

Desde su fundación, la empresa Eco Challenge pretendía cubrir un vacío en el mercado de ecoturismo al innovar en productos y servicios que le permitieran estar un paso adelante de otras empresas turísticas. Sus creadores se plantearon

como meta adicional educar a cada turista a hacer un buen uso y disfrute de la naturaleza para que se llevase un aprendizaje ecológico. Eco Challenge quiere sembrar en un gran número de personas una conciencia de preservación de espacios naturales a través de la experiencia y el contacto directo con la naturaleza para así lograr su sensibilización. Los miembros de Eco Challenge están seguros de que con su esfuerzo el eco-turista tendrá conciencia de la importancia de la preservación de los espacios naturales. Asimismo, consideran que su trabajo resultará recompensado al haber generado una conciencia ecológica en un grupo de personas que, seguramente, adoptarán esta enseñanza como forma de vida y la transmitirán a otros.

La organización Eco Challenge posee dos sedes geográficamente separadas que dependen entre sí. La sede administrativa en Caracas donde opera la agencia de viajes Eco Challenge está ubicada en la Avenida Guaicaipuro con calle Araure, Centro Comercial Pin 10, piso 2, oficina 13-5 en la Urbanización El Marqués y la sede fiscal está ubicada en el Parque Nacional Archipiélago de los Roques, isla Gran Roque, Venezuela donde opera la Posada El Zancudo Azul.

Eco Challenge en los últimos meses ha sufrido reducciones de personal drásticas y en la actualidad opera sólo con los siguientes miembros:

Sede de Caracas:

- Presidente: Vicente Morata.
- Gerente Administración: Sandra Peixoto.
- 2 Pasantes en el área administrativa.

Sede de Los Roques:

- Vicepresidente: Carlos Morata.
- Vicepresidente: Jesús López.
- Personal de cocina.
- Personal de limpieza.

Solamente el Presidente, los Vicepresidentes y la Gerente de Administración son parte del personal fijo de la empresa ya que los otros miembros del personal rotan con una alta frecuencia.

## **II.2 Situación Problemática del Cliente**

Antes de la realización del diagnóstico, el problema formulado por el cliente surgió durante los primeros meses del año 2003, cuando el Presidente de Eco Challenge detectó que la operación de su empresa y el rendimiento de la misma ya no era comparable con los resultados obtenidos luego de su fundación. Las ventas se habían reducido sustancialmente a pesar de contar con una plantilla de empleados numerosa y altamente calificados. El caos en el cual estaba sumido la empresa generaba desconcierto y desmotivación entre los empleados que ya presentaban conductas poco productivas y hasta conflictivas. Así una vez que los egresos superaron los ingresos, se vieron en la necesidad de reducir el número de personal para reducir los costos, e incluso se llegó a considerar el cierre de la empresa como una alternativa.

Es en este momento que el Presidente de la organización reconsideró la situación y se animó a solicitar ayuda al Profesor Ricardo Petit, quien le propuso poner en práctica una intervención de Desarrollo Organizacional,

### **II.3 Enfoque del Diagnóstico**

El proceso de diagnóstico se realizó empleando el enfoque de la revisión bibliográfica en el que se usó el modelo de Diseño Organizacional de Alto Desempeño como marco conceptual para la evaluación de la empresa. Asimismo, se empleó el enfoque de la Consultoría de Procesos y de la Investigación-Acción en los cuales el grupo consultor realizó una serie de actividades orientadas a ayudar al cliente a entender y actuar sobre los problemas de la empresa. Es así como el grupo consultor en conjunta participación del sistema cliente iniciaron la fase de intervención donde se desarrollaron diversos sistemas y procesos que contribuyesen con la consecución de las metas de la organización.

### **II.4 Diagnóstico**

El proceso de diagnóstico realizado por las consultoras antes del proceso de intervención estuvo organizado de la siguiente manera:

#### **II.4.1 Objetivo General**

Realizar una evaluación profunda del funcionamiento de la empresa en todas las áreas que influyen en su desempeño.

#### II.4.2 Objetivos Específicos

- Generar la confianza necesaria en el sistema cliente para que así pudiesen hablar de su problema.
- Obtener la mayor cantidad de información sobre las inquietudes, necesidades y preocupaciones del cliente.
- Seleccionar un modelo acorde con la situación que guiara de manera más efectiva y satisfactoria el proceso diagnóstico.
- Diseñar actividades, formatos, reuniones grupales y entrevistas personales que permitieran levantar la data en el tiempo determinado para el diagnóstico.
- Analizar la información obtenida siguiendo lo propuesto por el Modelo de Diseño Organizacional para Alto Desempeño de David Hanna.
- Presentar los resultados del diagnóstico al cliente.
- Consolidar la primera fase y darle paso a la intervención de cambio con base en el producto del diagnóstico.

### II.5 Proceso y Actividades del Diagnóstico

#### II.5.1 Proceso de Entrada

La reunión inicial se llevó a cabo el día 1 de mayo de 2003, en la sede de la empresa Eco Challenge en Caracas. En dicha reunión estuvieron presentes las Consultoras Daniana Barreto y Gabriela Escobar, el Profesor y tutor Ricardo Petit, el Presidente de Eco Challenge Vicente Morata y la Gerente de Administración Sandra Peixoto. Los objetivos para este primer encuentro eran:

- Presentar al grupo consultor.
- Conocer las necesidades del sistema cliente.
- Establecer un contrato psicológico con el sistema cliente.
- Evaluar la factibilidad de la intervención con base en los conocimientos y experiencias previas de las consultoras.
- Levantar la data necesaria con el objeto de determinar el tipo de intervención y el alcance de la misma.
- Establecer cronograma de entrevistas con cada uno de los miembros de la organización, para entender mejor a la empresa y la situación de cada uno de ellos dentro de la misma.

#### II.5.2 Contrato Psicológico

Se exploraron las expectativas del sistema cliente sobre el proceso de diagnóstico e intervención, pudiéndose resumir en los siguientes puntos:

- Optimización del funcionamiento de la empresa en las divisiones actualmente operativas para aumentar la rentabilidad de la misma.
- Creación de sistemas administrativos, contables, de asesoramiento legal, de control de los empleados y de mercadeo que funcionen.
- Capacitación de los empleados en las tareas y responsabilidades básicas de sus cargos, así como la creación de un sistema de rotación que permita el descanso periódico de las personas, así como el conocimiento amplio del negocio.

- Establecimiento de los sistemas durante el mes de Septiembre de 2003 como fecha tope.

Las expectativas del grupo consultor presentadas al sistema cliente fueron:

- Contar con el apoyo de los miembros de la organización para el suministro de información veraz, especialmente durante la etapa de la intervención diagnóstica.
- Cumplir con las tareas asignadas en las reuniones en el tiempo establecido para garantizar el avance del proceso.
- Estar presente y a tiempo en todas las reuniones pautadas con antelación.
- Cubrir con gastos mayores, vinculados a las actividades, como traslados aéreos de las consultoras, refrigerios, entre otros.

### II.5.3 Desarrollo del Diagnóstico

El proceso de diagnóstico se centró en la realización de varias reuniones con el sistema cliente en las cuales se implementaron técnicas de diagnóstico a través de entrevistas individuales o grupales semi-estructuradas con el objeto de obtener datos cualitativos que les permitiesen al grupo consultor captar los valores y los procesos que se llevan a cabo en Eco Challenge.

Durante los primeros contactos, el grupo consultor se dedicó a hacer una revisión bibliográfica que le permitiese identificar un modelo acorde con la situación que guiara de manera efectiva el proceso diagnóstico.

El modelo debía permitir a las consultoras hacer una evaluación profunda del funcionamiento de la empresa en todas las áreas que influyen en su desempeño. De esta manera, se determinó que la intervención diagnóstica se basaría en el Modelo de Diseño Organizacional de David Hanna.

Una vez que se organizó la información obtenida durante la primera reunión y tomando en cuenta los objetivos planteados por el cliente en el contrato psicológico, se determinó que el alcance de la fase diagnóstica se centraría en aquellos aspectos sugeridos por la bibliografía como necesarios para poder establecer una comparación entre el estado ideal de desempeño de la empresa y su estado actual. Esta información comprende datos relacionados a las finanzas de la empresa, su estructura, los sistemas utilizados, la cultura operante, la competencia, las estrategias de liderazgo, etc.

En total se condujeron 4 encuentros con base al siguiente cronograma:

Fecha	Actividad	Objetivo	Duración
8 de Mayo de 2003	Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer el Modelo de Diseño Organizacional</li> <li>- Presentar el cronograma y el tipo de actividades diagnósticas que se realizarían</li> <li>- Establecer el cronograma de entrevistas con cada miembro de la organización</li> </ul>	2 horas

Fecha	Actividad	Objetivo	Duración
12 de Mayo de 2003	Entrevista con los Vicepresidentes de la empresa	– Recolectar datos sobre sus responsabilidades y tareas, el funcionamiento de la empresa en Los Roques, los problemas percibidos, las fortalezas, sistemas, mecanismos y herramientas utilizadas, expectativas personales	3 horas
13 de Mayo de 2003	Reunión exploratoria y de intervención con los miembros principales de Caracas y Los Roques	– Entender y alinear, junto con los miembros de la organización, la visión, misión y objetivos de la empresa – Realizar actividad de trabajo en equipo para observar la interacción del grupo	3 horas
28 de Mayo de 2003	Entrevista con la Gerente de Administración	– Recolectar datos sobre el estado de los elementos de diseño	3 horas

## II.6 Resultados del Diagnóstico

A partir del análisis de los hallazgos que se realizaron en las 4 reuniones con el sistema cliente se presentaron los siguientes resultados y recomendaciones:

- Las principales áreas percibidas como deficientes en su funcionamiento fueron la estructura y la cultura de la organización.

- Es necesario generar compromiso y motivar al personal en el logro de las metas organizacionales.
- Es de vital importancia que los miembros tengan una visión más concreta de lo que sería el futuro de la empresa.
- Se requiere que los miembros de la empresa adquieran habilidades para la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
- Crear sistemas y procesos permanentes en el tiempo que faciliten procesos como el reclutamiento y la evaluación del personal, control para la eficacia y crecimiento en el trabajo, mejoramiento del personal así como entrenamiento en todas las áreas de la empresa, sistemas administrativos y de recompensas, entre otros.

## CAPÍTULO III

### MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo está conformado por una explicación breve de las bases teóricas proporcionadas por diversos autores con relación al Diseño Organizacional, los procesos de intervención en Desarrollo Organizacional, el funcionamiento de las agencias de viaje, el mercadeo de los viajes, y la administración hotelera, entre otros que sirvieron para sustentar el objetivo del problema de la intervención y como guía para el análisis de los resultados.

#### **III.1 Modelo de Diseño Organizacional para el Alto Desempeño**

##### **III.1.1 Bases del Modelo**

El Modelo de Diseño Organizacional para el Alto Desempeño se seleccionó para la realización de esta intervención considerando que según David Hanna, el modelo "...es un marco para tener en perspectiva cinco variables claves que impactan en el desempeño de la organización". "Este modelo se utiliza, especialmente, cuando se intenta entender por qué los resultados de la organización son lo que son y no algo mejor, y para planificar cambios que llevarán a resultados mejores." (Hanna, 1988, p.40).

