



Universidad Católica “Andrés Bello”

Vicerrectora Académico

Dirección General de Estudios de Postgrado

Área de Gerencia

Especialización en Desarrollo Organizacional

DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN ECO CHALLENGE

Trabajo de grado para optar al título de:
Especialista en Desarrollo Organizacional

Por:

Lic. Marisol González Pacheco

Tutor:

Prof. Ricardo Petit

Caracas, noviembre de 2005

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	3
PARTE I: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA ORGANIZACIÓN	
I. Objetivo general del proceso de consultoría.	6
II. Presentación de la empresa.....	7
III. Marco teórico: Diagnóstico en Desarrollo Organizacional.	11
IV. Marco metodológico de la intervención diagnóstica.....	27
V. Análisis y resultados de la encuesta	38
VI. Propuesta de cambio	44
VII. Conclusiones.....	45
VIII. Recomendaciones generales para la organización	46
PARTE II: INTERVENCIÓN DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	
I. Propósito de la intervención. Resultados del diagnóstico.....	47
II. Objetivos de la intervención.....	48
III. Marco teórico de la intervención	49
IV. Marco metodológico: Propuesta de intervención	67
a. Planificación de la acción.....	68
b. Ejecución de la intervención.....	69
c. Culminación de la intervención.....	71
V. Conclusiones.....	72
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76

Introducción

Para que se inicie el proceso de cambio planificado en una empresa es necesario que la alta gerencia con la ayuda de un consultor externo pueda trabajar las áreas de oportunidad. Según el modelo de Jerry Porras, las mejoras en la estructura organizacional, los aspectos sociales como el estilo de liderazgo y la cultura, la tecnología y el entorno físico pueden influenciar en buena medida el comportamiento de los individuos en su escenario laboral.

Esta investigación—acción realizada en la Organización Ecochallenge fue solicitada por su presidente, Vicente Morata, a la consultora *Vision Group* (integrada por estudiantes del Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica “Andrés Bello”), con el propósito de identificar las situaciones críticas en las siguientes áreas de su compañía de servicios turísticos: la posada y el centro de buceo en el Archipiélago de Los Roques y la sede administrativa ubicada en Caracas.

La expectativa del cliente era crear un mayor compromiso de sus trabajadores con los fines de la Organización Eco Challenge, además de establecer y cumplir con los planes de acción necesarios para aumentar la rentabilidad y la satisfacción laboral de sus miembros.

Para recopilar la información diagnóstica se efectuaron entrevistas en todos los niveles jerárquicos de la empresa: el consultor visitó varias veces las instalaciones de Caracas y en una ocasión la sede en el Archipiélago de Los Roques. A través de reuniones periódicas con la junta directiva se comunicaron los avances de la investigación y se recibió la oportuna retroalimentación del sistema cliente para atender sus requerimientos en relación a la planificación estratégica, los procesos de influencia y dirección.

Con el diseño y la aplicación de un instrumento de medición del Clima organizacional se lograron evaluar las siguientes dimensiones: identificación con la organización, estilo de liderazgo y supervisión, grupos de trabajo, ejecución de la tarea, calidad de la comunicación, toma de decisiones, claridad del cargo/rol, estrategia y política empresarial. Se tabularon los datos y se analizaron los resultados con el objeto de desarrollar una propuesta de cambio acorde con los requerimientos de la junta directiva de Organización Eco Challenge.

Esta investigación académica consta de una primera parte en la que se efectúa la presentación de la empresa-cliente y de su actividad comercial, se recopila información de las teorías en Desarrollo Organizacional vinculadas a este proceso de consultoría y la metodología aplicada para el diagnóstico, así como modelos de los instrumentos usados para la recolección de datos, se hace una presentación de tablas y gráficos con los resultados obtenidos y la lista de recomendaciones para la organización.

Una limitación para la realización de este trabajo es que algunos empleados de la Organización Eco Challenge tienen un bajo nivel de escolaridad y, por lo tanto, en el momento de aplicar cualquier instrumento de medición escrito, ciertos individuos requieren ayuda adicional del facilitador. El consultor además debe explicar en qué consisten las actividades para evitar distorsiones y ruidos en la comunicación, tratar de aclarar las posibles dudas, usar ejemplos cotidianos para atraer la atención de los empleados y hacerse entender. También es un inconveniente que el consultor no pueda reunirse con todo el equipo de Organización Eco Challenge en una sola sede, sino que deba trabajar con los grupos en fechas distintas y bajo condiciones diferentes. En Los Roques, como las instalaciones se encuentran al aire libre, el calor y los insectos podrían incomodar; mientras en la sucursal de Caracas, los empleados cuentan con una sala de conferencia, con aire acondicionado, buena iluminación y otras ventajas.

Después de identificar las áreas problema de una organización usando diversos métodos de *diagnóstico*, se diseña una estrategia de *intervención* para concretar los cambios. La intervención se implementa a través de varios *programas de acción* que requieren el apoyo de la Junta Directiva y el compromiso de los empleados involucrados, esta información corresponde a la segunda parte de este trabajo.

Para que el cambio sea aceptado por el personal es indispensable la comunicación de los objetivos y alcances del proyecto por parte de los gerentes. Es probable que surjan nuevas necesidades y situaciones conflictivas durante la ejecución de las acciones, por lo que se deben hacer nuevos ajustes al programa.

Una intervención eficaz permitirá que el Sistema-Cliente pueda establecer prioridades y aplicar los correctivos con anticipación, cuando no se estén cumpliendo los requerimientos u objetivos previamente acordados en la Planificación Estratégica. Los programas, proyectos y políticas de la empresa sólo pueden ser escritos por aquellas personas que están familiarizadas con el negocio. El consultor en Desarrollo Organizacional (DO) puede orientar la discusión de los aspectos críticos y facilitar el consenso de los actores para conseguir el éxito de la negociación, pero en ningún momento tratará de imponer sus ideas al resto del grupo.

PARTE I: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA ORGANIZACIÓN

I.- Objetivo general del proceso de consultoría

Explorar la situación actual de la compañía en relación a su estructura organizacional y sus aspectos sociales e identificar las áreas críticas con ayuda del Cliente para realizar una intervención efectiva.

Objetivos específicos:

- Presentar un plan de acción a corto plazo para evaluar y mejorar las comunicaciones internas entre la sede de Caracas y la sucursal del Archipiélago de Los Roques.
- Redefinir la misión organizacional y la visión con la Junta Directiva, a través de una sesión de trabajo en equipo. Posteriormente dar a conocer esos lineamientos estratégicos a todo el personal.
- Efectuar con la colaboración de la Junta Directiva un análisis del entorno de Eco Challenge y trabajar en una matriz DOFA por departamento, con el objeto de identificar los escenarios críticos de la organización.
- Redactar las metas de la empresa hasta diciembre de 2005 y formular los objetivos a corto y mediano plazo. Definir los planes para alcanzarlos (actividad, responsable, alcance y cronograma). Programar con el sistema cliente las actividades e involucrar al resto del personal.
- Asignar responsabilidades para completar el Manual de Operaciones Estratégicas y reclamar su cumplimiento a través del control de gestión. Incluir en las metas de la empresa la elaboración del manual.
- Administrar un cuestionario para sondear el Clima organizacional en la sucursal del archipiélago de Los Roques y la sede de Caracas, tomando en cuenta aspectos como la funcionalidad de la estructura, estilos de liderazgo, toma de decisiones, calidad de las comunicaciones, flujo de información, retroalimentación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, establecimiento de metas y métodos de planificación.

II.- Presentación de la organización cliente

La Organización Eco Challenge, C.A, es una empresa pequeña y familiar, ubicada en la Av. Don Bosco, Quinta ABC, n° 10, en la Urbanización La Florida, en Caracas. Diecinueve personas conforman esta compañía dedicada a ofrecer servicios turísticos a pasajeros, nacionales y extranjeros, preocupados por la conservación del medio ambiente e interesados en disfrutar los viajes de buceo.

La empresa inició sus operaciones en Caracas en el año 1999 y actualmente se encuentra en una fase de crecimiento. Eco Challenge ofrece como destinos vacacionales a más de 40 Parques Nacionales situados en Venezuela y también otros parajes del mundo. Según sus fundadores, el Grupo Eco Challenge es la empresa de viajes de buceo por excelencia en el territorio Venezolano.

Cuentan en el Archipiélago de Los Roques con “La Posada Eco Challenge Lodge” y su propio restaurante “Wahoo” con capacidad máxima para 15 personas, además del “Centro de Buceo Eco Challenge Scuba Center” con 2 lanchas de 30 pies y un catamarán para atender hasta 30 buzos. En la sede ubicada en Caracas disponen de una Tienda de Buceo y Aventura, Piscina para clases de Buceo, tres salones de Clases y un Mayorista de Turismo. En Chichiriviche de la costa, tienen la Posada Chidivers y el Centro integral de actividades subacuáticas con capacidad máxima para 25 personas.

Desde el año 2004, se convirtieron en sucursal de Abando Dive Travel, la empresa de viajes de buceo más importante en la península ibérica, para continuar ofreciendo las mejores alternativas en turismo de aventura y buceo a su distinguida clientela.

Sus objetivos estratégicos son los siguientes:

- Identificar y promocionar los potenciales destinos en Venezuela para la práctica del Turismo de Aventura (Fundadores de OVETUDA).

- Promover el Turismo Deportivo para la realización de eventos que impliquen el contacto con la naturaleza y así mostrar sus posibilidades en Venezuela (Organizadores y Sponsor de Reto en Abismo 2002 / 2003).
- Establecer alianzas estratégicas con Fundaciones e Instituciones Científicas para dar a conocer sus proyectos en pro de la conservación del ambiente y que así éstas se beneficien directa o indirectamente de la interacción con el Turismo para la obtención de fondos. Los miembros de la Organización Eco Challenge son fundadores del CIT (Centro de Investigación para Tiburones y Rayas en Venezuela). Tienen convenios firmados con La Fundación Cousteau (Programa Embajadores del Medio Ambiente, avalado por la embajada de Los Estados Unidos), Fundación Científica Los Roques, PADI AWARE (Día Mundial de Limpieza de Playas y Lechos Submarinos), Ocean Conservancy, entre otros.

La directiva de Organización Eco Challenge está integrada por:

- Vicente Morata, Presidente de de la Organización Eco Challenge
- Carlos Morata, Vicepresidente de la Organización Eco Challenge
- Sandra Peixoto, Gerente General de la Organización Eco Challenge
- Jesús López, Vicepresidente de la Organización Eco Challenge Scuba Center
- José Antonio Rodríguez Muiño, Presidente de Eco Challenge Scuba Center

Antecedentes y descripción de la situación actual

En el año 2003, la Organización Eco Challenge recibió orientaciones de un grupo consultor de la UCAB que desarrolló los siguientes productos: descripciones de cargo para los empleados que laboraban en la corporación, redacción de la misión y visión de Eco Challenge, formulación de metas y objetivos a mediano plazo,

creación de un organigrama y el desarrollo de una actividad grupal para asignar responsabilidades entre los miembros de la directiva.

La misión de Eco Challenge quedó definida como “Desarrollar actividades relacionadas al ecoturismo y al turismo de aventura en Venezuela”. La visión de Eco Challenge para ese momento era “Macro empresa emprendedora que consolida, gerencia y ofrece diversas actividades, servicios o productos altamente confiables y de calidad relacionados con al ecoturismo y a la aventura, generando alta rentabilidad”.

Debido al auge en las ventas de los paquetes turísticos en el mercado internacional las metas establecidas se superaron en breve tiempo. Debido a su rápida expansión y al deseo de planificar ese crecimiento para continuar ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes, la Junta Directiva decidió que era indispensable una reestructuración interna, para establecer sus prioridades, asignar compromisos y nuevamente precisar objetivos a corto y mediano plazo. Adicionalmente, el presidente de Eco Challenge decidió redefinir la Misión de la empresa con la colaboración de sus socios y redactar una Visión acorde con sus planes a futuro.