El Modelo de Diseño Organizacional está conformado por los siguientes cinco factores que impactan en el desempeño de la organización:

1. Situación del Negocio: compuesto por una serie de elementos y fuerzas en el ambiente de la organización. El ambiente tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones que deben ser manejadas. Estas necesidades y presiones puede consistir en cosas como:

- Resultados numéricos esperados.
  - Expectativas sociales, políticas y legales del ambiente.
  - Presiones competitivas, como innovación de nuevos productos, los precios de los productos de los competidores, recorte de la materia prima, etc.
  - Expectativas de los empleados y de sus familiares alrededor de cosas como seguridad laboral, crecimiento de carrera, niveles de participación, sueldos, etc.
  - Expectativas corporativas, tales como presupuestos, patrones de crecimiento, tasas de retorno, desarrollo de tecnología y personas, etc.
- (Hanna, 1988, p.41)

2. Estrategia de Negocio: es la razón de ser de la organización. Consiste en el propósito, metas y valores, suposiciones subyacentes de la organización. Estos elementos son los que determinan lo que es importante y lo que no.

3. Elementos de Diseño: concerniente a las herramientas organizacionales, tales como las tareas, la tecnología, estructura, sistema de recompensas y de información, procesos de toma de decisiones, y gente que se emplean

para ejecutar la estrategia de negocio. Estas herramientas proveen un marco de referencia para realizar el trabajo y refuerzan patrones de comportamiento en la organización.

4. Cultura: son los hábitos y prácticas de trabajo observables que explican como opera en realidad la organización. Según Hanna, otros componentes de la cultura son los valores subyacentes y suposiciones que, generalmente, causan los comportamientos. (Hanna, 1988, p.42)

5. Resultados del Negocio: o productos del sistema. Las categorías de los resultados de negocio coinciden con los de la Situación del Negocio, pero, como son actuales, pueden ser intencionales o no.

Todos estos elementos están estrechamente interrelacionados y un cambio en uno afectará al resto. La real utilidad de este modelo es que indica los pasos a seguir al realizar un proceso de diagnóstico o un proceso de intervención.

Según el modelo de Desempeño Organizacional, para obtener mejores resultados es necesario mejorar el diseño de la organización y al hacerlo es importante no alterar aquellos elementos que ya estaban funcionando bien. El proceso de diseño o intervención es el proceso a través del cual el gerente balancea los recursos organizacionales (entradas, energía de los empleados, labores y tareas, dinámicas de grupo, mecanismo de retroalimentación, etc.) para alcanzar los resultados organizacionales.

A continuación se presenta un gráfico que sintetiza los componentes del modelo de David Hanna:

¡Error! Vínculo no válido.

### III.1.2 Proceso de Diseño

Una vez que se ha realizado el proceso de diagnóstico, puede establecerse un proceso de diseño o de intervención para mejorar la efectividad del desempeño organizacional. Efectividad en términos de que los resultados producidos por la organización estén a la altura de los requerimientos de la “situación de negocio”. El ideal es, por supuesto, alcanzar un alto desempeño.

Cuando se realiza el proceso de intervención con base al modelo de Diseño Organizacional para Alto Desempeño, se trabaja en sentido contrario que cuando se realizó el proceso de diagnóstico. Este proceso se puede resumir de la siguiente manera:

1. Estrategia de Negocio: definir una estrategia que corresponda a la situación de negocio actual que enfrentará la empresa en el futuro.
2. Elementos de Diseño: es necesario hacer los cambios necesarios en ellos para que sean congruentes con la nueva estrategia. Esto da integridad estructural al sistema.

3. Cultura: es necesario identificar el impacto tanto positivo y negativo que tendrán los nuevos elementos de diseño sobre la cultura de la organización.
4. Resultados de Negocio: tendrán que ser previstos en base a la nueva cultura.

Los pasos 3 y 4 son simples suposiciones; sin embargo, el haber realizado el proceso de diagnóstico ayuda a los gerentes y al grupo consultor a predecir el futuro desempeño organizacional con mucha más exactitud. Una vez, el nuevo diseño ha estado operando por un cierto período de tiempo se pueden evaluar los resultados actuales a aquellos esperados y es allí cuando se inicia un nuevo proceso de diagnóstico.

A continuación se describirán con más detalle cada uno de los pasos necesarios para realizar el proceso de diseño o intervención de una empresa:

- 1. Definir una Estrategia de Negocio que se relacione con la Situación Actual de Negocio.**

Este es el primer paso para diseñar una organización y es estratégica ya que tiene que ver con todo aquello que la organización va a lograr en el futuro. Por esto, lo principal es definir el propósito básico de la organización y aunque parezca obvio, no muchas empresas tienen esto claro o no sus miembros no están alineados. De igual modo, es útil si se identifican principios operativos básicos. Estos principios operativos son por lo general declaraciones de valores y normas básicas, los elementos

más profundos de la cultura organizacional, que definen la forma de operación de la empresa. Una vez que se han definido el propósito, la misión, y los principios operativos, es necesario establecer objetivos medibles a corto y largo plazo para redondear así la Estrategia de Negocio.

**2. Realizar cambios necesarios en los Elementos de Diseño para que encajen con la Nueva Estrategia.**

Cuando se tiene la nueva estrategia, el siguiente paso es modificar los elementos de diseño para estar en sintonía con la nueva dirección. Para cada estrategia seleccionada surgirán nuevas tareas que tendrán que diseñarse y otras tareas que tendrán que desecharse y otras que tendrán que manejarse de manera más efectiva. Este es el paso más complicado ya que consiste en desarrollar mecanismos de estructura, recompensas, toma de decisiones, información y desarrollo de gente consistentes con el alto desempeño a largo plazo de estas tareas.

**3. Identificar el impacto tanto positivo como negativo que los nuevos Elementos de Diseño tendrán en la Cultura de la organización**

Este es un paso que muchas veces se obvia en el proceso de diseño organizacional; sin embargo, es necesario entender como las decisiones sobre el diseño de la organización van a influir sobre la cultura y la operación de la misma. Si se ha hecho un proceso de diagnóstico minucioso para entender la relación de causa y efecto entre la cultura y

los actuales elementos de diseño, las probabilidades de que los nuevos elementos fomenten la cultura esperada son mucho más altas.

#### **4. Predecir los Resultados de Negocio que serán generados por la nueva Cultura.**

Una vez más, los pasos del proceso de diagnóstico serán de valor en esta etapa. El paso anterior ayudó a identificar con más claridad la cultura que emergería en la organización, y basado en la experiencia pasada se puede determinar cómo la nueva cultura generará los resultados de negocio esperados. Una cultura de alto desempeño existe mientras que los miembros de la organización la creen y la mantengan.

#### **III.1.3 Manejando el Cambio Cultural**

El proceso de diseño de la organización no garantiza por si sólo que la organización cambiará su forma de operar. Por ello, una vez que se ha realizado el proceso de diseño es necesario considerar lo siguiente:

- Ciertos comportamientos no han cambiado aún.
- Algunas suposiciones hechas durante el proceso de diseño son erróneas.
- El compromiso a las nuevas formas de trabajo tiene que ser probado aún.

El progreso hacia la nueva cultura y forma de trabajar debe ser monitoreado de cerca y todos los progresos que se realicen deben ser reconocidos y celebrados. De la misma manera, cualquier intento de la organización por volver a los viejos patrones de trabajo debe ser identificado y sancionado apropiadamente.

Es debido a la tendencia de la gente de mantener el status quo que la organización se resistirá al cambio, incluso si este cambio es lo único que garantizará la supervivencia del sistema. Esto requiere que los gerentes y el grupo consultor sean sumamente cuidadosos al implementar los cambios de modo que estos calen en la organización ya que ningún comportamiento cambia sin que cambien los supuestos y los valores de la organización.

Para hacer del proceso de cambio un éxito es necesario que la organización:

- Desarrollar un compromiso real por el proceso de cambio. Por lo general no todos los líderes de la organización coinciden en lo que debe hacerse para cambiar. El compromiso real surge del diálogo, el debate, los desacuerdos, etc. que se generan durante el establecimiento de las nuevas estrategias. Si los líderes no pueden llegar a un consenso lo más probable es que la iniciativa de cambio fracase. Asimismo, debe desarrollarse un plan de comunicación para informar del cambio a aquellos que serán afectados por el mismo. Es importante que la organización entienda qué va a cambiar y por qué si se quiere mejorar los resultados de negocio.

- Desarrollar habilidades de Alto Desempeño. Los cambios en el diseño de la organización por lo general implican cambios en los roles de los empleados ya que sus posiciones se amplían, se hacen más complejas, se enriquecen, etc. Esto, por lo general, requiere un nivel más alto de entrenamiento y capacitación. El no tener las habilidades necesarias puede conducir al fracaso del nuevo diseño.
- Dedicar suficientes recursos y tiempo al cambio cultural. La gerencia debe dedicar el suficiente tiempo y recursos necesarios para que la organización se adapte a la nueva cultura. Esto incluso puede implicar tener recursos extras mientras la organización se adapta las nuevas tareas y responsabilidades, entre otras cosas.
- Evitar volver a los viejos hábitos. El cambio no sólo tiene que ver con las tareas de cada posición sino también con los hábitos de cada miembro de la organización. Los hábitos cambian cuando el sistema indica que es necesario a través de señales relacionadas al sistema de recompensa e información.
- Gerenciar el ambiente. Muchas veces se inician procesos de diseño y cambio interno sin considerar el impacto que éstos tendrán en el ambiente externo que es crítico para el éxito de la organización. Es un verdadero reto manejar el proceso de cambio y tratar de obtener los resultados de negocio esperados a la vez.

### **III.2 Consultoría de Procesos**

Este trabajo consistió en un proceso de intervención en procesos humanos centrados en las actividades de conducción y supervisión del personal de Eco Challenge, de los procesos de interacción de sus miembros, el proceso de comunicación, liderazgo y dinámicas de grupo. Este tipo de intervenciones se enfocan en el aspecto humano de la organización y se basan en un cuidadoso diagnóstico con el objetivo de solucionar problemas específicos y mejorar áreas determinadas de la organización en las cuales se detectaron áreas de oportunidad.

La consultoría de procesos puede definirse como el “conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente”. (Schein, p. 9) y que debe enfrentar de manera efectiva; para ello el cliente y el grupo consultor deben trabajar juntos la mayor parte del tiempo.

Según Schein en su libro Consultoría de Procesos, las premisas del modelo de consultoría de procesos son:

1. Muchas veces los gerentes no saben cuál es su problema y necesitan ayuda para diagnosticar sus problemas.
2. Muchas veces los gerentes desconocen el tipo de ayuda que pueden dar los consultores, necesitan saber qué tipo de ayuda deben buscar.
3. Muchos gerentes tienen la intención de mejorar, pero necesitan ayuda para identificar qué mejorar y cómo.

4. Las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fortalezas y debilidades. Ninguna organización es perfecta por lo que siempre tendrá alguna debilidad para la cual encontrar un mecanismo compensador.
5. El consultor debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan la cultura para así reducir el tiempo que le toma sugerir nuevos campos de acción.
6. El cliente debe aprender por sí mismo a ver el problema, a participar en el diagnóstico y en la formulación de la solución.
7. El consultor en procesos debe ser experto en diagnosticar y establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes.

Luego de revisar las herramientas necesarias para mejorar las relaciones interpersonales y apoyar los procesos organizacionales se puede afirmar que es importante para el sistema cliente estar facultado para la administración de las herramientas tratadas durante la intervención; entre ellas, las dinámicas de grupo.

Las dinámicas de grupo, permiten “incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias”. (Cartwright, D. Y Zander, A.1992, p.31)

### **III.3 Modelo de Investigación–Acción**

El modelo de Investigación-Acción de Kurt Lewin es una forma de identificación y solución sistemática de problemas en la cual quien identifica y resuelve los problemas (los actores principales de la situación) son los mismos miembros de la organización.

El término implica aprender de la situación, en la medida en que se modifica y se busca mejorarla (Weisbord, 1978). Según Lewin, “no hay acción sin investigación, y no hay investigación sin acción”. (Burke 1988) La investigación-Acción es un método para aprender y hacer, aprender acerca de la dinámica de cambio organizacional y poner en práctica los esfuerzos para el cambio. En el marco de una organización, la acción se refiere a los procesos de intervención diseñados para resolver los problemas y mejorar las condiciones (French y Bell, 1995) Asimismo, otra característica particular de este método es la colaboración entre los miembros del sistema cliente y el grupo consultor. Esto es sumamente beneficioso para el proceso de cambio ya que se cree que las personas apoyan lo que han ayudado a crear. (French y Bell, p.146)

Según French y Bell, Chein, Cook y Harding, detallan cuatro variedades de investigación-acción:

- Investigación-acción de diagnóstico: donde el grupo consultor identifica y diagnostica la situación problema y luego hace recomendaciones de manera intuitiva y sin someterlas a prueba previamente. Por lo general, las recomendaciones no se ponen en práctica.

- Investigación-acción participante: donde el sistema cliente está involucrado facilitando la implementación de las soluciones una vez que se ha realizado el diagnóstico.
- Investigación-acción empírica: donde el grupo consultor es a la vez agente de cambio e investigador, llevando muy detalladamente un registro de todas las actividades que realiza para luego realizar su diagnóstico.
- Investigación-acción experimental: donde el grupo consultor pone a prueba la intervención o posible solución al problema, es la de mayor contribución al progreso del conocimiento científico pero la más difícil de llevar a cabo.

#### **III.4 Bases de la Administración de Agencias de Viaje**

Una agencia de viaje es una empresa de servicios que sirve de intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos, tales como líneas aéreas, hoteles, etc. Según su tipo de operación, las agencias pueden ser:

- Minoristas: Venden directamente al público servicios turísticos que generan otros suplidores.

- Mayoristas: Integran sus servicios turísticos y los venden a través de otras agencias, además de hacerlo también directamente al público.
- Operadoras: Integran y operan sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias mayoristas o minoristas pero no directamente al público.

Una agencia de viajes típica tiene a la venta seis líneas de productos principales:

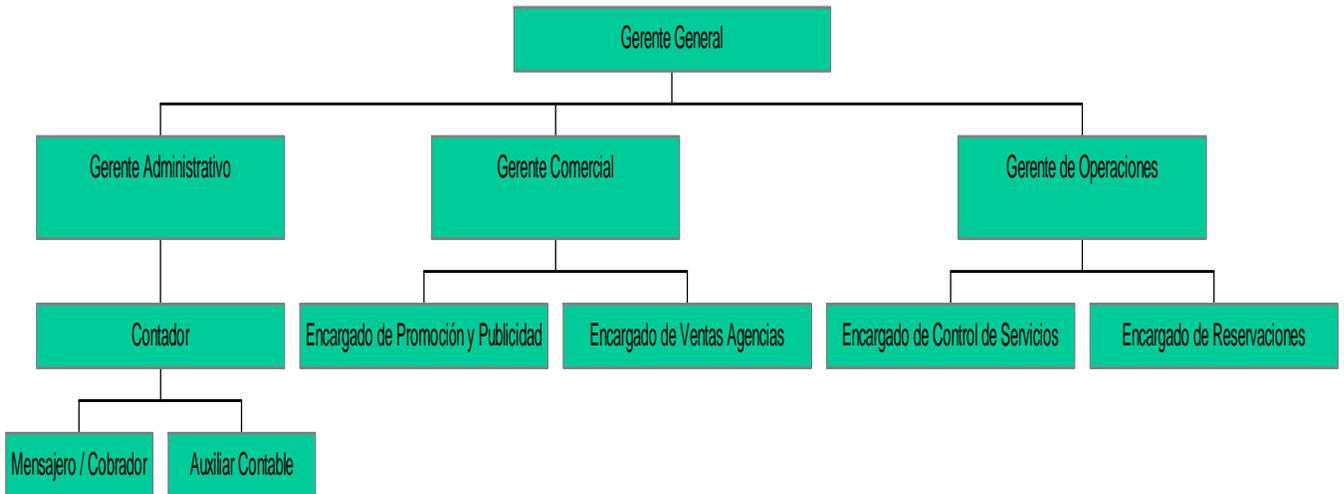
- Boletos de avión.
- Paquetes de excursiones.
- Reservaciones en hoteles y resorts.
- Reservaciones para el arrendamiento de automóviles.
- Reservaciones de recorridos a lugares de interés y actividades deportivas.
- Reservaciones en cruceros.

Los mayoristas de excursiones, también llamados mayoristas de paquetes, organizan paquetes de excursiones para venderlos al público a través de agencias de viajes minoristas. Un paquete típico incluye transportación aérea, reservaciones de hoteles y otros servicios como diversiones o actividades recreativas.

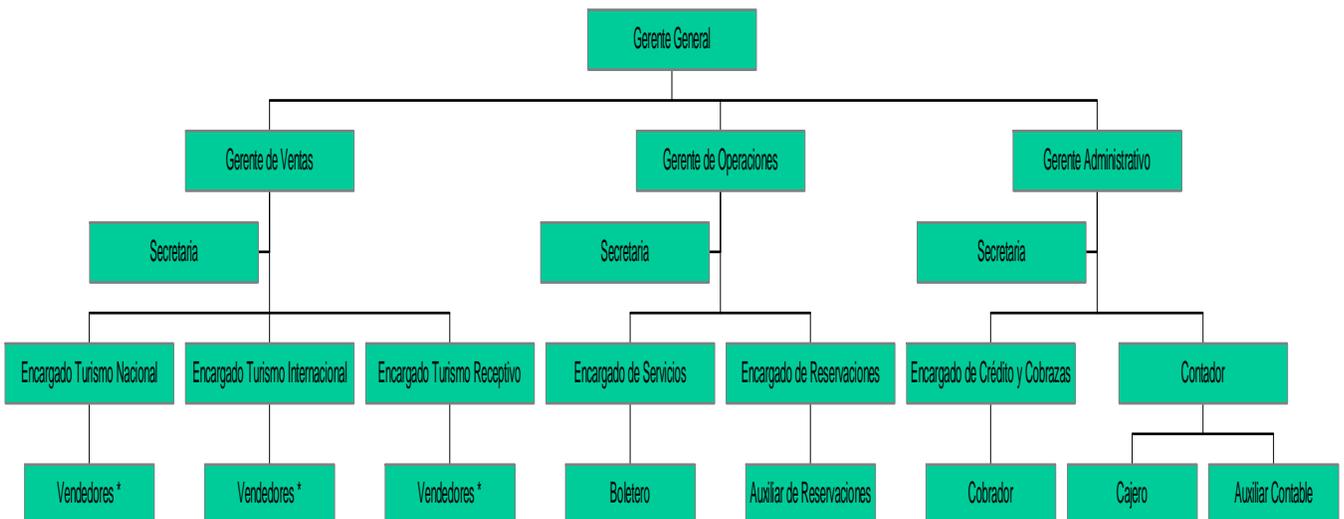
En función al mercado que atienden, las agencias pueden ser de turismo de exportación o de turismo receptivo (nacional e internacional) y con base a la orientación de sus servicios o destino específico las agencias se pueden

especializar en un solo destino, en cruceros, en intercambios culturales o en organización de eventos.

### Organigrama tipo de una Agencia de Viajes Especializada



### Organigrama de una Agencia de Viajes Mayorista



El trabajo de un agente de viajes es similar al de un vendedor de mercado donde cada agente ofrece una extensa variedad de productos, para los cuales abundan los clientes.

### III.5 Mercadeo de los Viajes

El mercadeo se refiere a todas las actividades necesarias para promover un producto desde su fabricante o proveedor hasta el cliente o usuario final. (Foster, p.17) El mercadeo está compuesto por tres elementos:

- Producto: satisface una necesidad identificable. El producto de una agencia de viajes es intangible y difícil de controlar ya que dependen de las habilidades de la gente y de servicios desempeñados por terceros.
- Precio: valor al cual se ofrece el producto. La utilidad es la diferencia entre el precio y el costo de un producto.
- Promoción: compuesta por todas las actividades requeridas para atraer a los clientes y motivarlos a comprar el producto. Por lo general, las actividades promocionales se dividen en cuatro áreas: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal.

Cualquier acción que desarrolle un vendedor para persuadir a un cliente de que haga una compra se define como estrategia de mercadeo. Hay muchas

estrategias de mercadeo disponibles al vendedor; sin embargo, unas son más efectivas que otras.

Antes de que ocurra la acción de compra, un cliente debe asumir tres tipos de compromisos básicos:

- Compromiso racional: es la razón lógica por la cual el cliente está dispuesto a comprar un producto en particular.
- Compromiso financiero: conformado por el ideal de presupuesto predefinido que el cliente está dispuesto a gastar de ser necesario.
- Compromiso emocional: que se genera con base al rapport existente entre el cliente y el vendedor.

Sin embargo, a pesar de que un cliente posea estos tres tipos de compromiso, existen barreras para la venta originadas por limitaciones en tiempo, espacio, conocimientos, valor y propiedad.

Debido a la situación actual del mercado turístico, es necesario que las agencias de viaje atraigan clientes mediante una planificación acertada y un esfuerzo consciente y constante. Las actividades enfocadas a ayudar al movimiento de los productos hacia el mercado se define como planificación del mercado y el resultado es un plan de mercadeo que enumera y describe las diversas estrategias, canales de distribución, y las actividades de venta.

Para el establecimiento de un plan de mercadeo eficiente, es necesario conocer a fondo el mercado a través de un análisis del producto y un análisis de distribución. Asimismo, es necesario conocer al cliente, su distribución geográfica, su demografía, etc.; establecer un presupuesto meta y analizar los medios por los cuales se puede promover el producto.

### **III.6 Bases de la Administración Hotelera**

El turismo se desarrolla a través de una serie de servicios, es decir, de beneficios de uso y disfrute que son producto de la operación de diversos servicios turísticos, tales como: Hoteles, posadas, restaurantes, agencias de viajes, transportistas, diversiones, etc.