Las mayores dificultades de Eco Challenge se encuentran en las funciones administrativas de planificación, dirección y control. La planificación toma en cuenta aspectos como la definición de la misión, visión, objetivos, metas y políticas; mientras que la dirección se relaciona con la orientación (a las tareas o relaciones) y estilos de liderazgo, la calidad de la comunicación informal y formal, la motivación del personal y la conformación de grupos y equipos de trabajo. La ausencia de controles obstaculiza la regulación de las actividades, la acción correctiva, la definición de estándares de desempeño y la evaluación del comportamiento de los subordinados.

Básicamente la empresa Eco Challenge está ordenada por procesos y se pueden identificar fácilmente 3 áreas del negocio: administración, operaciones de buceo y operaciones de la posada. Según la teoría propuesta por Luther Gulik sobre los factores que originan la conformación de los Departamentos, Eco Challenge responde a una organización por zona geográfica, es decir, la empresa establece responsabilidades y funciones de acuerdo con la región atendida por la compañía o donde se realiza el trabajo productivo: Los Roques y Caracas.

Actualmente, Eco Challenge atraviesa por una serie de inconvenientes para establecer una comunicación efectiva entre la sucursal ubicada en Los Roques y la sede en Caracas. Adicionalmente, existe una relación difícil entre el gerente de la posada en Los Roques y los empleados de ese hospedaje. Es preciso revisar la cadena de mando y el estilo de liderazgo de la gerencia, así como las condiciones del trabajo en equipo, cómo manejan los conflictos internos, si existe o no la colaboración entre los individuos y si es real la identificación del personal con las metas de la empresa. La directiva tiene previsto revisar con la ayuda del Consultor la planificación estratégica de la corporación, definir responsabilidades y las acciones a seguir en el corto plazo para poder difundir posteriormente esos lineamientos en forma coherente a sus colaboradores.

III.- Marco teórico: Diagnóstico en Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de teorías, técnicas y estrategias en la ciencia del comportamiento que tiene como propósito el cambio planificado de sistemas humanos para mejorar el desempeño organizacional y el desarrollo individual.

Los programas en Desarrollo Organizacional comprenden dos etapas esenciales: la fase diagnóstica y la fase de intervención o ejecución de las acciones que consolidarán el cambio esperado.

“El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de su interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización” (French & Bell, 1996: 115)

Durante la primera etapa se determinan las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de la empresa a través de un ejercicio analítico que revisa los aspectos positivos y negativos del entorno externo (oportunidades y amenazas) e igualmente las situaciones favorables y desfavorables del entorno interno. El propósito del análisis DOFA es fijar metas realistas y cónsonas con la misión y visión de la compañía.

Con el modelo de investigación— acción, ideado por Kurt Lewin, el consultor indaga y clasifica la información proveniente del Sistema—Cliente, se analizan los datos en función de un enfoque o modelo teórico en Desarrollo Organizacional, se solicita la retroalimentación del Cliente y se planifican en conjunto las actividades posteriores, a fin de enumerar las recomendaciones puntuales que contribuyan al bienestar de la corporación. Asimismo, se evalúa la coherencia entre la misión de organización y su situación actual, se identifican las áreas problema y los actores

sociales involucrados en las decisiones que afectan al equipo de trabajo y su desempeño. “La investigación— acción es un método para *aprender y hacer*, aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio” (French & Well, 1996: 110)

En este trabajo se tomaron en consideración los fundamentos de la teoría clásica de la administración de empresas y el modelo teórico de Jerry Porras para efectuar el diagnóstico de la empresa Eco Challenge. También se manejaron los conceptos de Rensis Likert para conocer el perfil del clima organizacional y se consideraron algunas nociones de la Administración por Objetivos para establecer las metas de la compañía y plasmar las estrategias de la Junta directiva en un diagrama de Gantt.

Implicaciones de la teoría administrativa

Henry Fayol (1841-1925) definió el *proceso administrativo* como etapas esenciales en la actividad productiva y vinculadas entre sí, tales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, los autores neoclásicos acordaron que el hombre de negocios tiene que desempeñar sólo cuatro funciones básicas (planificación, organización, dirección y control). La planificación es lo contrario de la improvisación, del método de ensayo y error. Más bien, es anticiparse a los hechos y trazar una ruta de acción para que al final de un periodo se puedan evaluar los alcances con indicadores de gestión. Se refiere a crear la misión y la visión, redactar los objetivos y lineamientos generales, definir las estrategias para alcanzarlos y programar las tareas.

La misión de una empresa “constituye su razón de ser, la que además debe ser compartida por todos los miembros” (Guizar, 2004: 315). En la misión se menciona a qué se dedica la empresa, cuál es su actividad clave, qué productos o servicios genera, qué mercados satisface y cuáles son sus compromisos con la sociedad y con sus accionistas.

El término visión se le acredita a Ronald Lippitt y se define como la descripción o imágenes mentales de cómo los miembros del grupo quieren que sea la organización en el futuro (French & Bell, 1996: 194). Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, redactados cuantitativamente, para ser cumplidos en un lapso de tiempo. Las metas son objetivos a corto plazo y los programas son las actividades necesarias para cada meta, mientras que las directrices son líneas básicas y genéricas de acción. Es indispensable que se mantenga una interrelación entre la misión, la visión, objetivos, metas, directrices y programas que conforman la estructura organizacional.

Además de existir una prioridad en los objetivos, también existe una jerarquía al trabajar en la planificación. Primero se enuncia la planificación estratégica, que corresponde al plan general que abarca a todas las áreas y recursos de la empresa. La planificación estratégica está definida por la directiva y se proyecta a largo plazo. Luego, le sigue la planificación táctica o por departamento, que aborda por separado cada unidad de la compañía; y la planificación operacional, cuyo contenido es detallado y está proyectada al corto plazo (Chiavenato, 2000:232).

El vocablo organización tiene que ver con el orden interno de la empresa. Se refiere a las descripciones de cargo para cada rol, el diseño del organigrama, la preparación de un manual de procedimientos, en otorgar los recursos para la ejecución de las actividades, en dividir el grupo de trabajo y definir las cadenas de mando.

La dirección alude al aspecto humano de la compañía, comprende aspectos como la comunicación de las expectativas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la supervisión, orientación y la motivación al personal. Mientras el control se vincula con las evaluaciones de desempeño, las acciones correctivas, el seguimiento de las tareas y la definición de estándares de calidad. “La cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, si los planes son estratégicos, tácticos u operacionales” (Chiavenato, 2000: 243)

Al incorporarse las teorías humanas en el proceso administrativo se enriqueció la percepción de las organizaciones y se comenzaron a visualizar como sistemas sociales. Las empresas, paulatinamente, se convirtieron en entidades más flexibles, dinámicas, adecuándose a la realidad biopsicosocial de sus empleados.

Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson investigaron el comportamiento humano en las organizaciones, lejos del enfoque mecanicista imperante en su época. Mayo se interesó por la integración grupal de los obreros, la comunicación

informal, la relevancia de la motivación, el reconocimiento por el trabajo realizado y la necesidad de la especialización en el trabajo. Refutó la teoría de Taylor que establecía que la motivación básica del trabajador era sólo salarial (*homo economicus*).

Con el experimento de Hawthorne, se determinó que para los obreros son más estimulantes los elementos sociales que los meramente económicos o materiales. Se estableció que la colaboración y la motivación por la afiliación son tan relevantes como satisfacer las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

Otros autores como Maslow, Herzberg y McClelland también estudiaron en profundidad temas como la motivación y las necesidades asociadas al rendimiento laboral y a la conformación de grupos informales. Con la teoría de las relaciones humanas “se verificó que el comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: son fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento del individuo” (Chiavenato, 2000:145).

Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Aunque Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar de forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones, en el año 1966; muchos años después, Jerry Porras desarrolló un modelo denominado “Análisis de flujo” para presentar en forma gráfica cómo se manifiestan los problemas en un sistema, examinando las interconexiones entre ellos.

Porras explicó que el *escenario de trabajo de la organización*, donde se desenvuelven los trabajadores, está formado por cuatro tipos de variables: arreglos de la organización, aspectos sociales, tecnología y escenario físico.

Los arreglos de la organización son todos aquellos elementos formales aprobados por consenso en reuniones de la alta gerencia, como: las metas, la misión, la visión, las estrategias, la estructura, las políticas y procedimientos administrativos, los sistemas de recompensas y castigos. Como mecanismos formales, usualmente están disponibles en forma escrita y es una descripción de cómo la organización espera que se comporten sus trabajadores, aunque la realidad sea distinta.

Los factores sociales abarcan la cultura corporativa, el estilo de dirección, los procesos de interacción social, patrones y redes informales de comunicación. La tecnología se refiere a las herramientas, equipos y maquinaria, tecnología de la información, flujogramas, manuales y conocimientos técnicos. El escenario físico incluye la configuración del espacio arquitectónico, el diseño del inmobiliario, la iluminación, la ventilación y el diseño de interiores.

“Después se lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y de las barreras para la efectividad, mediante sesiones de tormentas de ideas, entrevistas, cuestionarios y otros métodos. Una fuerza operante compuesta de representantes de todas las partes de la organización, revisa los problemas y las barreras, los discute hasta que se llega a un acuerdo acerca de los que significan y categorizar cada problema en una de las *corrientes*” (French & Well, 1996: 86).

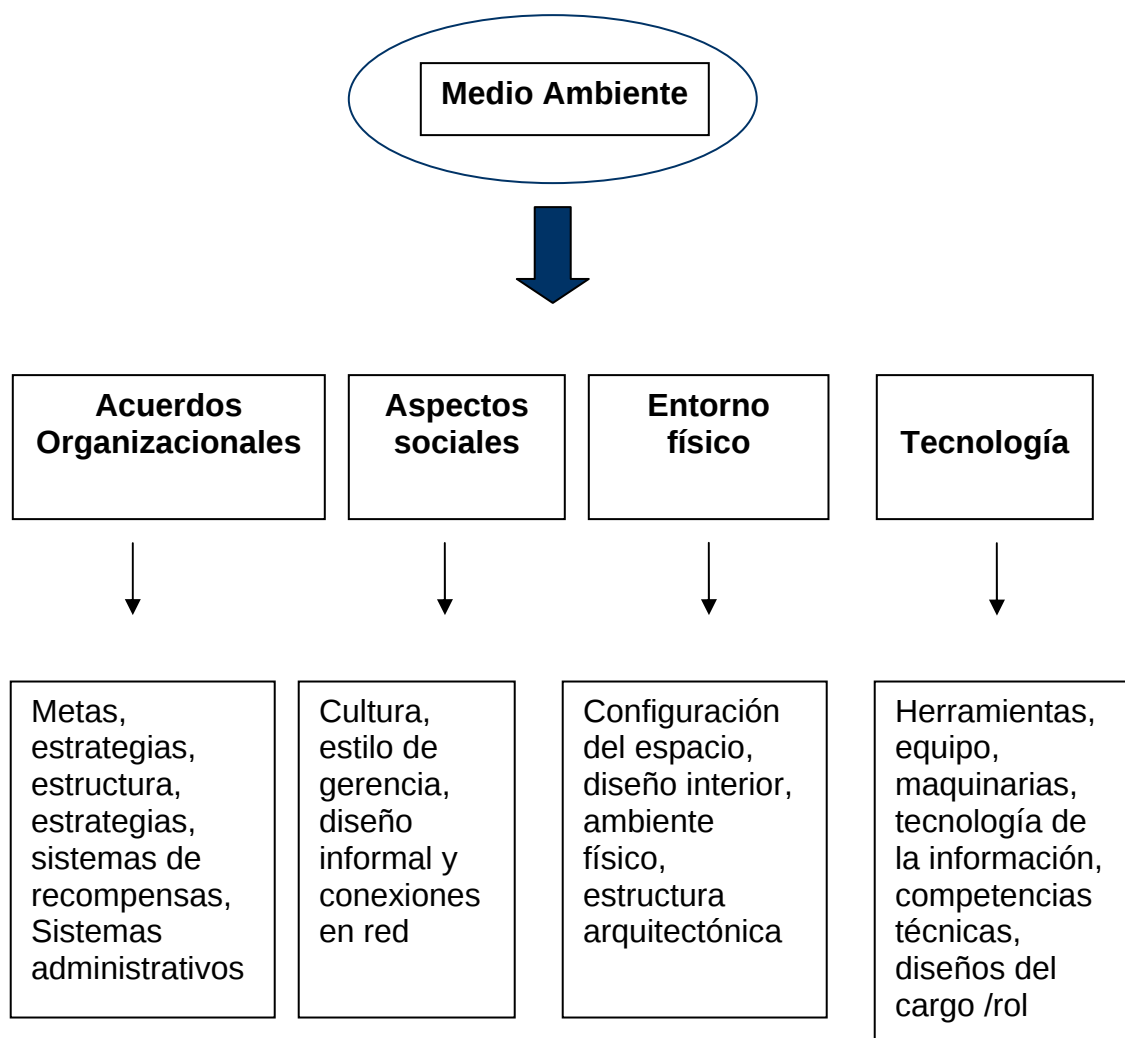
Pero, ¿qué debe ocurrir para que la transformación sea completa? Para que el cambio organizacional sea efectivo es necesario que los miembros de la organización encuentren la manera de resolver los inconvenientes de forma diferente. No basta con pensar y sentir de manera distinta hace falta que sus comportamientos también cambien. En la década de los años 80, Jerry Porras y Hoffer estudiaron algunos comportamientos relativamente constantes que se observaron en escenarios asociados con intervenciones exitosas y encontraron que la comunicación abierta, la colaboración, la responsabilidad, la visión