Los servicios de alojamiento hacen posible la estancia del turista en el lugar de destino ofreciendo no sólo estadía sino también en algunos casos diversiones y entretenimiento. Un hotel es una institución “que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue un objetivo de tipo social (ser fuente de empleos), uno económico (a través de la medición de resultados que se traducen en utilidades) y el de servicio a la comunidad”. (Manual de Administración Hotelera, 1990, p. 20)

Los moteles económicos y otros establecimientos que ofrecen alojamiento a bajo costo, por lo general, venden directamente al público la mayoría de sus reservaciones.

Los hoteles pueden con base a sus diferentes características, tales como su: dimensión y tamaño, tipo de clientela o segmento al que atiende, calidad de servicios, ubicación o relación con otros servicios, operación, organización, etc.

La administración hotelera integra diferentes pasos del proceso administrativo como la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control. La complejidad de dicha administración dependerá de la magnitud y estructura de la empresa.

La planificación es la fase del proceso administrativo en el que la gerencia visualiza qué decisiones tomar, cómo y cuándo ejecutarlas y cuánto va a costar realizarlas, para hacer de su función una actividad que tienda a la excelencia en el manejo y combinación de los recursos que posee el hotel. Una buena planificación permite racionalizar los recursos disponibles, hacer eficaz la operación y anticipar diversas acciones.

Las etapas que deben cubrirse en el proceso de planificación son:

- Análisis de los recursos y potencialidad del hotel.
- Determinación de oportunidades y opciones.
- Formulación de objetivos.

- Definición de posibles alternativas.
- Selección de la mejor alternativa posible.
- Elaboración del plan.

La planificación puede hacerse a corto, mediano o largo plazo dependiendo de las metas de la compañía. Por lo general en hoteles pequeños, el responsable de la planificación es el propietario.

Un buen plan debe incluir los siguientes puntos:

- Objetivos: Estados o resultados derivados del comportamiento de una empresa.
- Metas: Objetivos que se desean alcanzar en un tiempo determinado. Se expresan de manera más concreta que los objetivos.
- Estrategias o Plan de Acción: Es la combinación más apropiada de recursos para así lograr los objetivos establecidos.
- Procedimientos: Es la guía de acción que detalla en forma exacta en la cual se deben de llevar a cabo las estrategias.
- Programas: Son los elementos que dan orden a los planes de acción a través de la división y asignación de responsabilidades y el establecimiento de un tiempo limite.
- Presupuesto: Es la determinación del plan predefinido en términos económicos y otros índice cuantitativos y de medición.

La planificación se va ajustando a lo largo del tiempo y avance de sus diferentes etapas para así asegurar la consecución de las metas organizacionales.

Una vez establecida la planificación es necesario determinar cómo lograrlo a través del proceso administrativo de la Organización. La organización proporciona la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar las funciones del personal para lograr un objetivo común. Los elementos de la organización pueden resumirse de la siguiente manera:

- Estructura: Es el establecimiento del marco fundamental en el que habrá que operar el hotel, clarificando las correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Sistematización: Es la coordinación racional de todas las actividades y recursos del hotel para facilitar el trabajo y realizarlo con eficiencia.
- Agrupación y Asignación de Actividades y Responsabilidades: Es la división, agrupación y asignación de funciones para promover la especialización de tareas.
- Jerarquía: Establece niveles de autoridad y responsabilidad.
- Simplificación de funciones: Propone métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Entre las principales herramientas para hacer una organización racional podemos encontrar los organigramas, los manuales, los diagramas de procedimientos, las descripciones de puesto, etc.

La integración del personal es otro elemento clave de la administración hotelera debido a que un personal orientado y comprometido con la empresa contribuirá con el alcance de las metas organizacionales. El proceso de integración permite que el personal se incorpore en los resultados finales del hotel participando activamente del cambio.

Es necesario que la integración del personal siga las fases del proceso relacionadas al reclutamiento y selección, la contratación e inducción, la capacitación y desarrollo del personal, entre otros; y que considere los siguientes aspectos: remuneración, relaciones laborales, y evaluación de desempeño.

La etapa de dirección es una de las más trascendentes dentro del proceso administrativo, ya que en ella se da la ejecución misma de la administración. Al dirigir, todo gerente pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases iniciales de planificación y organización. Por esto, es sumamente importante que el gerente logre obtener las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, valiéndose de la motivación, la comunicación y el liderazgo. La dirección es el aspecto del proceso administrativo que amalgama todos los otros elementos.

El control es la última etapa técnica del proceso administrativo; sin embargo, en la práctica está íntimamente relacionada con las otras cuatro, ya que la información que de ésta se obtiene es básica para reiniciar el proceso administrativo, que como bien es sabido, es un ciclo permanente.

El control es un elemento primordial dentro de la administración, ya que si un hotel cuenta con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada e integrada, y una dirección eficiente, el gerente no podrá determinar cuál es la situación real si no existe un mecanismo mediante el cual se pueda cerciorar o informar si los hechos están de acuerdo con los objetivos planteados para el hotel en la etapa de planificación.

Los principios sobre los cuales se basa el control son:

- La relación con lo planificado para así verificar que se realiza lo que se pretende.
- Medición ya que para evaluar hace falta medir y cuantificar los resultados.
- Detección de desviaciones para cubrir las diferencias que se presentan entre lo ejecutado y lo planificado.
- Establecimiento de las medidas correctivas con el objeto de prever y corregir los errores.

Los resultados se evalúan midiendo la ejecución y los resultados a través de la aplicación de unidades de medida que deben definirse con base a los

estándares para luego compararse y allí determinar las desviaciones y sus orígenes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El capítulo comprende los aspectos metodológicos de la intervención que se llevó a cabo con base a los resultados del proceso de diagnóstico de la organización Eco Challenge. En dicho proceso diagnóstico se recomendó mejorar los elementos de diseño de la empresa para resolver los problemas concentrados en las áreas de comunicación, gente, sistemas de recompensa, estructura, etc.

## IV.1 Tipo y Diseño de la Intervención

La intervención se orientó a través de un estudio descriptivo con apoyo de actividades de campo. El tipo descriptivo se refiere al hecho de estudiar la realidad en su totalidad, en el sentido de señalar la situación actual de Eco Challenge. Al respecto, Tamayo y Tamayo (1992), define la investigación descriptiva como “aquella que trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p. 35) Asimismo, las intervenciones realizadas en la empresa Eco Challenge se concentraron en las áreas descritas por Schein como:

- La elaboración del orden del día: Haciendo que los miembros de Eco Challenge se dieran cuenta por sí mismos de los problemas enfrentados por la empresa y desarrollando interés y compromiso en su resolución.
- Retroalimentación de información u otros datos: Previendo de información a la gerencia o a un grupo de la empresa para facilitar al sistema cliente el aprendizaje a partir de su propia experiencia y la experiencia y percepción de otros.
- Entrenamiento o asesoría: Provisto una vez que se han identificado diferencias entre la realidad y el estado ideal de un individuo o grupo con el objetivo de modificar conductas poco eficientes.

Asimismo, se aplicó la variedad de investigación–acción conocida como participante ya que los miembros del sistema cliente estuvieron involucrados

desde el principio, participaron el proceso de toma de decisiones e implementación de la intervención.

## IV.2 Población

Se puede definir a la población como “el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada”. (dic y López, 1994, p. 84) Para efectos de esta intervención la población estuvo conformada por la Organización Eco Challenge y sus miembros.

## IV.3 Proceso de Intervención

El proceso de intervención estuvo conformado entre otros elementos por:

- Presentaciones por parte del grupo consultor para facilitar el entendimiento y aprendizaje del sistema cliente.
- Situaciones vivenciales y actividades orientadas al trabajo en equipo.
- Actividades dirigidas donde los miembros de la empresa ponen en práctica los conocimientos a través de asignaciones por parte del grupo consultor.
- Material de consulta para ampliar los conocimientos del sistema cliente. Dichas lecturas complementarían las actividades dirigidas y las situaciones vivenciales.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

Los resultados del proceso de intervención se presentan como el producto final que sirve de base al sistema cliente para mejorar el desempeño de la empresa Eco Challenge.

A continuación se detalla el proceso que efectivamente se siguió para la realización de la intervención:

Sesión	Objetivo	Actividades	Responsable
#1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar resultados de la fase diagnóstica</li> <li>- Acordar plan de acción para la fase de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Sesión de discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoras</li> <li>- Consultoras y cliente</li> </ul>
#2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramas</li> <li>- Descripciones de cargo</li> <li>- Manual de procedimientos y normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoras y cliente</li> <li>- Consultoras y cliente</li> <li>- Cliente</li> </ul>
#3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre de proceso de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoras</li> </ul>

A lo largo del proceso de intervención tanto el sistema cliente como el grupo consultor pudo aprender en conjunto, practicar diversas actividades y desarrollar habilidades que le permitirán mantener y ampliar las bases de la organización cuando esta así lo requiera.

### **Sesión #1**

En esta sesión el grupo consultor procedió a presentar al sistema cliente los hallazgos de la fase de diagnóstico. Fue una sesión que tuvo que manejarse con mucho tacto ya que algunas de las conclusiones a las que llegó el grupo consultor eran reflejaban una cruda realidad de la empresa Eco Challenge. Sin embargo, los resultados y recomendaciones fueron acogidos de manera muy positiva por parte del cliente que estaba totalmente alineado con los resultados del diagnóstico.

Entre los productos básicos del diagnóstico, se presentaron al sistema cliente la misión, la visión y los objetivos que servirán de base durante esta fase de intervención.

### Misión de Eco Challenge

“Desarrollar actividades relacionadas al ecoturismo y al turismo de aventura en Venezuela”.

### Visión de Eco Challenge

“Macro empresa emprendedora que consolida, gerencia y ofrece diversas actividades, servicios o productos altamente confiables y de calidad relacionados al ecoturismo y a la aventura generando alta rentabilidad”.

### Objetivos de Eco Challenge

#### Objetivo General

“Estructurar un sistema que permita que los elementos de la empresa se integren e interrelacionen para funcionar y generar rentabilidad”.

#### Objetivos Específicos

	corto plazo	mediano plazo	largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica, de manera efectiva, los productos que poseemos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Operadora de buceo</li> <li>➤ Hospedaje en Los Roques</li> </ul> </li> </ul>	6 buzos diarios 150 huéspedes al mes = 45% de ocupación	10 buzos diarios 250 huéspedes al mes = 75% de ocupación	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eventos</li> <li>➤ Bar - Restaurante</li> </ul>	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento como agencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los Roques</li> <li>➤ Otros destinos en Venezuela</li> </ul> </li> </ul>	X		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la Escuela de Buceo: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de la Escuela de Buceo en Caracas</li> </ul> </li> </ul>		10 alumnos al mes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación neta Bs. 300.000.000 al año.</li> </ul>		x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un sistema y automatización de todas las áreas. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 100% de procesos actuales</li> <li>➤ Sistema para club Eco Challenge</li> </ul> </li> </ul>	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de clientes efectiva: agencia, mayoristas, corporativas, entes gubernamentales, etc. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Particulares</li> <li>➤ Mayoristas</li> </ul> </li> </ul>			50% de reincidencia 100% de reincidencia después del convenio, comprando alguno de los productos

## Sesión #2

### 1. Organigramas:

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura general y específica de una empresa, estableciendo líneas de autoridad y niveles jerárquicos”. (Administración y estructura de la Agencia de Viajes, 1988, p. 28)

Después de trabajar en conjunto con el sistema cliente, el grupo consultor procedió a la elaboración de los organigramas de las diversas áreas que conforman Eco Challenge.

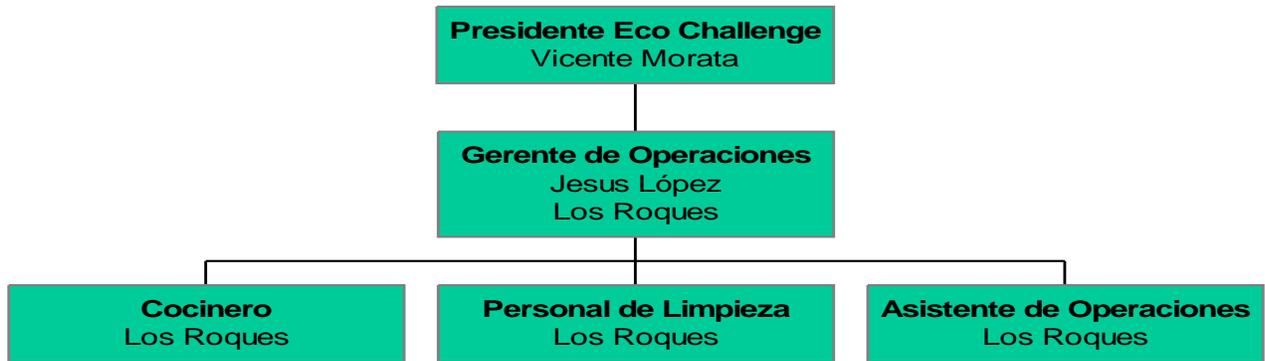
### Agencia de Viajes



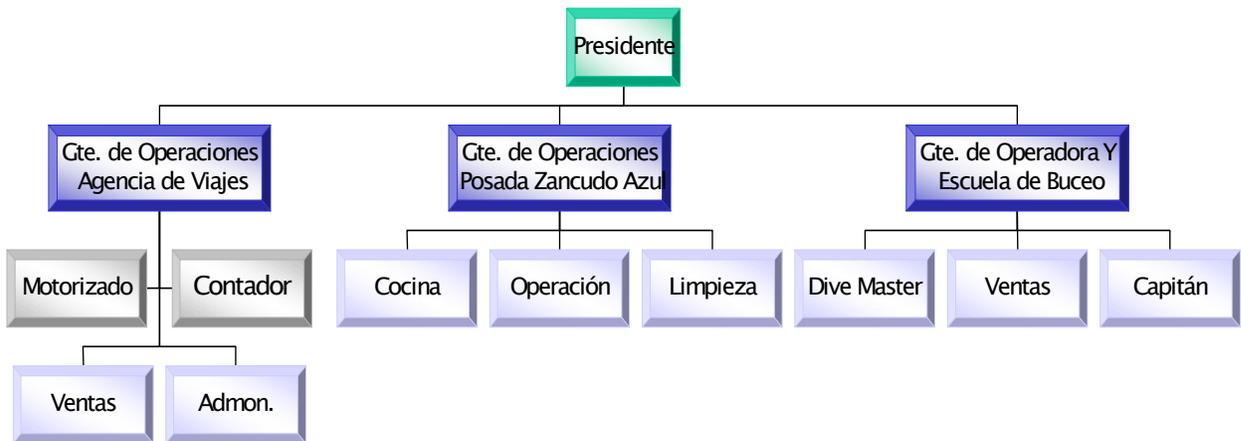
### Operadora de Buceo



### Posada "El Zancudo Azul"



## Organigrama



## 2. Descripciones de cargo:

Según [www.dictionarybarn.com](http://www.dictionarybarn.com), una descripción de cargo es una “declaración de los requerimientos de una posición, sus calificaciones... y cualquier condición especial esperada del empleado”. A continuación, se presentan las descripciones de cargo que se elaboraron durante el proceso de intervención, algunas fueron realizadas por el grupo consultor lego de reuniones y entrevistas con los miembros de la organización, y otras realizadas por los mismos miembros una vez que fueron capacitados para ello por el grupo consultor.

### Descripción de cargo No. 1

#### 1. Nombre del cargo: Gerente de Operaciones–Agencia de Viajes

Actualmente ocupado por: Sandra Peixoto

Última actualización: Agosto, 2003

#### 2. Resumen de Responsabilidades

- Desarrollo del Plan Estratégico de Ventas.
- Vínculo de comunicación principal entre la agencia, los clientes, mayoristas y líneas aéreas.

#### 3. Detalles de las principales actividades

- Atención telefónica al cliente.
- Control de llamadas de clientes recibidas (Libro de Reservas).
- Control de estadísticas de publicidad.
- Desarrollar el Plan Estratégico de Ventas:

- Envío quincenal de información de paquetes y/o promociones a toda la base de datos y la cartera de clientes de la empresa por las diferentes vías de comunicación (e-mail, fax).
  - Elaboración del control de verificación de la recepción por fax por parte del cliente (vía telefónica).
  - Elaboración del control de envío de tarifas y actualización de la información de la cartera de clientes de la empresa.
  - Actualización y divulgación de las promociones y nuevas tarifas a la cartera de clientes.
  - Comunicación constante con mayoristas, agencias y aerolíneas vía telefónica.
- Brindar atención inmediata al cliente a través de un efectivo manejo de su solicitud por diversas vías.
  - Elaborar la cotización de paquetes turísticos.
  - Elaborar la solicitud de cupos aéreos inmediatamente después de hablar con el cliente.
  - Verificar la recepción de información por parte del cliente.
  - Elaborar el voucher de servicio y voucher de la aerolínea.
  - Vaciar la información en el Libro de Reservas.
  - Verificar y reservar boletos aéreos y alojamiento.
  - Archivar los vouchers y controles en sus carpetas correspondientes.
  - Conocer las condiciones de la empresa en referencia a las tarifas.
  - Administración de la página web.
  - Compras de insumos para la agencia de viajes y la posada.
  - Captación y atención de cuentas y clientes VIP: Mayoristas, aerolíneas, embajadas, corporaciones, etc. de forma personalizada y especializada.
  - Supervisión del personal de la agencia Eco-Challenge a través de una revisión periódico de las responsabilidades básicas del personal de Ventas y Administración (semanal)
  - Selección y reclutamiento del personal de Ventas y Administración de la agencia.
  - Generación de estrategias a implementar en el área de paquetes y promociones de manera continua y con suficiente anticipación en base al calendario de fechas importantes, puentes, etc.

- Generación de estrategias de publicidad y mercadeo. Crear base de datos de publicaciones claves y manejar presupuesto y elaborar anuncios llamativos y efectivos para la captación de clientes y venta de paquetes.
- Generación y establecimiento de alianzas estratégicas con otros clientes, suplidores, etc. que generen un beneficio o retorno a la empresa.
- Administrar y gerenciar sistemas de compensación y motivación de los empleados.
- Maximizar el potencial de ventas a través de la creación de productos, generación de contactos y promoción de nuevos mercados y paquetes turísticos en conjunto con el dueño.
- Fomentar la promoción y venta de otros destinos para asegurar el crecimiento de la operación de la Agencia.

#### **4. Nivel de Responsabilidad**

El Gerente de Ventas es responsable de apoyar activamente en la captación de clientes para la agencia a través del Plan Estratégico de Ventas y de garantizar la rentabilidad de la misma. Asimismo, deberá realizar los controles, cotizaciones, reservaciones, etc. Es responsable, además de pasar toda la información al departamento administrativo y de operaciones. Su rol tiene un impacto directo en la efectividad de la empresa.

#### **5. Habilidades y Experiencia necesarios**

- TSU en Turismo
- Buena presencia
- Experiencia mínima de 2 años
- Capaz de persuadir, negociar, vender
- Conocimientos básicos de Windows

#### **6. Nivel de Comunicación**

- Habilidad de expresión oral y escrita para el trato con el público y otras agencias de viaje.
- Buen léxico, apertura, carisma.
- Preferiblemente con conocimientos básicos del idioma inglés.

## 7. Complejidad del cargo

Alta complejidad ya que requiere no solo la habilidad de realizar actividades operativas sino también desarrollar planes estratégicos manejar la comunicación interna y externa de la empresa. Se manejan múltiples prioridades a la vez de diverso nivel y prioridad.

## 8. Liderazgo

Proactivo para iniciar planes de acción y corrección necesarios para mantener y aumentar el volumen de ventas, así como para brindar un servicio de calidad al cliente. Capacidad de manejar personal subordinado y motivarlo a la consecución de las metas organizacionales. Capacidad de generar nuevas ideas para mercadear los paquetes y otros servicios de la agencia de viajes.

### Descripción de cargo No. 2

#### 1. Nombre del cargo: Administrador

Actualmente ocupado por: N/A

Ultima actualización: Agosto 2003

#### 2. Resumen de Responsabilidades:

- Actualización de toda la información en el sistema administrativo.  
Administración del archivo y orden de los controles y otros
- Elaboración de todos los controles y planillas.

#### 3. Detalles de las principales actividades

- Atención telefónica al cliente.
- Control de llamadas recibidas de clientes (Libro de Reservas).
- Control de Estadísticas de publicidad.
- Elaboración de facturas a clientes directos, agencias y mayoristas de viajes, aerolíneas, etc. (en el sistema administrativo).
- Realización de las recepciones de pagos (cobros o abonos) con su respectivo soporte (Ingreso), realizado en el sistema administrativo de la empresa.

- Cierre de caja.
- Elaboración de cheques con su respectivo comprobante de pago y soporte (Egreso), realizado en el sistema administrativo de la empresa.
- Elaboración de depósitos y actualización del mismo, en el sistema administrativo de la empresa.
- Realización de notas de crédito o débitos.
- Realización del control de los boletos aéreos, por aerolínea.
- Realización del control del motorizado.
- Realización del control de cuentas por pagar.
- Realización del control de la Operadora de buceo.
- Realización del control de lanchas.
- Realización de la relación retención y declaración del ISLR a las personas naturales o jurídicas que prestan un servicio a la compañía los primeros tres días de cada mes. De no realizarse esta operación el fisco pecha todos los gastos de la empresa como ingresos generando gastos innecesarios a la compañía.
- Elaboración de las Planillas de impuestos:
  - Hacer la declaración del 1% de INATUR en los primeros 15 días de cada mes.
  - Lenar la declaración del IVA los primeros 15 días de cada mes.
- Verificación y aseguramiento al inicio del año fiscal completar la planilla AR-I para estimar ingresos anuales y al final de año fiscal elaborar la planilla de declaración de impuestos y realizar pagos correspondientes.
- Tener actualizado el sistema Administrativo de la empresa:
  - Facturación.
  - Recepción de pagos (Ingresos).
  - Cuantas por cobrar.
  - Comprobantes de pagos (Egresos).
  - Bancos.
- Archivar las facturas pendientes tanto por pagar o cobrar, en sus correspondientes carpetas (Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar).
- Archivar facturas, recepciones de pagos, comprobantes de pagos, en sus correspondientes carpetas.
- Archivar depósitos en su respectiva carpeta.