compartida, el respeto y el apoyo mutuo son categorías que se identifican fácilmente en sus miembros. Es importante recordar que los equipos de alto desempeño también tienen esquemas mentales flexibles y que la adaptación es una variable deseable en el desarrollo gerencial.

El proceso de cambio organizacional empieza cuando surgen alteraciones en la conducta individual y sólo será exitoso en tanto se mantengan los comportamientos apropiados. Son los individuos los que eligen conscientemente cómo será su conducta y responderán al ambiente corporativo en función de sus percepciones de la realidad, sus sistemas de creencias, motivaciones, valores y prejuicios. Es decir, basándose en las señales que reciben del escenario de trabajo (INPUT), los individuos determinarán cuáles acciones (OUTPUT) serán premiadas y cuáles castigadas, adaptándose a las normas que rigen la organización mientras buscan satisfacer sus necesidades de aprobación e identificación con el resto del grupo.

Según Porras, al modificar las condiciones del escenario de trabajo es posible que se manifiesten cambios en el comportamiento laboral de los sujetos. El cambio de actitud en los empleados se evidencia en la disminución del ausentismo, la baja rotación del personal, las escasas quejas y el desempeño esperado en la ejecución de las tareas asignadas.

Figura 1: Modelo de Jerry Porras. Factores que constituyen el entorno de trabajo organizacional



Características de la conducta grupal

Las organizaciones están conformadas por grupos de personas que desempeñan tareas específicas asignadas por un líder, que coordina los esfuerzos individuales para lograr objetivos comunes. Para Edgar Schein, los problemas en las empresas surgen de la interacción de esos personajes y de la ambigüedad en el rol. La definición de rol como conjunto de expectativas conductuales está vinculada a la noción del “contrato psicológico”, que es el compromiso que asume cada miembro dentro de la organización. La compañía confía que sus empleados se adapten a las normas y exhiban conductas aprobadas dentro del escenario laboral y, a su vez, los subordinados esperan recibir cierto reconocimiento por su contribución al éxito de la empresa.

Como cada sujeto ostenta un cargo dentro de una jerarquía de autoridad o cadena de mando, harán uso del poder que les otorga el puesto para lograr sus intereses personales. Los juegos organizacionales se originan en los objetivos individuales. En aquellas organizaciones en las que existe una elevada tasa de rotación y la promoción depende de una oportunidad bien aprovechada o de influencias políticas, los objetivos de sus miembros consisten en crear una imagen de capacidad y eficiencia asociada al cargo/rol o posición deseada. Esta táctica cumple el propósito de ascender en la estructura jerárquica de la empresa, aún cuando no se tengan las competencias apropiadas. También existen los juegos eliminatorios, en los que todos los miembros sienten que deben competir para sobrevivir y no ser despedidos. En este tipo de organizaciones, los trabajadores avanzan desplazando a sus compañeros más cercanos, por considerarlos como amenazas a sus propios motivos.

La integración en el grupo depende en gran medida de la diferenciación y división del trabajo, así como de la idea de someterse a la voluntad de un líder, con autoridad legítima, para la consecución de metas cónsonas con sus propios anhelos.

Los grupos se clasifican en formales e informales. Cuando un gerente convoca arbitrariamente a unos empleados y les asigna tareas para que produzcan resultados concretos, está creando un grupo formal de trabajo, que puede permanecer en el tiempo o tener un carácter provisional. Las agrupaciones deben contar con los recursos tecnológicos, las destrezas pertinentes y la infraestructura para cumplir con las responsabilidades. Si esto no ocurre, el grupo tendrá la sensación de haber fracasado. No podrán desarrollar la fuerza que les corrobore una cohesión mayor, ni podrán compensar sus otras necesidades.

Las funciones organizacionales de los grupos formales son: realizar tareas complejas que involucren conocimientos multidisciplinarios, proporcionar respuestas innovadoras, apoyar y canalizar las labores que corresponden a varios departamentos, adiestrar a los empleados en el desarrollo de sus funciones, analizar los problemas de la organización y participar en el proceso de toma de decisiones.

“La integración efectiva de las necesidades organizacionales con las personales requiere indudablemente un clima flexible que propicie la adopción de estrategias de grupo en una determinada oportunidad, pero que se oponga a ellas en otras circunstancias” (Schein, 2000: 144).

Los grupos formales de trabajo pueden ser poco efectivos cuando los líderes desean escuchar las intervenciones de aquellos miembros que difieren de la opinión de la mayoría o cuando se exige que una persona sea responsable de una asignación.

Los grupos informales no se definen por el cumplimiento de una tarea. Se trata más bien de la red de relaciones sociales que existen en las empresas. La proximidad física, la similitud de preferencias, las oportunidades para comunicarse o factores fortuitos influyen en el establecimiento de los vínculos afectivos.

Para satisfacer las necesidades de afiliación, autosatisfacción e importancia estudiadas por Abraham Maslow, se constituyen los grupos informales. Los equipos les permiten a los trabajadores desarrollar un sentido de pertenencia, ya que a través del mecanismo de identificación con el líder tratan de preservar su autovaloración y recurren a los símbolos (uniformes, bordados con el logo de la empresa, tarjetas de identificación, estandartes, etc.) para mantener su adhesión al equipo. Los trabajadores se sienten más seguros y reducen la sensación de impotencia ante situaciones amenazadoras cuando pueden reunirse a discutir de manera informal.

¿Cómo reducir la tensión intergrupala?

La principal dificultad con los grupos en las organizaciones es que al involucrarse demasiado en sus propios objetivos y procesos, empiezan a competir más entre ellos y a desvalorizar el trabajo de otros por considerarlos poco relevantes. Simultáneamente, subsiste la preocupación por encontrar una forma que permita el apoyo entre las unidades de trabajo y de esta manera conseguir la efectividad en el desempeño.

Según los estudios de Muzafer Sherif, la hostilidad entre dos grupos aumenta conforme disminuye la interacción social y la comunicación a través de los canales informales. Los grupos prefieren fomentar los estereotipos negativos antes que intentar cambiar sus percepciones equivocadas de los demás. Los sentimientos intergrupales surgen espontáneamente sobre todo cuando las personas se identifican o se sienten parte de un “grupo de referencia”, ya sea porque aspiran pertenecer a ese contexto social o comparten sus valores, normas, creencias e ideologías.

Internamente las agrupaciones buscan fortalecerse, tratan de solventar las necesidades de sus miembros dejando de lado la orientación a la tarea y visualizan otras unidades o departamentos como enemigos. “La estrategia básica

para reducir el conflicto, por consiguiente, es identificar metas con las cuales los dos grupos estén de acuerdo y restablecer la comunicación entre ellos” (Schein, 2000:164). Los líderes que representen a esos departamentos pueden intercambiar puntos de vista, para luego influenciar a sus compañeros y lograr acuerdos comunes, que requieran el trabajo cooperativo.

Es recomendable diseñar el plan de carrera de los trabajadores para que se puedan aprovechar sus habilidades en distintos cargos y departamentos. El propósito es que puedan comprender los problemas que enfrentan a diario otras unidades e instituir algunas formas de capacitación. Al enfatizar la importancia de la contribución de todos los departamentos para la efectividad total de la empresa, se minimizan las diferencias intergrupales y la competencia por los recursos e incentivos escasos.

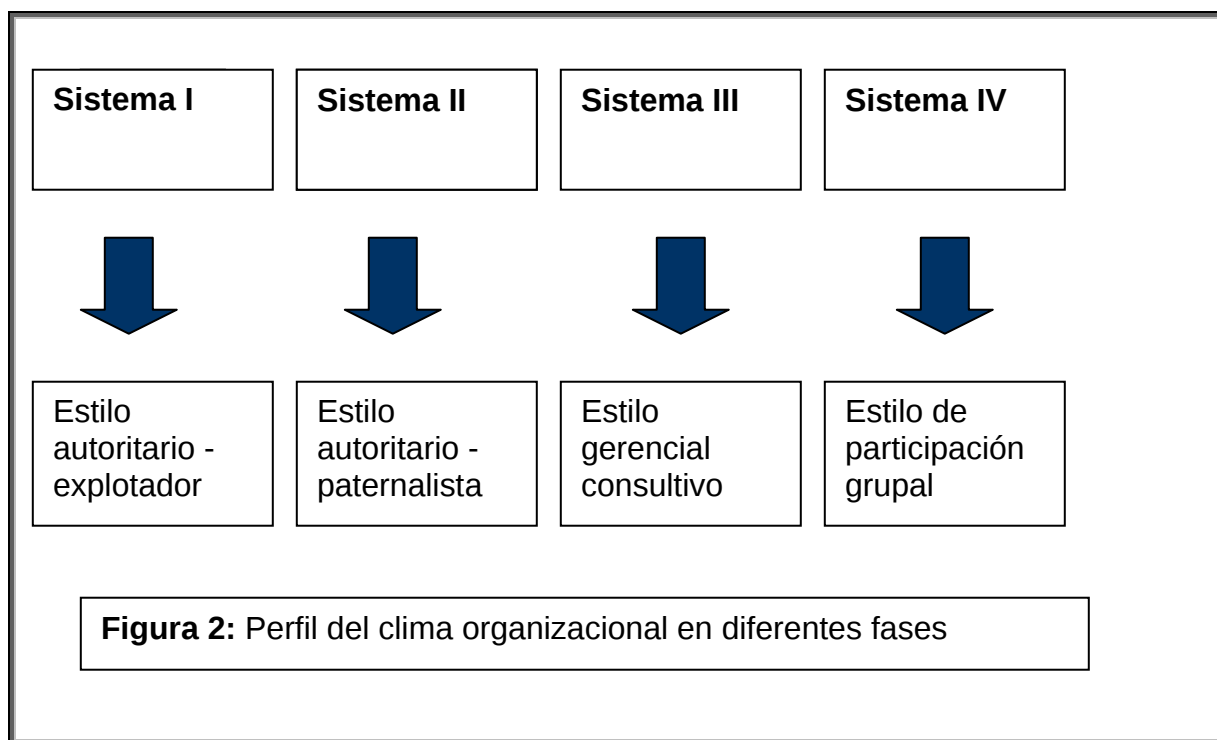
Clima organizacional

Rensis Likert desarrolló una teoría acerca de las variables (causales, intermedias y de resultado) que intervienen en la percepción del clima organizacional. Las variables causales son independientes y determinan el curso de los acontecimientos dentro de las empresas, incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.

“Las variables intermedias reflejan el estado y salud internos de una organización determinada, verbigracia las lealtades, actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad colectiva para una eficaz interacción, comunicación y toma de decisiones. Las variables de resultado final son aquellas dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios” (Likert, 1968: 43).

La combinación y la interacción de estas variables determinan dos grandes tipos de climas o sistemas contrapuestos: el sistema autoritario y el sistema participativo. Sin llegar a estos extremos, es probable que una corporación tenga características de uno y otro sistema, por esa razón existen prácticas intermedias o subdivisiones de los dos sistemas principales.

El sistema ideal es el participativo; porque la supervisión, el proceso de comunicación, la motivación, las decisiones y otros elementos se encuentran en niveles muy desarrollados. Se trata, por lo general, de equipos de alto desempeño con madurez suficiente para autogestionar sus unidades de trabajo.



Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo, la tasa de movilidad, el rendimiento y la satisfacción de los empleados tienen que ver con la percepción del clima laboral. Las variables causales, intermedias y finales ratifican el diagnóstico a partir del análisis de ocho dimensiones que facilitan la identificación de alguno de los cuatro tipos de clima.

Likert denominó su cuestionario como el “perfil de las características organizacionales” para medir la percepción del clima en función de las siguientes dimensiones:

- Métodos de mando: la forma en que se usa el liderazgo para influir en los trabajadores.
- Fuerzas motivacionales: son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus inquietudes.
- Procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlos.
- Características de los procesos de influencia: importancia de la interacción superior y subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basa las decisiones y el reparto de las funciones.
- Procesos de planificación: la forma como se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.
- Características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación estratégica y la forma de ordenar la empresa.

En los sistemas autoritarios de organización se usa el temor, la amenaza y el castigo para contener las fuerzas motivadoras; mientras que en los sistemas participativos se recompensan las conductas deseables bajo un esquema de compensación económica que se desarrolla en función del compromiso y la contribución del grupo en cuanto a fijar objetivos, perfeccionar métodos y evaluar progresos hacia los fines establecidos.

El manejo de los conflictos y la identificación con la empresa varía sustancialmente entre el sistema autoritario explotador y el sistema participativo. En el primer caso, sólo las personas que tienen cargos directivos sienten gran

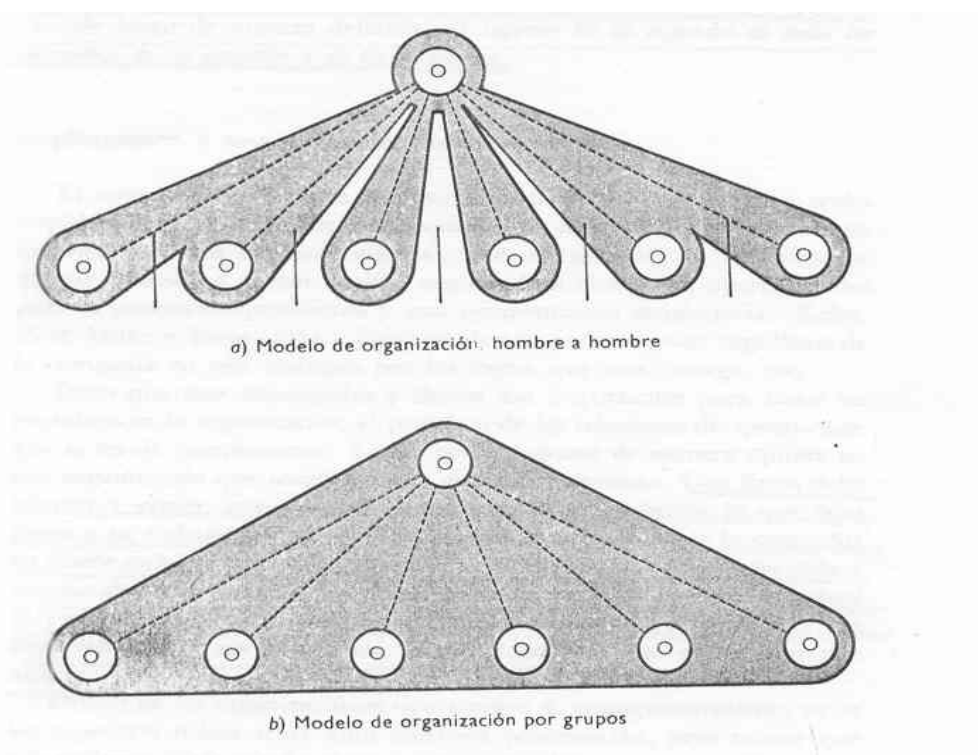
responsabilidad por cumplir con las metas de la empresa, no así los subordinados quienes incluso pueden llegar a comportarse de manera inapropiada hasta ocasionar el fracaso de los objetivos. En los grupos participativos el personal siente auténtica responsabilidad por cumplir con los objetivos de la compañía y tienen suficientes motivos para lograrlo.

En sistemas autoritarios benevolentes existen actitudes serviles hacia los superiores y es común la lucha para alcanzar una buena posición, lo que ocasiona hostilidad entre miembros con igual jerarquía. El jefe recibe información sesgada y las malas noticias son evitadas o no fluyen en absoluto. La comunicación es muy escasa en sistema autoritarios explotadores y usualmente es descendente, es decir, sólo fluye desde el mando superior hacia los subordinados. A menudo hay errores en la percepción por parte de los subordinados y la alta gerencia. Por el contrario, las características del sistema participativo-consultivo son la cooperación y la actitud favorable a través de toda la organización, con mutua confianza entre sus integrantes. La comunicación es exacta y de manera ascendente, entre pares y descendente; se difunden los objetivos y las expectativas respecto a los individuos y los grupos. Por lo general, las relaciones humanas son estrechas y los superiores conocen las dificultades que enfrentan sus empleados.

“Existen tres conceptos básicos del sistema IV de gestión: 1) el uso por parte del directivo, de un principio de relaciones “de apoyo”; 2) su utilización del grupo para la toma de decisiones, y en cuanto a unos métodos de supervisión igualmente basados en el grupo; y 3) sus altos objetivos de actuación para la organización de que se trate” (Likert, 1968: 65).

El principio de las relaciones de apoyo se refiere a que el líder contribuya a crear una atmósfera de confianza en el trabajo para que cada individuo sienta que vivir esa experiencia laboral es significativa en sus vidas. En el sistema participativo, la noción de grupo es esencial para la supervisión y decisión por parte del gerente.

En la estructura organizacional tradicional (sistema I y II) la supervisión es cerrada y el jefe delega pocas responsabilidades. Por eso se dice que el proceso de interacción es “hombre a hombre” en cada nivel de la empresa. “La gestión conforme al sistema IV, por contraste, se sirve de una estructura interpenetrante de grupos, quedando cada grupo enlazado al resto de la organización por medio de personas que se integran siempre en más de uno de los citados grupos (...) la interacción y la toma de decisiones descansan ampliamente en unos procesos de grupos” (Likert, 1968: 69).



El concepto de altas aspiraciones se refiere a que los líderes organizacionales deben tener expectativas elevadas acerca del desempeño de su personal y nobles objetivos por alcanzar. “Muchos estudios muestran que, en general, los empleados y obreros buscan un puesto estable, seguridad en el trabajo, oportunidades para la promoción profesional y una compensación satisfactoria (Khan, 1958; Miller y Form, 1964). También desean poderse sentir orgullosos de la compañía en que trabajan por los logros que esta consiga, etc.” (Likert, 1968: 70).

IV.- Marco metodológico de la intervención diagnóstica

Entrevistas

La primera cita exploratoria con el cliente se efectuó el miércoles 8 de junio de 2005 a las 10:00 am, en la sede de Eco Challenge en la Urbanización La Florida. En esa reunión se establecieron los términos del contrato psicológico. Se le explicó al Sr. Vicente Morata, presidente de Organización Eco Challenge, C.A., que para poder cumplir con el proceso de consultoría era necesario que su empresa facilitara las instalaciones físicas para la realización de las dinámicas grupales y la administración de los instrumentos propuestos por el consultor.

De igual forma, se le pidió al sistema Cliente información referente a la actividad comercial de la empresa (manuales operativos, organigrama, folletos publicitarios con la enumeración de los principales servicios, el correo electrónico y teléfono de la persona contacto dentro de la empresa, etc.) de manera que se pudiese efectuar un diagnóstico adecuado, para el posterior diseño e implementación de un Plan de Acción ajustado a las necesidades de la Organización Eco Challenge. El sistema cliente se comprometió a cancelar los gastos de traslados y seguros de viaje del Consultor fuera de la región capital, necesarios para la consultoría. Se fijaron las fechas y horas de las siguientes reuniones y los temas a tratar en cada encuentro.

El miércoles 15 de junio de 2005 se le entregó al cliente la propuesta técnica (con el cronograma de eventos) y la oferta económica (sin validez alguna por tratarse de una actividad académica). Se revisaron los alcances del proyecto en desarrollo organizacional y se validaron las expectativas del cliente con respecto a la presencia del consultor. Se acordó la entrega de un primer informe con los resultados del diagnóstico, tres meses después de la entrevista exploratoria, así como la consignación de un documento final con los planes de acción y las sugerencias finales del consultor un semestre después de la reunión inicial.

El miércoles 22 de junio, el consultor conversó con el Cliente el contenido del Taller de Planificación Estratégica que se iba a efectuar con la participación de los 4 miembros de la Junta Directiva: Carlos Morata, Vicente Morata, Jesús López y Sandra Peixoto. Adicionalmente se revisaron los reactivos o preguntas, la forma de corrección de los ítems, los constructos o definiciones conceptuales y las dimensiones que se iban a evaluar en la encuesta de Clima Organizacional que se pretendía administrar a los empleados de la Posada y el centro de Buceo en Los Roques y al personal administrativo de la sede de Caracas. En esa reunión se estableció que el sábado 9 de julio se llevaría a cabo el Taller con la Junta Directiva en la sala de conferencias de la sede en Caracas. También se acordó que el lunes 11 de julio el consultor viajaría al Archipiélago de Los Roques para realizar dinámicas grupales (orientadas a la comunicación e integración del personal) y aplicar el instrumento de medición del Clima Organizacional a los trabajadores de la posada y el centro de buceo.

Según lo establecido, el 9 de julio, desde las 9:00 am y hasta las 7:00 pm, con pausas para almorzar y un breve refrigerio en la tarde, la Junta Directiva de la Organización Eco Challenge con ayuda del consultor analizó el entorno de la empresa observando quiénes eran sus actores claves externos, las tendencias o factores ajenos a la empresa que afectan el negocio, las estrategias observables en curso o qué están haciendo los miembros de la empresa realmente y en qué consumen su tiempo y capital.

Se enumeraron los escenarios críticos desde la óptica de cada gerente y se redefinió la misión de la empresa, después de revisar la teoría pertinente y ejemplos varios. Adicionalmente, la Junta Directiva trabajó la conceptualización de la visión corporativa.

El lunes 11 de julio desde las 8:00 am y hasta las 5:00 pm, el consultor trabajó con el personal de Los Roques en ejercicios de dinámica grupal, recomendados en el libro *Ventana de comunicación* de Silvino José Fritzen. Tres aspectos

fundamentales fueron revisados: comunicación, liderazgo e integración del equipo de trabajo.

La importancia de las dinámicas grupales es que permiten reducir la ansiedad y facilitar el intercambio de ideas en un ambiente más relajado. Las mímicas de la primera actividad tenían el propósito de sensibilizar a los empleados en cuanto al lenguaje corporal, la expresión facial y la forma asertiva de comunicarse sin palabras. Al final de las demostraciones, se discutió el ejercicio.