- Tener cada una de las carpetas al día (Carpeta de Ingresos, Egresos, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, aerolíneas).
- Elaboración de solicitud de materiales de oficina y limpieza.
- Administrar y supervisar todo lo relacionado a la Ley del trabajo y la legislación laboral en conjunto con el contador. (INCE. LPH, SSO, LPF)

#### **4. Nivel de Responsabilidad**

El Administrador es responsable del manejo de las finanzas y la contabilidad de la empresa a través del manejo adecuado de los sistemas y controles establecidos. Asimismo, es responsable del mantenimiento de los sistemas relacionados a su área lo que permite entender a tiempo y con exactitud el estado financiero de la empresa. Su rol tiene un impacto directo en la efectividad de la empresa y en el establecimiento de prioridades organizacionales con base a la información financiera de la misma.

#### **5. Habilidades y Experiencia necesarios**

- T.S.U. en Administración.
- Buena presencia.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Ordenada.
- Conocimientos básicos de Windows.
- Conocimientos básicos de contabilidad.

#### **6. Nivel de Comunicación**

- Habilidades de expresión oral para el trato con el público, y con un subordinado.
- Buen léxico.
- Capacidad de presentar informes orales y escritos del desempeño financiero de la empresa.

#### **7. Complejidad del cargo**

Alta complejidad ya que requiere no solo la habilidad de realizar actividades operativas sino también desarrollar planes estratégicos manejar la comunicación

interna y externa de la empresa. Se manejan múltiples prioridades a la vez de diverso nivel y prioridad.

## 8. Liderazgo

Proactivo para iniciar planes de acción y corrección necesarios para mantener y mejorar el sistema de administración y control de la empresa. Capacidad de manejar personal subordinado y motivarlo a la consecución de las metas organizacionales. Capacidad de generar nuevas ideas para administrar y controlar los recursos de la empresa.

### Descripción de cargo No. 3

1. **Nombre del cargo:** Gerente de la Operación de Buceo

Actualmente ocupado por: Carlos Morata

Ultima actualización: Julio 2003

### 2. Resumen de Responsabilidades

- Garantizar la rentabilidad de la operación de buceo a través del control de los procesos y promoción de la misma en la isla.
- Mantener los activos de la operadora en óptimo estado.
- Administrar el personal de la operadora.

### 3. Detalles de las principales actividades

- Supervisar la elaboración de formatos de control:
  - Relación de ingresos.
  - Control de buzos e inmersiones y cobro (hoja por mes).
  - Control de salidas (exoneración de responsabilidades, base de datos de los clientes).
  - Recibo de cobro (talonario).
  - Relación de egresos.
  - Control de equipos, lancha, aire y tanques.
- Elaborar controles de bancos.
- Elaborar formato de impuestos al Archipiélago de Bs. 2.000

- Mercadear la operación de buceo en el Archipiélago de Los Roques, al:
  - Visitar las más de 60 posadas, para negociar una comisión por cada huésped que ellos refieran a la operadora de buceo.
  - Revisar las estadísticas y analizar de dónde vienen los clientes y qué tipo de excursiones se escogen con mayor frecuencia.
  - Dar mayor publicidad en 2 líneas aéreas, tiendas de buceo en Caracas, posadas y restaurantes en Los Roques.
  - Realizar demostraciones de buceo en los diferentes cayos de manera constante.
- Velar por el acondicionamiento y mantenimiento de las instalaciones de la operadora y los equipos.
  - Mantenimiento de la lancha.
  - Inspección mensual de equipos de buceo.
  - Mantenimiento y limpieza del local.
  - Inspección visual de los tanques cada dos meses.
  - Ubicación de los equipos de acuerdo a los estándares de mercadeo.
- Supervisar, contratar y manejar al personal de la operación: Dive Master, Ventas, Capitán.
  - Cumplimiento del horario de trabajo: 7:00 am a 12:00m - 3:00 pm a 8:00 pm
  - Cumplimiento de los estándares de buceo.
    - ✓ Asegurarse que el personal conoce y cumple los estándares de calidad y seguridad, aplicando una encuesta bimensual.
    - ✓ Revisar aleatoriamente computadora de los buzos.
- Dictar los cursos de buceo.
- Realizar la relación de ingresos y egresos, tales como:
  - Aire.
  - Gasolina lancha.
  - Luz.
  - Sueldos y bonificaciones.
  - Fondo de reserva 20%
  - Gastos varios (hielo, agua, jugo, aceite, productos de limpieza, material de instrucción).
  - Pago de impuesto de buzos.
  - Pago de concesión de la operadora de buceo.

- Pago del alquiler del local.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias y comunicarlo a sus empleados.

#### **4. Nivel de Responsabilidad**

El gerente de la operación de buceo es responsable de garantizar la rentabilidad de la operación, que permita cubrir los gastos operativos, entre ellos: el pago de la concesión de la operadora, pago de los sueldos, gastos de mantenimiento y reposición de equipos, generando a su vez, beneficios económicos y promoción de la empresa Ecochallenge. Así mismo es responsable por brindar un servicio turístico y de aventura de alta calidad y seguridad para los clientes.

#### **5. Habilidades y Experiencia necesarios**

- Curso de prevención de accidentes de buceo (stress and rescue).
- Curso de primeros auxilios.
- Mínimo tres años de experiencia como Dive Master.
- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Conocimientos básicos de manejo de personal.
- Conocimientos básicos de Windows.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.

#### **6. Comunicación**

- Manejo de un segundo idioma, preferiblemente inglés.
- Habilidades de expresión oral para el trato con el público y dictar los cursos de buceo.

#### **7. Complejidad del cargo**

Alta complejidad ya que no sólo requiere las habilidades técnicas de un Dive Master para dictar los cursos y garantizar la seguridad e integridad física de los clientes sino que también requiere habilidades de administración, manejo de personal y trato con el público.

## 8. Liderazgo

El gerente de la operadora de buceo tiene que tener un alto grado de liderazgo para manejar a su grupo de empleados y la suficiente proactividad para promocionar a la operadora de forma creativa y constante y así asegurar la rentabilidad sostenida de la misma.

### Descripción de cargo No. 4

#### 1. Nombre del cargo: Dive Master

Actualmente ocupado por: N/A

Última actualización: Julio, 2003

#### 2. Resumen de Responsabilidades

- Administración de los procesos de la Operadora de Buceo.
- Mantenimiento de los equipos y de la Operadora de Buceo.

#### 3. Detalles de las principales actividades

- Administrar la logística de la operación diariamente:
  - Cargar tanques con oxígeno.
  - Preparar lancha: Maletín de oxígeno, bombona de oxígeno, equipos de señales, maletín de primeros auxilios.
  - Verificar que los buzos se hayan probado los equipos y los tengan completos para meterlos en sacos.
  - Llevar equipos extras.
  - Verificar equipos ajenos a la operación.
- Administrar los formatos.
  - Control de buzos e inmersiones y cobro (hoja por mes).
  - Control de salidas (exoneración de responsabilidades, base de datos de los clientes).
  - Control de equipos, lancha, aire y tanques.
- Acompañar a los buzos durante toda la excursión y las inmersiones estén certificados o no.
- Darle mantenimiento a los equipos.

- Lavar con agua dulce después de cada uso.
- Dejar secar los equipos.
- Darle mantenimiento profundo una vez a la semana aplicando silicona a las mangueras, etc.
- Dejar todo organizado y limpio dentro de la operadora al final del día.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.

#### **4. Nivel de Responsabilidad**

El Dive Master es responsable de velar por el mantenimiento y buen uso de los equipos así como de garantizar la seguridad e integridad de todos los clientes durante las excursiones. Asimismo es co-responsable de llenar correctamente los formatos de control lo que permitirá conocer la rentabilidad de la operadora en términos de ingresos y egresos.

#### **5. Habilidades y Experiencia necesarios**

- Curso de prevención de accidentes de buceo (stress and rescue).
- Curso de primeros auxilios.
- Mínimo seis meses de experiencia como Dive Master.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.

#### **6. Comunicación**

- Manejo de un segundo idioma, preferiblemente inglés.
- Habilidades de expresión oral para el tratar con el público.

#### **7. Complejidad del cargo**

Mediano ya que requiere conocimientos avanzados de buceo para poder dictar los cursos y garantizar la integridad y seguridad física de los turistas.

#### **8. Liderazgo**

El Dive Master tiene que ser proactivo para sugerir nuevos tipos de excursiones, formas de mejorar el servicio a los clientes y optimizar el sistema de control de

los equipos. Debe ser carismático al tratar con el público para generar mayor satisfacción en los clientes.

## Descripción de cargo No. 5

### 1. Nombre del cargo: Capitán

Actualmente ocupado por: N/A

Última actualización: Julio, 2003

### 2. Resumen de Responsabilidades

- Manejo de la embarcación y cuidado de su herramienta de trabajo cumpliendo los más estrictos niveles de seguridad.

### 3. Detalles de las principales actividades

- Manejar la lancha.
- Cumplir las normas de mantenimiento y sus responsabilidades básicas:
  - Cargar de gasolina y aceite la lancha.
  - Darle limpieza interna y externa.
  - Revisar sistemas, darle mecánica preventiva.
  - Cuidar apariencia y mecánica, trabajar con prudencia durante el uso de la embarcación.
- Ayudar a cargar y descargar equipos de la embarcación.
- Conocer y tener experiencia en procedimientos de rescate y evacuación de la lancha.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.

### 4. Nivel de Responsabilidad

El Capitán es responsable por el buen funcionamiento y mantenimiento de la embarcación ya que es una de las principales herramientas para garantizar la rentabilidad de la operadora. Asimismo, es responsable de la seguridad e integridad de los clientes durante su traslado.

## 5. Habilidades y Experiencia necesarios

- Curso de prevención de accidentes de buceo (Stress and Rescue).
- Curso de primeros auxilios.
- Patrón comercial de 40 toneladas.
- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.

## 6. Comunicación

- Habilidades de expresión oral para el tratar con el público.

## 7. Complejidad del cargo

Mediano ya que debe conocer las peculiaridades de la zona para garantiza la integridad y seguridad de los turistas. Asimismo, debe garantizar el perfecto funcionamiento de la embarcación.

## 8. Liderazgo

El capitán es el responsable del perfecto funcionamiento y mantenimiento de la embarcación previendo cualquier problema que pudiera atrasar o impedir la efectividad de la operadora.

## Descripción de cargo No. 6

### 1. Nombre del cargo: Asistente de Ventas

Actualmente ocupado por: N/A

Última actualización: Julio, 2003

### 2. Resumen de Responsabilidades

- Apoyar la administración y mercadeo de la operadora de buceo dentro del Archipiélago de Los Roques.

### 3. Detalles de las principales actividades

- Facturar a los clientes.

- Cerrar caja.
- Atender al público.
- Elaborar los depósitos de bancos.
- Limpiar y ordenar la sede de la operadora de buceo.
- Apoyar al mercadeo repartiendo publicidad a la clientela en diferentes lugares y captando clientes de manera activa.