La segunda actividad que consistía en escribir individualmente las situaciones críticas de la rutina diaria tenía por objeto poder compartir las ideas después y aclarar los equívocos, para reducir las desavenencias y buscar intereses comunes. La ventaja de este tipo de dinámica es que los datos son completos y públicos, sin agendas ocultas, y la reunión se desarrolla dentro de esquemas controlados.

La lista de preguntas que debían contestar eran las siguientes:

- ¿Con quién en este grupo me relaciono mejor?
- ¿Con quién tengo dificultades? ¿por qué?
- ¿Qué te gustaría saber de cada uno de tus compañeros?
- ¿Quién de este grupo colabora en las tareas?

La tercera actividad, en la que cada miembro del Centro de Buceo y de la Posada escogió a dos de sus compañeros más estimados le permitió al consultor identificar la influencia y el carisma del supervisor de la cocina y del Gerente de Operaciones de la Operadora de Buceo.

Contrario a lo que se podría pensar, el Gerente de la posada no consiguió el reconocimiento de sus compañeros de trabajos, por el contrario, se podría decir que no cuenta con suficiente influencia sobre sus subordinados. En este aspecto, vale la pena mencionar las investigaciones relativas al liderazgo carismático y

autocrático para comprender que la figura con autoridad legítima no es precisamente quien posee el apoyo incondicional de los subordinados.

Posteriormente se administró la encuesta de Clima Organizacional y el facilitador conversó en privado con el gerente de la posada, quien solicitó algunas técnicas para el manejo de conflictos grupales y mejorar la supervisión de los subordinados.

El miércoles 13 de julio a partir de la 10:00 am y hasta el mediodía se realizó una reunión con el grupo de la sede de Caracas: dos ejecutivas de ventas nacionales, dos asistentes administrativas y el responsable del desarrollo de contenido del website y marketing de las ventas internacionales. Después de las presentaciones de rigor y exponer el objetivo de su visita, el consultor le pidió a los participantes que respondieran a las siguientes preguntas para conocer acerca de las relaciones internas:

- ¿Quién tiene mayor influencia en su organización?
- ¿Con quién más le gusta trabajar?
- ¿Se mantiene informado de lo que pasa en la empresa?
- ¿Cómo se podría incrementar la eficiencia en esta organización?
- ¿Qué cambios le gustaría ver?
- ¿Qué oportunidades laborales están reservadas para usted en esta empresa?

Después de la discusión de sus respuestas, el personal de ventas nacionales manifestó su inquietud en definir quién es su supervisor inmediato y la necesidad de un organigrama para establecer las jerarquías y el sistema de reportes. Tanto los empleados de ventas nacionales como los del área de administración hicieron hincapié en fijar reuniones informativas semanales con la Junta Directiva a fin de enterarse de las prioridades de la alta gerencia en materia de promociones de paquetes turísticos para las agencias de viaje y asuntos vinculados con la

contabilidad y el flujo de caja de la empresa. El adiestramiento en el puesto y las mejoras en el sistema de salarios y recompensas también fueron mencionados por los colaboradores.

Después de las intervenciones, se aplicó el instrumento de medición del Clima Organizacional y se chequearon las expectativas de los participantes con relación a la actividad.

Encuesta a los empleados

Para efectuar el diagnóstico de la organización se aplica un instrumento para la medición del clima organizacional. El propósito fundamental es recoger y evaluar la percepción u opinión de los empleados en relación a los factores de satisfacción laboral.

“El estudio de la actitud de los empleados es un método sistemático utilizado por muchas empresas para evaluar los sentimientos de los trabajadores con respecto a su situación en el empleo, y para recabar ideas sobre posibles mejoras en todos los aspectos de la organización de la empresa(...) La tradicional organización jerárquica de la mayoría de las empresas produce, a menudo, un clima que inhibe la participación de los empleados. La queja de muchos trabajadores es que no perciben una actitud de *buena fe* por parte del sistema en el que trabajan, se sienten inseguros de sus roles, situaciones y condiciones laborales, ven barreras, reales o imaginarias, entre ellos y el resto de la organización(...) La realización de estudios de investigación acelera el proceso de resolución de problemas y permite obtener un rendimiento mayor, transfiriendo la responsabilidad y el análisis de los resultados al lugar donde se realiza la acción” (Heder, 1984: 402)

Para los fines de este estudio la dimensión ***Identificación con la organización*** se refiere al grado de compromiso del empleado con la compañía, el orgullo de formar parte de ella y su disposición para realizar un mejor desempeño.

Hersey y Blanchard proponen que “el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus

objetivos en determinada situación” (Chiavenato, 2000:152). El liderazgo es una influencia interpersonal, según Katz y Khan, en la que una persona intenta modificar el comportamiento de otra. En este trabajo el **estilo de liderazgo** es la manera como el líder orienta su conducta (autoritario, liberal o democrático) en relación a sus subordinados. El problema no es tanto si el líder se orienta a las tareas o a las personas, sino asegurarse de que las funciones en cualquiera de las dos áreas se ejecuten (Schein, 1982: 126). “La autoridad es el poder legítimo; esto es, el poder que tiene una persona debido al papel que desempeña o a su posición en una estructura organizacional” (Chiavenato, 2000:153).

La dimensión **Supervisión** evalúa la autoridad de los líderes, la frecuencia de los controles y el grado de satisfacción del subordinado con el trato que recibe de su supervisor.

Según Prohansky y Seidenberg se entiende por **grupos de trabajo** “dos o más individuos que pueden caracterizarse colectivamente del siguiente modo: tienen normas, convicciones y valores comunes y mantienen, explícita o implícitamente, determinadas relaciones entre sí, de suerte que la conducta de cada uno trae consecuencias para los demás. Estas características (cualidades) derivan de la interacción de los individuos y ejercen influencia en ellos” (Dorsh, 1994: 360). Algunas investigaciones indican que la proximidad espacial y la similitud de objetivos y necesidades son factores que favorecen la formación de grupos.

La **ejecución de la tarea** se refiere al cumplimiento de las metas propuestas, la variedad de actividades laborales y la disponibilidad de recursos para llevar a cabo las obligaciones del puesto.

La **calidad de la comunicación** representa los patrones, redes o canales de comunicación alternativos a los medios regulares o formales para enviar mensajes a otras personas. La **calidad de la comunicación** dependerá de la presencia de las siguientes características: eficiencia, rapidez, coherencia y exactitud. “La manera más eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales como el liderazgo (Chiavenato, 2000:163).

“Las personas que ocupan los cargos en una empresa establecen por fuerza un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida social dentro de una organización, en razón de la sociabilidad humana. En un sistema informal de relación, cada individuo necesita un mínimo de interacción con otros individuos. El conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, que está constituida por la estructura organizacional compuesta de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc.” (Chiavenato, 2000:165).

La colaboración interpersonal dependerá de la organización informal, de la empatía, de las ideas y creencias afines. Se trata de un “fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado por completo de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica, sino de psicología”(Chiavenato, 2000:133). Así, para la mayoría de los subordinados son más importantes el reconocimiento social y afectivo que las condiciones materiales o económicas”

La **decisión** es la “elección de una posibilidad de acción o de reacción en una situación en la cual se dan varias posibilidades” (Dorsh, 1994: 185).

La **claridad del cargo/rol** es el grado de especificidad del papel que se desempeña, las funciones, responsabilidades y expectativas de los demás.

La **estrategia y política empresarial** “define y da forma al éxito y carácter de una organización. La estrategia describe los principales objetivos de la empresa, el alcance de los productos y mercados y las principales políticas operativas. La formulación de una estrategia significa el análisis y síntesis de los recursos y entorno de una empresa junto a la valoración de sus directivos y miembros externos. La implementación de la estrategia significa el diseño y la administración de la organización formal para lograr el comportamiento individual y colectivo que la estrategia requiere” (Heyel, 1984:397).

La **política** “se refieren a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa. Dirigen la

ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa (Chiavenato, 2000: 327)

Las **metas** “son objetivos a corto plazo (...) las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobro diario, etc.” (Chiavenato, 2000: 327)

Procedimiento general para la construcción del instrumento

Para la elaboración de los reactivos se tomó como referencia la información suministrada por la directiva de Eco Challenge para estudiar los siguientes aspectos o dimensiones:

1. Identificación con la organización
2. Estilo de liderazgo - Supervisión
3. Grupos de trabajo
4. Ejecución de la tarea
5. Calidad de la comunicación
6. Toma de decisiones
7. Claridad del cargo/rol
8. Estrategia y política empresarial

La encuesta comprende una serie de reactivos o preguntas y es de carácter anónimo. El instrumento consta de 2 partes: instrucciones generales y lista de preguntas.

Proposiciones de la dimensión “Identificación con la organización”:

Mi puesto es muy importante en esta organización

Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

Estoy dispuesto a esforzarme más para cumplir mis funciones

Mis valores son muy similares a los de esta empresa

Proposiciones de la dimensión “Estilo de liderazgo – Supervisión”:

A menudo que surgen necesidades de liderazgo, son suplidas por varios miembros

Mi supervisor tiene autoridad para evaluar mi trabajo

Es adecuada la frecuencia con que supervisan mi actividad

Son satisfactorias las relaciones personales con mis supervisores

Proposiciones de la dimensión “Grupos de trabajo”:

Yo trabajo en colaboración con otros empleados

Cuando tengo un problema, otros me ayudan. El apoyo es amplio.

Todos participan y escuchan con atención

Toda dificultad se analiza antes de proponer una acción

Proposiciones de la dimensión “Ejecución de la tarea”:

Puedo alcanzar los objetivos y metas que propone la empresa

Mi trabajo me ofrece variedad de actividades

Tengo gran independencia para hacer mi trabajo

Proposiciones de la dimensión “Calidad de la comunicación” :

Existe confianza mutua en el grupo y el respeto es recíproco.

Predomina la libre expresión, sin temor a represalias.

La directiva proporciona la información necesaria para que podamos desempeñar las tareas

Las comunicaciones siempre llevan órdenes y, rara vez, orientaciones

Se pide que los empleados aporten sugerencias e información para mejorar el trabajo

Proposiciones de “Toma de decisiones”:

Se aprecian las discrepancias y se busca el consenso del grupo

Se aprueban las decisiones tomadas por el grupo

Las decisiones son totalmente delegadas en los empleados, aunque la directiva defina las orientaciones generales.

Todas las decisiones se someten a la aprobación de la alta gerencia.

Proposiciones de la dimensión “Claridad del cargo/rol”:

Conozco cuales son mis responsabilidades

Sé con exactitud lo que se espera de mi

Realizo las funciones que me corresponden

Puedo usar muy bien mis conocimientos en mi puesto actual

Proposiciones de la dimensión “Estrategia y política empresarial”:

La directiva define las políticas de la empresa y controla únicamente los resultados

Los objetivos de la empresa se comunican a todos los empleados

La organización define las estrategias que se usarán para alcanzar los objetivos a corto plazo

Las metas de la organización son como órdenes, sin que se soliciten comentarios

Características de la muestra

El tamaño de la muestra es de 15 personas, que pertenecen a 3 departamentos:

- El Centro de Buceo Eco Challenge Scuba Center, en el Archipiélago de Los Roques
- La Posada Eco Challenge Lodge, en el Archipiélago de Los Roques
- Sede administrativa de Caracas.

Los empleados que completarán el instrumento son: gerentes, capitanes e instructores de buceo, personal de mantenimiento y cocina, empleados en el área de ventas nacionales e internacionales y asistentes administrativos.

Procedimiento para la aplicación del instrumento

En Los Roques, se agrupa a todo el personal en el comedor de la posada, acondicionado con sillas y mesas suficientes para que puedan escribir cómodamente. El facilitador indica el objetivo de la actividad, luego entrega los cuestionarios y un bolígrafo para que puedan contestar el instrumento. Se leen las instrucciones en voz alta para que todos los empleados presten atención al inicio de la actividad y el facilitador pregunta si existen dudas al respecto. Comienza la tarea, sin establecer límite de tiempo. Cuando hayan finalizado los empleados, entregarán el cuestionario al facilitador del proceso. En Caracas, se administra el instrumento en la sala de reuniones, ofreciéndoles el material después de dar las explicaciones para completar la hoja de respuestas.

Forma de corrección e interpretación

Se suman las escalas de los ítems y se totalizan los datos arrojados por el instrumento. El total de cada una de las ocho dimensiones anteriores indica el grado de satisfacción laboral de los empleados y cómo perciben el clima organizacional. Los resultados se expresan en porcentaje.

Las definiciones y las preguntas o reactivos fueron revisados con el sistema-cliente para garantizar la validez de los constructos y de esta forma corroborar que el proceso sea legítimo. Para tratar de aminorar los problemas relacionados con la confiabilidad se reutilizarán para esta investigación algunos reactivos que han sido probados en estudios anteriores, tales como el perfil de Clima Organizacional de Rensis Likert.

Una vez que se tengan los resultados de la medición del clima organizacional, el consultor comunicará los alcances a la directiva de la Organización Eco-Challenge para que se difundan internamente con ayuda de los supervisores y gerentes.

V.- Análisis y resultados de la encuesta

El instrumento de medición del Clima organizacional se administró en el Archipiélago de Los Roques, el lunes 11 de julio, a los trabajadores de la posada (chef, asistente de cocina, asistente de operaciones, gerente de la posada, personal de mantenimiento) y a los empleados del centro de buceo (tres capitanes – instructores y un gerente).

Se evaluaron 5 dimensiones: identificación con la organización, estilo de liderazgo y supervisión, grupos de trabajo, ejecución de la tarea, estrategia y política empresarial. No se evaluaron las dimensiones: calidad de la comunicación, toma de decisiones, y claridad del cargo/rol; porque la directiva de Organización Eco Challenge ya tenía conocimiento de las dificultades en esos aspectos. El promedio general de satisfacción laboral en Los Roques es de 80,3 %.

Una fortaleza para Eco Challenge es que el 90 % de los encuestados está “completamente de acuerdo” con la afirmación “mi puesto de trabajo es muy importante en esta organización”, aunque sólo el 40 % de los empleados manifiesta estar “completamente de acuerdo” con la proposición “me siento orgulloso de trabajar en esta empresa”.

Es una fortaleza para la empresa que sus empleados estén dispuestos a esforzarse más para cumplir con sus funciones. Así lo manifestaron 70 % de los encuestados. El 80 % de los participantes afirman que su supervisor tiene autoridad para evaluar su trabajo, sin embargo no se refieren directamente al Gerente de la posada, sino a dos de los accionistas que visitan con frecuencia el Archipiélago de Los Roques para resolver inconvenientes en la operadora de buceo y el albergue. El 37 % de los encuestados están de acuerdo con la frecuencia con que supervisan sus tareas.

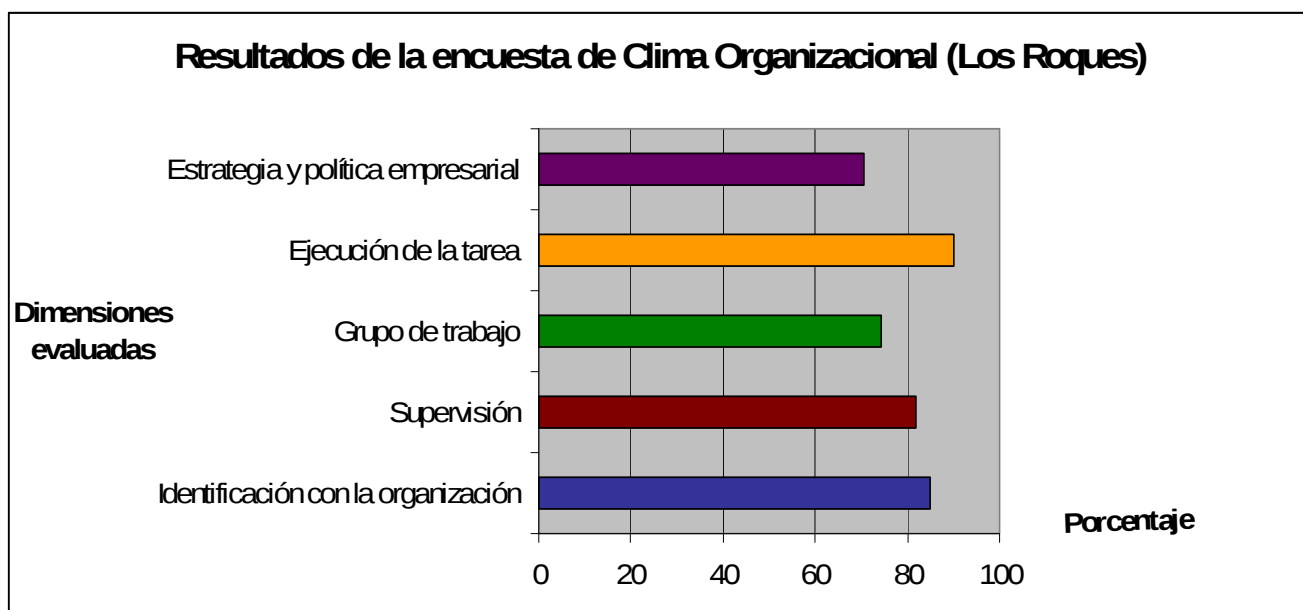
Hay estilos de liderazgo apropiados según las condiciones situacionales. Por ejemplo, Fiedler determinó en sus investigaciones que la orientación básica de los gerentes se mide en función de su alto o bajo LPC (por sus siglas en inglés que significan “Compañero de trabajo menos apreciado”). Según el modelo planteado por Hersey y Blanchard, aquellos supervisores que tienen un bajo LPC, usualmente tienen pobres relaciones con sus subordinados, están orientados a la tarea y viven un elevado estrés interpersonal. En situaciones laborales desfavorables deben cultivar sus relaciones humanas para conseguir un óptimo desempeño de su equipo. Conforme a la teoría de Fiedler, es probable que la posición de poder del Gerente de la posada sea débil, su orientación a la tarea sea elevada y la calidad de las relaciones con sus subordinados sea deficiente.

En relación a la dimensión “grupos de trabajo” se puede decir que el 80 % de los encuestados asegura estar “completamente de acuerdo” con la afirmación “Yo trabajo en colaboración con otros empleados”. Sin embargo, esta es una de las dimensiones con menor porcentaje de satisfacción. El 15 % de los empleados piensa que las dificultades no se analizan antes de proponer una acción y que la improvisación es habitual.

El 90 % de los empleados están “completamente de acuerdo” con la expresión “mi trabajo me ofrece variedad de actividades”. Esta es una fortaleza para la compañía porque los trabajadores no sienten que sus faenas sean monótonas y que pueden experimentar nuevos retos en el desarrollo de cada operación de buceo o en la atención de los pasajeros. El 40 % de los encuestados apoyan totalmente la idea de que tienen gran independencia para cumplir sus funciones, aunque tres personas están en desacuerdo con la afirmación.

La percepción de los empleados en relación con la “estrategia y política empresarial” es que aún falta trabajar aspectos como la definición de lineamientos, metas e información de los objetivos por parte de la alta gerencia. El 52 % de los encuestados está “de acuerdo” con la aseveración “la directiva define las políticas

de la empresa y controla únicamente los resultados”. Un punto crítico es que 25 % de las personas piensan que los objetivos corporativos no se comunican a todos los empleados. Una fortaleza para la compañía es que 45 % de los trabajadores perciben que las metas de la organización no son órdenes, sino más bien que sus recomendaciones son consideradas por la Junta Directiva.



Resultados de la encuesta al personal de Caracas

En la encuesta realizada el miércoles 13 de julio a los cinco empleados de la sede en Caracas, se evaluaron 8 dimensiones: identificación con la organización, estilo de liderazgo y supervisión, grupos de trabajo, ejecución de la tarea, calidad de la comunicación, toma de decisiones, claridad del cargo/rol, estrategia y política empresarial. El promedio general de satisfacción laboral entre los colaboradores de Caracas es de 79,65 %.

En la tabla de resultados se puede observar que todos los empleados de Caracas están completamente de acuerdo con la proposición “Estoy dispuesto a esforzarme más para cumplir mis funciones” y el 80 % del personal está de

acuerdo con la afirmación “mis valores son muy similares a los de esta empresa”. Estos datos nos permiten comprobar que efectivamente existe un compromiso real de los empleados con el éxito de la empresa.

En relación a la supervisión, 40 % de los encuestados están “completamente de acuerdo” con la idea de que cuando existen necesidades de liderazgo, son suplidas por varios miembros de la organización.

También se puede interpretar como una fortaleza el hecho de que la totalidad de los empleados perciben que su supervisor inmediato tiene autoridad para evaluar las actividades, confían en su criterio para resolver los inconvenientes y respetan sus decisiones. El 60 % de los encuestados manifiesta estar “completamente de acuerdo” en que son satisfactorias las relaciones personales con sus jefes.

Un área crítica que requiere especial atención por parte de la junta directiva se refiere al manejo de los conflictos y la disposición de atender y oír las necesidades del grupo. Cuarenta por ciento de los encuestados están en desacuerdo con los siguientes enunciados: “todos participan y escuchan con atención” y “toda dificultad se analiza antes de proponer una acción”. No obstante, el 80 % de los empleados manifiesta estar “completamente de acuerdo con la aseveración “cuando tengo un problema otros me ayudan y el apoyo es amplio”.

Es recomendable que la junta directiva revise con atención los aspectos críticos: la comunicación, el proceso de toma de decisiones, el diseño de la estrategia y la política empresarial. El 60% de los encuestados considera que los socios no proporcionan la información necesaria para que los subordinados puedan desempeñar sus tareas. Es preciso que los gerentes transmitan sus expectativas a los empleados y les aclaren cómo realizar sus funciones una vez que ingresan en la compañía, porque el 80% de los empleados está completamente de acuerdo con la proposición “puedo alcanzar los objetivos y metas que propone la empresa”.

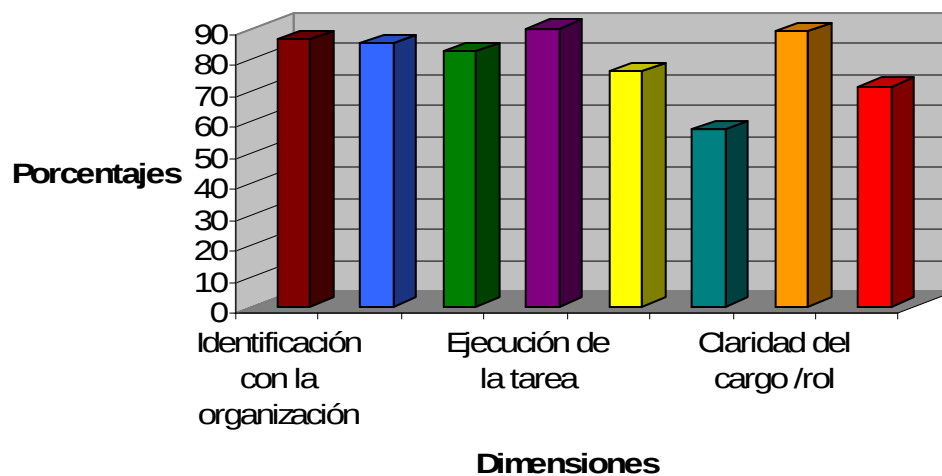
El 60 % de los encuestados están “completamente de acuerdo” con la afirmación “se pide que los empleados aporten sugerencias e información para mejorar el trabajo”. Se podría hablar en este caso de un escenario de trabajo que permite la participación, aunque la decisión última la tenga la alta gerencia y sean ellos quienes definan los lineamientos generales. En efecto, el 60 % de los colaboradores opina que las decisiones no son totalmente delegadas en los empleados, porque se someten a la aprobación de la directiva.