#### **4. Nivel de Responsabilidad**

El Asistente de ventas es responsable de apoyar activamente en la captación de clientes para la operadora de buceo a través de la publicidad y el mercadeo de la misma. Asimismo deberá realizar los controles administrativos. Es responsable, además, del mantenimiento y buena apariencia del local.

#### **5. Habilidades y Experiencia necesarios**

- Conocer el plan de evacuación en caso de emergencias.
- Bachiller.
- Buena presencia.
- Capaz de persuadir, negociar y vender.

#### **6. Comunicación**

- Habilidades de expresión oral para el tratar con el público: buen léxico, apertura, carisma.
- Preferiblemente, con conocimiento básico del idioma inglés.

#### **7. Complejidad del cargo**

Básica ya que no requiere de mucha experiencia previa y las habilidades del cargo pueden adquirirse en poco tiempo.

#### **8. Liderazgo**

El Asistente de Ventas necesita ser lo suficientemente activo como para captar y aumentar el volumen de clientes. Debe generar nuevas ideas para promocionar a la operadora.



### Uso y Mantenimiento de Equipos

#### Buceo

Responsable	Desde	Hasta	BC	REG	TRAJE	MASCARA	ALETAS	CINTURON	LBS	Entregado	Recibido

#### Lancha

Fecha	Desde	Hasta	Descripción							Monto	Total

Total gastos lancha             
 Revisado por           

#### Aire y Tanques

Fecha	Desde	Hasta	AIRE	CANTIDAD	TANQUE	CANTIDAD	Gúa	Compañía	Monto	Total

Total gastos             
 Revisado por

### **Sesión #3**

Se llevaron a cabo diversas actividades grupales que permitiesen una mayor integración entre los miembros del sistema cliente. Una limitación fue la ausencia de uno de los cuatro miembros principales. El resto de los miembros coincidieron que el valor de esta sesión hubiese sido mayor si se hubiese contado con un 100% de asistencia.

#### **Actividad #1: Mi Escudo Personal**

En esta actividad los miembros de la organización tuvieron la oportunidad de conocerse un poco más en planos diferentes al laboral.

Objetivo: Permitir que los miembros de un grupo se conozcan más compartiendo información personal relacionada con sus valores y principios.

Material: Hojas de rotafolio, marcadores de colores, música relajante.

Duración: 45 minutos incluyendo discusión

Desarrollo: Cada miembro debe escribir en el papel rotafolio 2 principios por los cuales vive su vida, el atributo o virtud que trae al grupo, algo que le desagrada cuando trabaja en grupo y su logo o lema. Al final, los miembros comparten su trabajo con el resto del grupo.

¡Error! Vínculo no válido.

#### **Actividad #2: Diferencias en Percepción**

En esta actividad los miembros de la organización pudieron comprobar de una manera sencilla cómo en el día a día las fallas en los procesos de comunicación y las diferencias en la percepción de cada individuo influyen en la calidad de las relaciones interpersonales. (Ver anexos)

Objetivo: Demostrar que todos tenemos percepciones diferentes ante un mismo estímulo.

Material: Copia del ejercicio de Diferencias en Percepción.

Duración: 25 minutos incluyendo discusión.

Desarrollo: Cada miembro del grupo lee y responde de manera individual el texto y las preguntas del ejercicio, luego todos comparan sus respuestas y discuten las bases para la toma de decisión. Al final se discute de manera libre lo que observaron y aprendieron con este ejercicio.

### **Actividad #3: Nuestras Relaciones**

En esta actividad los miembros de la organización tuvieron la oportunidad de catalogar el tipo de relación que tenían con los demás. Este ejercicio tomaba como base los aprendizajes del ejercicio anterior.

Objetivo: Entender el tipo de relaciones que mantenemos con el resto de los miembros de la organización.

Material: Hoja de rotafolio y marcadores de colores rojo, verde y amarillo.

Duración: 25 minutos incluyendo discusión.

Desarrollo: Cada miembro del equipo de manera individual cataloga el tipo de relación que tiene con los otros miembros del equipo. Luego, cada miembro coloca sus respuestas en un rotafolio y se discuten las diferencias.

¡Error! Vínculo no válido.

### **Actividad #4: Feedback**

En esta actividad los miembros de la organización tuvieron la oportunidad de proporcionarse retroalimentación específica y a través de un proceso orientado por el grupo consultor.

Objetivo: Dar y obtener retroalimentación clara y específica para así mejorar las relaciones interpersonales.

Material: Formato de retroalimentación dirigida.

Duración: 45 minutos

Desarrollo: El grupo consultor presenta las bases teóricas de la retroalimentación efectiva y da varios ejemplos. Luego permite que los miembros del equipo piensen y anoten su feedback para otros miembros y luego ellos lo comparten de manera individualizada y guiados por el grupo consultor.

#### **Actividad #5: Escuchar y Hablar Efectivamente**

En esta actividad los miembros de la organización pudieron establecer sus propias fortalezas y debilidades en el proceso de comunicación y compararlas con la percepción del resto del grupo.

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades en el proceso de comunicación de manera individual y luego compararlo con la percepción del resto del grupo.

Material: Hojas tamaño rotafolio y formato de detección de fortalezas y debilidades de comunicación. (Ver anexos)

Duración: 45 minutos.

Desarrollo: Cada miembro del equipo se auto-evalúa y luego evalúa al resto del equipo. Los resultados se cuantifican y se comparten con el resto del grupo.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El éxito del proceso de intervención se evidenció por la culminación de actividades propuestas dentro del cronograma planteado. Asimismo, el grupo consultor percibió en la sesión de cierre mucho entusiasmo, energía y agradecimiento por parte del sistema cliente. El éxito estuvo determinado en gran parte por el seguimiento y aplicación a cabalidad del modelo de Diseño Organizacional para Alto Desempeño de David Hanna, la participación activa del sistema cliente y el compromiso del grupo consultor.

#### **V.1 Conclusiones**

Una vez finalizado el proceso de intervención se pudo concluir que es clave para poder llevar dicho proceso a cabo un muy sólido proceso de diagnóstico. Es durante el proceso de diagnóstico cuando el cliente adquiere confianza en el grupo consultor y éste a su vez logra convencer al sistema cliente de la necesidad imperante del cambio. Si no se logra eso en la fase diagnóstica nunca se llegaría a la fase de implementación.

Sin embargo, una vez superados los obstáculos del proceso de diagnóstico la organización continúa demostrando resistencia al cambio y es necesario remover dichas barreras durante el proceso de intervención para así lograr el compromiso de parte de todos los miembros de la organización.

Es necesario mencionar que para poder realizar una intervención organizacional efectiva el proceso de análisis y organización de la data recabada en la fase de diagnóstico es sumamente crítico. Luego de recabar mucha información a través de diversos métodos como entrevistas, cuestionarios, observación directa, etc. se hace indispensable tener un sistema para organizar y analizar la data para así poder presentar recomendaciones acordes.

Otra peculiaridad del presente trabajo es la dificultad de separar el proceso de diagnóstico del proceso de intervención ya que a medida que se van averiguando detalles sobre los problemas de la empresa y van sugiriendo cursos de acción, se está interviniendo en el sistema cliente. Es como un largo ciclo cuyas fases están estrechamente interrelacionadas. Esto también se debe a que el proceso de diseño es un proceso iterativo que nunca termina.

Además, el grupo consultor pudo experimentar lo difícil que es enseñar y capacitar al sistema cliente para administrar el cambio en el futuro y de manera independiente. Es ideal que el sistema cliente adopte las recomendaciones y curso de acción como propias para que la intervención tenga éxito y se mantenga en el tiempo.

El cambio es un proceso largo que no sólo se basa en la alteración de una cuantas conductas y/o procesos si no que requiere la modificación de valores y la adquisición de nuevas habilidades por parte del sistema cliente. De modo que para que sea realmente más efectivo se requiere de un tiempo suficiente para la intervención.

Los planes de acción efectivos se simplifican al determinar cuáles son los puntos de apalancamiento, es decir, cuáles son los factores que tendrán un impacto importante en todo el sistema y actuar sobre ellos primero. Por lo general, estos puntos de apalancamiento representan el 20 % de todas las posibles acciones que podrían liderar el 80% de los desarrollos y mejoras en el sistema total.

Finalmente, se puede concluir que muchas organizaciones hoy en día tratan de mejorar su efectividad a través de procesos de diagnóstico y diseño; sin embargo, pocas logran realmente identificar, desarrollar y generar el compromiso necesario para cambiar los supuestos y los comportamientos de la organización.

## V.2 Recomendaciones

Al finalizar la intervención, el grupo consultor se permite formular las siguientes sugerencias:

- El sistema cliente debe seguir un continuo proceso de mejora en toda la organización.
- Un elemento de diseño que requiere ser revisado con prontitud es el de recompensas. Es necesario que los planes de compensación del personal estén acordes con la carga de trabajo, la experiencia, el nivel de responsabilidad y complejidad de los cargos, y los estándares de la industria turística en términos de bonos y comisiones. Para ello, debería estructurar el plan de compensación considerando los tres principales tipos de retorno en las ventas:
  - Negocios permanentes de clientes establecidos.
  - Nuevos negocios con clientes establecidos.
  - Captación de nuevos clientes.
- Es imperativo que el sistema cliente inicie el proceso de selección y reclutamiento de personal acorde a sus necesidades y las expectativas de resultados de negocio.
- Una vez captado el personal necesario, es necesario emplear el material producto del proceso de intervención para desarrollar e implementar un proceso de inducción que le permita a los miembros de la organización

- acelerar la curva de aprendizaje y cumplir con las expectativas de cada posición.
- A medida que la organización se estabilice, es necesario realizar un proceso de intervención orientado a la simplificación de los procesos ya establecidos para evitar duplicación de esfuerzos y optimizar el uso de los recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

Beckhard, R. y Harris, R. *Organizational Transitions, Managing Complex Change*. Addison-Wesley OD Series. Addison-Wesley Publishing company. USA, 1987.

Block, P. *Flawless Consulting*. Joyce-Bass Pfeiffer. USA, 1981.

Cartwright, D. y Zander. A. *Dinámicas de Grupo, Investigación y Teoría*. Trillas, 1992.

Foster, L. *Ventas y Mercadotecnia para el profesional del Turismo*. McGraw-Hill, Méjico, 1994.

French, W. y Bell, C. *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall, Méjico, 1996.

Gibson, J. Ivancevich, J y Donnely, J. *Las Organizaciones*. McGraw-Hill, España, 1996.

Hanna, D. *Designing Organizations for High Performance*. Addison-Wesley Publishing Company, Canadá, 1988.

Hernández Sampieri, R. y otros. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, Méjico, 1991.

*Manual de Administración Hotelera*. Secretaría de Turismo. Editorial Limusa, Méjico, 1990.

*Manual para Agencias de Viajes*. Secretaría de Turismo. Editorial Limusa, Méjico, 1988.

Nelson, B. Y Economy, P. *Consulting for Dummies*. IDG Books Worldwide. USA, 1997.