Es una fortaleza de la organización que los empleados aseguren conocer cuáles son sus responsabilidades; aunque 40 % de los empleados se manifiesten en desacuerdo con la proposición “sé con exactitud lo que se espera de mí”. La Junta Directiva necesita trabajar la planificación estratégica para poder contrarrestar la creencia del 80 % de los encuestados que manifiestan que no se definen las estrategias que se usarán para alcanzar los objetivos a corto plazo y hace falta que considere que el 60 % de los encuestados están “en desacuerdo” con el enunciado “se aprecian las discrepancias y se busca el consenso del grupo”. La tolerancia y el espíritu de disentir son indispensables para evitar el conformismo.

Jerry Porras mencionó que cuando las organizaciones demandan conformidad, obediencia y dependencia de sus miembros; entonces se manifiestan conductas infantiles, un bajo nivel de aspiraciones e indiferencia por mantener el puesto de trabajo. Usualmente se trata de organizaciones que impiden el desarrollo de las capacidades de sus empleados. Los trabajadores no crecerán en destrezas técnicas, ni usarán los talentos que poseen para hacer contribuciones creativas. En resumen, la naturaleza de la organización inhibirá comportamientos y reforzará ciertas conductas, que influenciarán la salud psicológica y el desarrollo personal.

Si en la Organización Eco Challenge los gerentes demandan sumisión y los empleados aceptan cumplir las órdenes sin aportar ideas, es muy probable que exista un sistema autoritario- paternalista. Se mantendrán las bajas expectativas y no se producirán mejoras significativas en el desempeño.

Resultados de la encuesta de clima organizacional en Caracas



VI.- Propuesta de cambio

- Diseñar y organizar un taller para definir estrategias y objetivos para el primer semestre del año 2006. Hacerle seguimiento a las metas que pretenden cumplirse antes de que finalice el 2005. Ajustar los alcances y promover el consenso entre los miembros de la junta directiva.
- Comunicar los objetivos, la misión y la visión de la empresa a todos los empleados utilizando todas las herramientas tecnológicas posibles y mecanismos informales para divulgar las ideas de la alta gerencia. Facilitar la comunicación ascendente y entre pares.
- Revisar el manual de operaciones del centro de buceo y la posada, además del manual administrativo de la sede ubicada en Caracas. Proponer ideas para divulgar la información contenida en los manuales.
- Revisar la redacción de las descripciones de cargo/rol de los trabajadores de Caracas y comprobar la validez del organigrama de la empresa. Si es preciso, se efectuarán cambios para ajustar el organigrama a la situación real de la empresa.
- Detectar las necesidades de adiestramiento en el personal de la compañía. Chequear las competencias requeridas para la ejecución de las tareas.
- Analizar modelos de evaluaciones de desempeño para que la organización pueda seleccionar la mejor alternativa y estudie el sistema de recompensas y castigos, ajustando sus decisiones al modelo.
- Proponer un taller de comunicación efectiva y manejo del estrés en situaciones conflictivas para los empleados de la sede administrativa de Caracas.

VII.- Conclusiones

El éxito de la consultoría dependerá en gran medida de la disposición de la gerencia para llevar a cabo el plan de acción, después del diagnóstico. Redefinir objetivos, involucrar al personal en las decisiones, comunicar las expectativas y motivar a los empleados a lograr las metas trazadas debe ser el compromiso de la alta gerencia para conseguir el cambio deseado. La cultura organizacional orientada al cliente, con el firme propósito de ofrecer un servicio de calidad, está contenida en la misión de la compañía. Todos los miembros de la Junta directiva están conformes con la razón de ser la compañía y esperan en un mediano plazo, continuar la expansión del negocio hacia mercados internacionales aún no explorados.

La planificación estratégica, la necesidad de cumplir con las normas del manual de operaciones y la importancia de llevar registros contables adecuados permitirán aclarar el rumbo ante situaciones difíciles y afrontar agentes externos adversos. Como los empleados también serán piezas claves para la consecución de las metas, es oportuno que mantengan elevados objetivos de actuación y que sus necesidades de reconocimiento y status económico sean atendidas por la empresa. Cuando no se perciben esas altas expectativas de referencia, posiblemente existan dificultades en los procesos de interacción y fracasen en la observación de las exigencias individuales.

Los aspectos que pueden revisarse para mejorar la satisfacción laboral de la Organización Eco Challenge son: la comunicación, la estrategia y política empresarial, los grupos de trabajo y el proceso de toma de decisiones. Para que la empresa funcione como un sistema participativo es necesario que las decisiones se tomen en consenso y los subordinados sean informados. Las responsabilidades deben ser definidas claramente y las decisiones en grupo se han de tomar con prontitud, usando la fuerza motivadora dirigida a la cooperación, más que a la competencia en el trato con los colegas.

VIII. - Recomendaciones generales para la organización

En relación al entorno físico del escenario de trabajo, se sugiere a la directiva revisar la distribución del espacio, las condiciones de ventilación e iluminación y el mobiliario de la oficina de Caracas. Agrupar a los trabajadores en función de las labores desempeñadas contribuye a crear lazos más firmes entre los colaboradores y potencia las relaciones informales. Disponer de un lugar para que los trabajadores puedan preparar, cocinar y calentar sus alimentos representa una inversión para mejorar la calidad de vida dentro de las instalaciones de la empresa. Es deseable que todos los empleados y miembros de la Junta Directiva tengan un lugar donde colocar sus pertenencias, un escritorio para trabajar y los implementos de papelería necesarios para desempeñar sus responsabilidades.

Las salidas del aire acondicionado no deben perjudicar la salud de los trabajadores. Es recomendable que no reciban el aire directamente sobre sus cabezas o en sus espaldas. La iluminación también es indispensable en todos los ambientes, sobre todo en aquellos donde no llega la luz natural. Para evitar dolores musculares, los expertos en ergonomía recomiendan arreglar el área de trabajo de manera que todo sea accesible y las personas no tengan que encorvarse o inclinarse sobre sus escritorios a cada rato. Seleccionar las sillas adecuadas puede fomentar una mejor postura y evitar lesiones a largo plazo. El adiestramiento del personal así como la asesoría de especialistas en el área de salud ocupacional es vital para que los trabajadores se sientan respaldados por la empresa y sientan un mayor compromiso con el éxito de la misma.

En Los Roques es necesario solucionar las dificultades de alojamiento del personal para que puedan responder eficazmente a los lineamientos. Para poder exigirles un desempeño superior es preciso que la organización también tome en cuenta sus necesidades individuales de seguridad social, contratos de servicio y sueldos justos.

PARTE II: INTERVENCIÓN DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

I. Propósito de la intervención: Resultados del diagnóstico

“El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización” (French & Bell, 1996: 115).

Para conocer las áreas problema y las oportunidades de la organización Eco Challenge, se recopilaron datos a partir de entrevistas, tanto grupales como individuales, y encuestas de satisfacción laboral al personal de toda la empresa. Según la definición de Rensis Likert, el perfil del Clima Organizacional en Eco Challenge posee características operacionales de los sistemas de gestión 2 y 3, es decir, se trata de una empresa en la que predomina la Autoridad Benevolente y en ocasiones un sistema Participativo Consultivo. Los gerentes motivan al personal con recompensas, castigos ocasionales y cierto compromiso. Las actitudes a veces son hostiles y en contra de los fines de la empresa, no obstante a veces las conductas de los empleados resultan favorables. Los directivos se sienten responsables por alcanzar las metas de la compañía aunque los subordinados suelen juzgarse poco solidarios en cuanto a la consecución de los fines de la organización.

Las observaciones, los manuales, reportes y registros de la empresa se usaron como fuentes de información acerca de su desempeño y sirvieron para crear hipótesis de prueba. Las preguntas sobre la cultura, el ambiente de trabajo, las actitudes y los sentimientos del grupo fueron pertinentes para evaluar pequeños subsistemas relativamente homogéneos como el departamento de Administración y Ventas Nacionales.

Según la encuesta aplicada en el Archipiélago de Los Roques el lunes 11 de julio de 2005, el promedio general de satisfacción laboral es de 80,3 % entre los trabajadores de la posada y el centro de buceo; mientras que el promedio general de satisfacción laboral entre los colaboradores de Caracas es de 79,65 %

En el diagnóstico se determinó que la Junta directiva debe revisar su disposición para atender las necesidades del grupo y manejar los conflictos interpersonales sin ocasionar elevados niveles de estrés entre sus colaboradores. La alta gerencia también tiene el compromiso de mejorar áreas críticas como la comunicación, el proceso de toma de decisiones, el diseño de la estrategia y la política empresarial.

II. Objetivos de la intervención

- Diseñar y ejecutar una serie de actividades dirigidas a todos los empleados de la Organización Eco Challenge para transmitir la misión y la visión, mejorar los procesos de comunicación, toma de decisiones y supervisión de la alta gerencia.
- Contribuir en la planificación estratégica de la empresa, definiendo y revisando las metas pautadas hasta diciembre de 2005. Promover el compromiso de la directiva en la ejecución de los objetivos y ofrecerles un material informativo que les permita redactar los programas para cumplir cada meta.
- Trabajar la comunicación eficaz y hacer hincapié en la utilización de habilidades interpersonales, para dar a conocer las expectativas de la Junta Directiva al resto del personal. La dirección tiene que ver con la puesta en marcha de los planes y la disposición del recurso humano.

III. Marco teórico de la intervención

“La meta del desarrollo organizacional es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo del comportamiento sano y compararlo con el que funciona hoy en día entre las personas que trabajan juntas” (Blake, 1989: 89). Existen seis áreas conductuales, según Blake, en las que se pueden observar problemas organizacionales: poder y autoridad, normas, estados de ánimo, diferenciación y estructura, metas y objetivos, retroinformación y crítica.

Para que en una empresa sea evidente el cambio, los empleados deben cumplir con una serie de acciones en un plazo de tiempo determinado, para evaluar posteriormente los progresos obtenidos y determinar el grado de esfuerzo que reclama cada objetivo. “Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o a una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional” (French & Bell, 1996: 159). Es conveniente que el consultor en DO identifique a las personas que colaborarán en el proceso de transformación y les invite a presentar ideas para renovar el estilo de dirección.

“La resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades son tareas agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas, no importa si se debe a un deseo de competencia o de dominio (como lo sugiere White), a un deseo de logro (como lo sugiere McClelland), o a cualquier cosa (...) Hay un apoyo y una participación inherentes, y hay una recompensa real cuando los clientes están resolviendo los problemas que han declarado que son de máxima prioridad” (French & Bell, 1996: 160). La gerencia de la organización puede desarrollar competencias básicas en los roles del *coach* (entrenador, consejero, confrontador y mentor) para impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados.

Aplicación de los fundamentos de la administración de empresas

La importancia de la Administración por Objetivos (APO) radica en que a través de la *Planificación Estratégica* se fijan actividades, alcances, responsables y un cronograma para la ejecución de las tareas. El proceso estratégico comienza con la proclamación de la misión, es decir, la razón de ser de la empresa, luego la declaración de la visión, que es cómo se ve la empresa en un futuro. Se definen los objetivos, las tácticas para el logro de los objetivos, las políticas o guías de la acción administrativa y los programas o actividades para lograr las metas.

Elizabeth Vidal definió la Misión como un pensamiento que comparten todos los miembros de una empresa y que describe el propósito del negocio, define sus clientes, menciona sus productos o servicios y aborda las premisas básicas que le diferencian de la competencia. La Visión se refiere a las expectativas que tienen por hacer, a las aspiraciones y deseos de crecimiento. Al redactar la Visión, se consideran aspectos geográficos y temporales, ambiciones a largo plazo que inspiren un desempeño superior en el equipo de trabajo.

Al efectuar un análisis DOFA se puede conformar un cuadro con la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término DOFA, utilizado en la década del 60 por Ken Andrews, está conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Según Ken Andrews, era necesario combinar todos los factores, evaluar coincidencias y definir la estrategia.