Pick, S. y López, A. *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. Trillas, Venezuela, 1994.

Reddy, Brendan. *Intervention Skills, Process consultation for Small Groups and Teams*. Pfeiffer & Company, 1994.

Tamayo y Tamayo. *El Proceso de Investigación*. McGraw Hill. Méjico, 1992.

**ANEXOS**

## FORMATO DE DESCRIPCIÓN de CARGO

1. Nombre del cargo:
  
2. Resumen de Responsabilidades
  
3. Detalles de las principales actividades
  
4. Nivel de Responsabilidad
  
5. Habilidades y Experiencia necesarios
  
6. Nivel de comunicación
  
7. Complejidad del cargo
  
8. Liderazgo

---

Empleado

---

Supervisor

**FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS****Nombre de la Empresa**

<b>Fecha:</b>	<b>Area:</b>	<b>Página:</b>
	<b>Nombre de Procedimiento o Norma:</b>	
<b>Preparado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

**Propósito:**

**Alcance:**

**Frecuencia:**

**Responsable:**

**Procedimiento:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

## PERFIL DE LA EMPRESA

### INTRODUCCIÓN

Venezuela, reúne espectaculares escenarios naturales de belleza sin igual, tierra propia para exaltar el ecoturismo... quizás la mayoría de las veces apreciamos la belleza del paisaje y no vamos mas allá, no vamos a la esencia. En este proyecto denominado Eco Challenge pretendemos crear conciencia de lo afortunados que somos al contar con esas riquezas naturales que hacen de Venezuela un calidoscopio de paisajes, climas y culturas. Por eso nuestro interés de hacer o practicar actividades relacionadas con ecoturismo que permita reunir diversión, información, educación y conciencia conservacionista... que nos ayude a mantener esas zonas vírgenes que aun parecen paraísos, y de esta manera conservarlas para las próximas generaciones demostrando que pueden ser accesibles al ecoturismo sin la necesidad de llegar a su destrucción. De ahí surge la creación del proyecto Eco Challenge (reto ecológico).

### ¿QUIÉNES SOMOS?

Organización Eco Challenge, C.A., es una empresa emergente que cuenta con un equipo de trabajo profesional y responsable amantes de la aventura y de la diversidad geográfica y Biológica de Venezuela.

Entre nuestros paquetes y servicios contamos con una variedad de productos que abarcan desde paquetes en el Archipiélago de los Roques donde contamos con infraestructura como lo es la Posada el Zancudo Azul, Velero Muraki de 64 pies, Ecochallenge Scuba Center (Operación de Buceo) y el Café Restaurante Wahoo, hasta productos Eco turísticos y de Aventura en Mérida, Barinas, Los Llanos, Canaima donde podrá realizar actividades tan diversas como son el rafting, canyoning, montain bike, Observación de Aves y Fauna, Vuelos en Parapente, Escalada Deportiva, Cabalgatas, Excursiones en Vehículos 4x4, Expediciones entre otras o, si prefiere, la tranquilidad de una posada Spa en los páramos merideños o en la Cordillera de la Costa donde dejará atrás el estrés y lo cotidiano. Boletería Nacional e Internacional aérea y marítima. Servicios de

reservación en Hoteles a nivel nacional e internacional. Traslados personalizados para Compañías, Grupos e Individuales a nivel nacional.

Para poder satisfacer estas exigencias hemos llevado a cabo asociaciones estratégicas con Representantes, Operadores, Aerolíneas, ONG, Portales de Internet de los rubros que comercializa nuestra empresa.

### **FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:**

Eco Challenge, es una nueva forma de hacer Ecoturismo

La Organización pretende cubrir un vacío en lo que a ecoturismo se refiere, innovando productos y servicios que vayan mas allá de un paquete ecoturístico habitual, de esta manera siempre estará un paso adelante. Es nuestra meta que cada pasajero utilice nuestra filosofía de Eco Challenge (reto ecológico) de uso y no abuso y que lo aplique diariamente.

Nuestro aporte fundamental es contribuir a preservar espacios naturales y agrestes, siendo nuestra estrategia, poner en contacto directo con la naturaleza al mayor número de personas para lograr su sensibilización. Al terminar el día el ecoturista estará bien consciente de la importancia que encierra la preservación de los espacios naturales y nuestro trabajo resultará recompensado al haber creado conciencia ecológica en un grupo de personas que, seguramente, de ahí en adelante cambiarán su forma de pensar y crearán en sus mentes nuestra filosofía como una nueva forma de vida.

### **ECOCHALLENGE SCUBA CENTER**

Ecochallenge Scuba Center otra empresa con el aval y el prestigio de La Organización Eco Challenge.

Esta sección dentro de nuestra organización fue creada para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes interesados en descubrir o explorar el maravilloso mundo submarino, Nuestro Centro integral de actividades

subacuáticas situado en el Parque Nacional Archipiélago de los Roques, Isla el Gran Roque, Venezuela; tiene como norte el apoyo y desarrollo del Submarinismo dentro de nuestro país como deporte, así como la concientización, responsabilidad y educación sobre el mundo acuático a través de programas de investigación e instrucción, apoyados por nuestra Organización. En este momento estamos patrocinando un Estudio sobre biodiversidad de tiburones en el Parque Nacional Archipiélago de Los Roques elaborado y cortinado por el Biólogo Rafael Tavares en unión con La Fundación Científica Los Roques y su estación Biológica Dos Mosquises, como también estamos apoyando a la Selección Nacional de Apnea (AIDA) en la elaboración de cursos y actividades relacionadas con su entrenamiento para las próximas competencias internacionales.

El Parque Nacional Archipiélago de Los Roques se encuentra situado en el Mar Caribe, al Norte franco de la Costa central de Venezuela a una distancia aproximada de 166 Km. del Puerto de la Guaira, tiene un a superficie 221.120 hectáreas. La riqueza de especies en las aguas del Archipiélago es impresionante. Sus arrecifes coralinos tienen un valor biológico, ecológico, fisiográfico y escénico incomparable; la fauna marina y otras formas de vida oceánica que ellos albergan constituyen el recurso natural mas rico e importante, infinitamente mas que los recursos del suelo. Es por ello que Ecochallenge Scuba Center reconoce la importancia de preservar estos paraísos para las próximas generaciones.

Ecochallenge Scuba Center, se caracteriza por la calidad de sus servicios. Nuestras instalaciones ubicadas en el Parque Nacional Archipiélago de Los Roques, cuentan con los mejores equipos y un minucioso mantenimiento de sus embarcaciones, así como también de personal altamente calificado con las normas de PADI, FVAS.

Ofrecemos una gran variedad de alternativas para los interesados en la aventura submarina, como son nuestros programas de cursos que van desde el discovery hasta niveles avanzados y excursiones para buzos certificados a los mejores lugares de buceo. Otro de nuestros productos exclusivos es el buceo desde barco, en el espectacular velero de 64 pies Muraki, donde podrá disfrutar de una navegación a vela y la visita de los principales puntos de buceo.

## EJERCICIO COMPLEMENTARIO

### Participación y Observación en los Procesos de Grupo

#### Objetivos:

1. Ganar experiencia en participar y observar a los grupo en el desarrollo de sus tareas específicas.
2. Generar datos que pueden ser el foco de análisis y discusión del grupo.

#### Comienzo del ejercicio:

La situación: Usted ha sido elegido para formar parte de un comité encargado de elegir al jefe del departamento que provee servicios a otros departamentos. Antes de que empiece usted a entrevistar a los candidates, se le pide que desarrolle una lista de las calificaciones personales y profesionales que un jefe necesita. El listado se utilizará como criterio de selección.

#### Realización del ejercicio:

1. Elija a miembros para que formen el comité.
2. Pida al comité que ordene los puntos de la siguiente lista en orden de importancia para elegir la dirección del departamento.
3. Los miembros de la organización que no pertenezcan al comité deberán observar el proceso del grupo.
4. Los observadores deberán proveer retroalimentación a los participantes.
5. Todo el grupo deberá debatir cómo mejorar el rendimiento.

### Criterio de selección:

1. Fuerte lealtad institucional.
2. Habilidad para dar instrucciones claras.
3. Habilidad para disciplinar a los subordinados.
4. Habilidad para tomar decisiones bajo presión.
5. Habilidad para comunicarse.
6. Personalidad estable.
7. Habilidad para comprender el conjunto.
8. Habilidad para llevarse bien con la gente.
9. Familiaridad con los procesos administrativos.
10. Logros profesionales.
11. Habilidad para desarrollar subordinados.

### Guía de observación del proceso de grupo

Instrucciones: Observe la conducta del grupo en las siguientes dimensiones. Prepare las notas para la retroalimentación.

Conductas del grupo	Descripción	Impacto
<b>Objetivo del grupo:</b> ¿Están definidos claramente los objetivos del grupo?		
<b>Procedimiento de decisión:</b> ¿Está claramente definido el proceso de decisión?		
<b>Rol de Comunicación:</b> ¿Qué tipo de red de comunicación se utiliza? ¿Es el adecuado?		
<b>Toma de decisiones:</b> ¿Qué tipo de proceso de decisión se utiliza? ¿Es el apropiado?		
<b>Norma grupal:</b> Observe los grados de cohesión, compatibilidad y conformidad.		
<b>Composición del grupo:</b> ¿Qué clase de grupo es?		
<b>Otra conducta:</b> ¿Hay alguna conducta que influya sobre el proceso del grupo?		

## Guía de observación del rol individual

Instrucciones: Observe a un miembro del comité. Tome nota de su conducta mientras el grupo trabaja.

<p><b>Iniciar las ideas:</b> Inicie o clarifique las ideas o los puntos.</p>	<p><b>Confunda los puntos:</b> Confunda a los demás trayendo a colación temas irrelevantes o saltando bruscamente a otros asuntos.</p>
<p><b>Gestión de conflictos:</b> Explore, clarifique y resuelva los conflictos y diferencias.</p>	<p><b>Mala gestión de conflictos:</b> Evite o elimine los conflictos o cree situaciones de “perder o ganador”.</p>
<p><b>Influir sobre los demás:</b> Apacigüe, razone y persuada a los demás.</p>	<p><b>Forzar a los demás:</b> Dé ordenes o fuerce a los demás a un acuerdo.</p>
<p><b>Apoyar a los demás:</b> Apoye y ayude a los demás a que expresen sus opiniones.</p>	<p><b>Rechazar a los demás:</b> Rebaje a los otros.</p>
<p><b>Escuchar atentamente:</b> Escuche atentamente y responda a las ideas y opiniones de los demás.</p>	<p><b>Mostrar indiferencia:</b> No escuche ni preste atención a los demás.</p>
<p><b>Mostrar empatía:</b> Muestre habilidad para ver las cosas desde el punto de vista de los otros.</p>	<p><b>Conducta para sí mismo:</b> Muestre una conducta para sí mismo.</p>
<p><b>Mostrar conductas no verbales positivas:</b> Preste atención a los demás, manteniendo su Mirada y su atención en ellos, y mostrando otros signos de interés.</p>	<p><b>Mostrar conductas no verbales negativas:</b> Mantenga una expression facial tensa, bostece, mire a todas partes, etc.</p>