Las Fortalezas son las ventajas con que cuenta la empresa frente a la competencia. Pueden ser los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades del recurso humano y los procesos que se ejecutan apropiadamente. Las Oportunidades son factores del entorno de la organización susceptibles de ser aprovechables, para obtener ventajas competitivas.

Las Debilidades son los aspectos desfavorables de la organización frente a la competencia. Son las herramientas tecnológicas que faltan, la ausencia de capacitación del recurso humano y los procesos que no se cumplen correctamente. Las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La Administración por Objetivos “consta de las siguientes fases: Fijación conjunta de objetivos por el jefe y el empleado, acuerdo mutuo para medir el avance hacia los objetivos, desempeño del empleado en el trabajo, revisiones intermitentes del desempeño, revisión final de los resultados y preparación del siguiente ciclo” (Guízar, 2004: 273).

La planificación se encarga de detallar las actividades cotidianas para alcanzar los objetivos inmediatos o metas, para contribuir al logro de los objetivos generales de la organización. Asimismo, cada departamento de la compañía (Ventas nacionales e internacionales, Operaciones de la Posada y el Centro de Buceo, Administración y Contabilidad) desarrolla sus propias estrategias o programas para cumplir con cada meta. Los procedimientos o rutinas son “los modos como deberán ejecutarse o llevarse a efecto los programas. Los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas” (Chiavenato, 2000: 231); mientras que las normas son las reglas para cada procedimiento.

La Junta directiva de la organización es la responsable de fijar los objetivos coherentes con su Misión, que se puedan cumplir fácil y económicamente, tomar la decisión de asignar recursos y las alternativas de acción para conseguir la situación proyectada. Para que el proceso decisorio sea racional es conveniente tomar en cuenta prácticas pasadas, proponer ideas innovadoras que sean evaluadas en pruebas piloto, efectuar análisis con modelos matemáticos o utilizar una matriz denominada “Árboles de decisiones” para proyectar los posibles efectos de una medida en el futuro.

El resultado de una planificación estratégica es el diseño de un plan de trabajo que facilite la previsión además de la coordinación de los recursos y eventos. “Como el plan describe cursos de acción, es necesario que proporcione respuesta a las preguntas qué, como, cuándo y por quién” (Chiavenato, 2000: 335). Los planes constan de 4 elementos básicos: métodos (procedimientos), dinero (presupuesto), tiempo (cronogramas o programación) y comportamientos (normas o reglas).

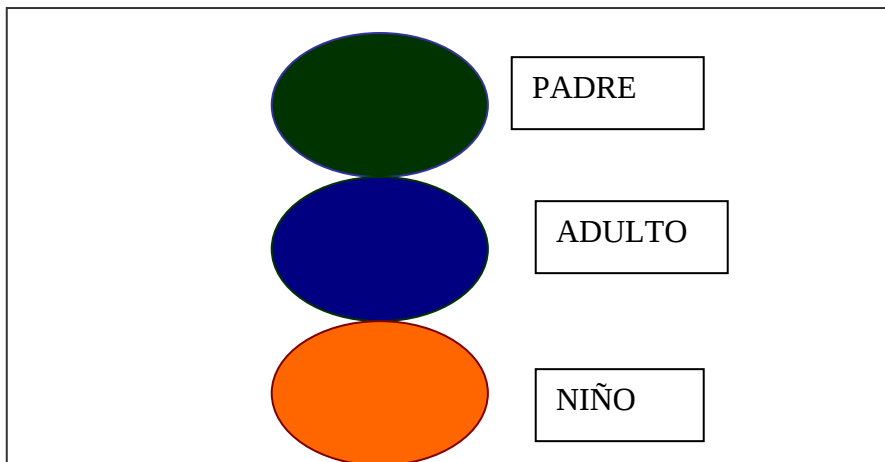
“En la teoría de la relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de aquellos un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que está sucediendo” (Chiavenato, 2000: 163). El consultor en DO puede ayudar a facilitar los procesos comunicativos y las relaciones interpersonales utilizando el Análisis transaccional.

Análisis transaccional en las organizaciones

El psiquiatra Eric Berne (1910-1970) ideó el análisis transaccional como un método rápido para atender los trastornos emocionales. Una de las premisas del análisis transaccional es que se puede modificar el comportamiento inadecuado que exhibimos en este momento cambiando nuestros patrones del pasado. Cada

persona elabora un plan de vida en su infancia y se limita nuestra capacidad creadora, por lo que es necesario reaprender para erradicar los instintos básicos destructores y recuperar la autonomía.

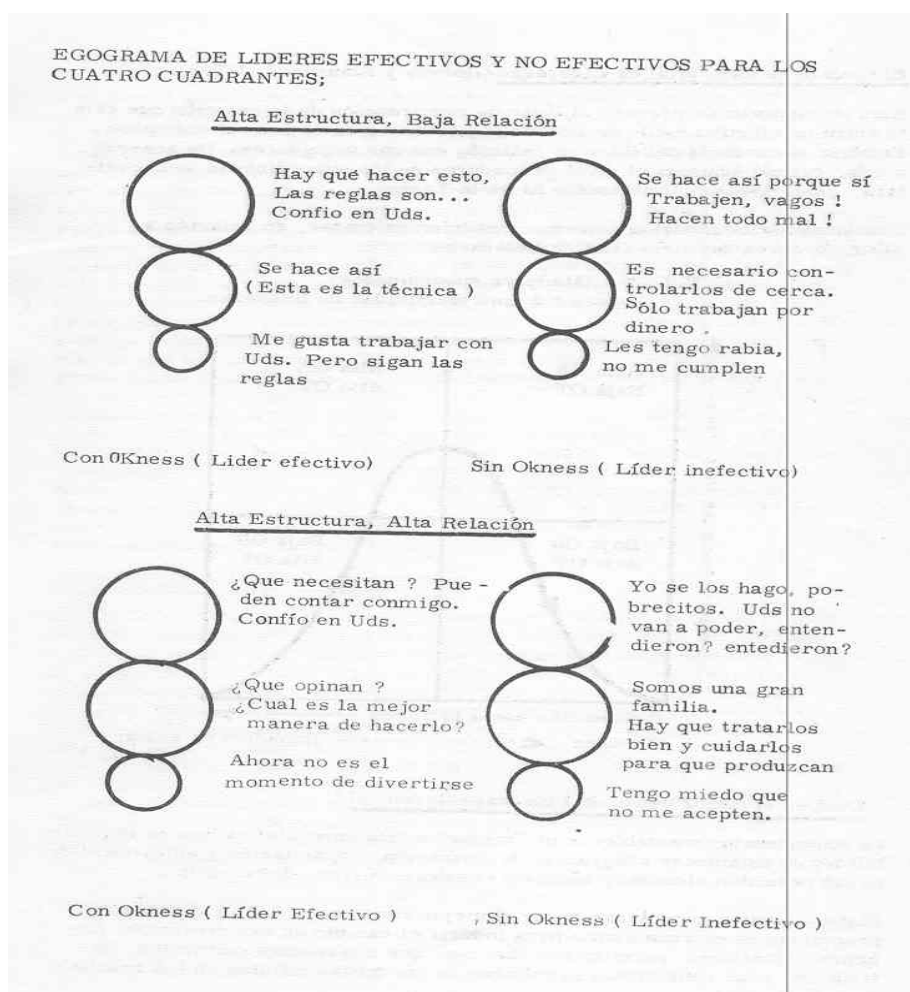
“Berne observó que la conducta de una persona puede ser entendida con más facilidad si suponemos que existen tres diferentes estados del Yo, cada uno con su pensamientos, emociones y conductas propios. Llamó a estos tres Estados del Yo; Padre, Adulto y Niño, y los representó gráficamente mediante un diagrama de tres círculos superpuestos. El estudio de estos tres Estados del Yo se denomina Análisis Estructural de la personalidad” (Kertész, 1977:12).



El Padre cumple funciones como ordenar, criticar, juzgar y proteger; a la vez que transmite cultura, tradición, moral, valores, prejuicios y las actividades que hay que hacer. El Adulto se comporta como un gerente que razona y calcula. Transmite la técnica, el conocimiento, la ética, lo que conviene hacer. El Niño siente, intuye y crea; de esta manera comunica la imaginación, los sentimientos y las necesidades básicas, lo que nos gusta y lo que disgusta. “Berne suponía que la energía de una persona (catexia) fluye entre sus diferentes Estados del Yo” (Kertész, 1977:12). No obstante, algunas personas tienden a responder a los estímulos externos utilizando un Estado del Yo más que los otros, produciéndose rigidez en sus respuestas.

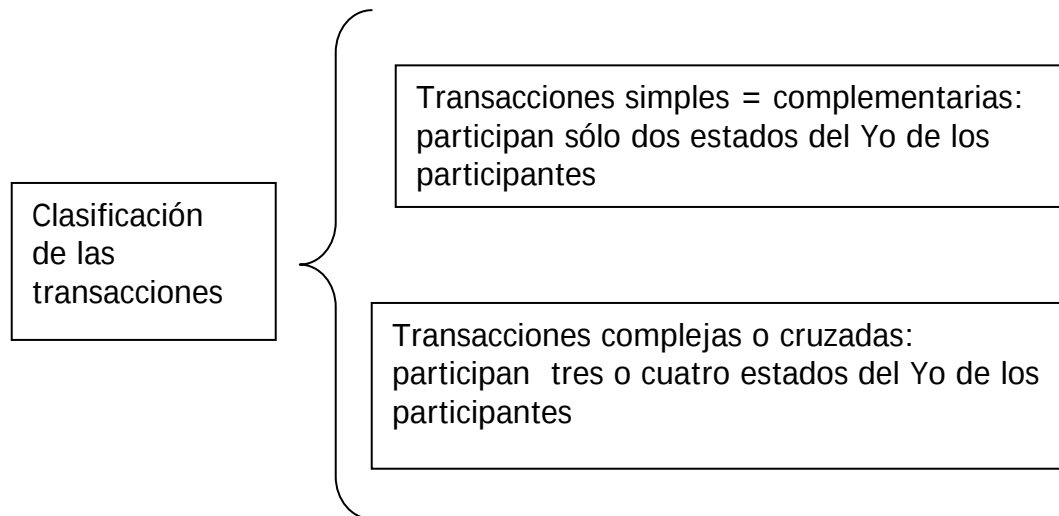
Sistemas OK y No Ok de conducta

Las personas pueden escoger si utilizar la forma positiva o negativa de cada estado del Yo. El padre crítico, por ejemplo, puede expresarse a través de una crítica constructiva o elegir actuar de manera déspota para rechazar la conducta de otros individuos. El egograma es una representación gráfica de los Estados del Yo, actuados por una persona en un lapso de tiempo determinado. Un ejercicio interesante consiste en dibujar los egogramas propios y ajenos dentro de un grupo de trabajo y luego compararlos. De esta manera se puede saber cómo nos perciben los otros y como pensamos que nos vemos. No existe un egograma ideal, depende del oficio y las características del empleo.



Tomado de Kertész, Roberto y Guillermo Induni (1977): Análisis transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones. Editorial Conantal, Buenos Aires.

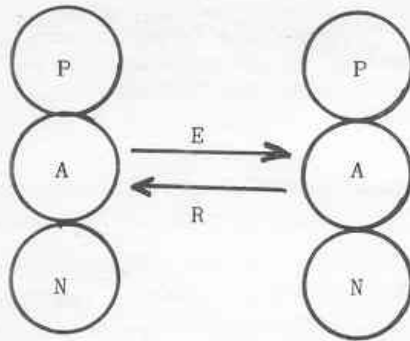
“Las transacciones son intercambios de estímulos y respuestas entre estados específicos del Yo de diferentes personas. Se llaman transacciones porque existe una acción (estímulo) y una reacción (respuesta). No habiendo respuestas, no existe transacción. La falta de respuesta no es una respuesta para el Análisis transaccional” (Kertész, 1977:20).



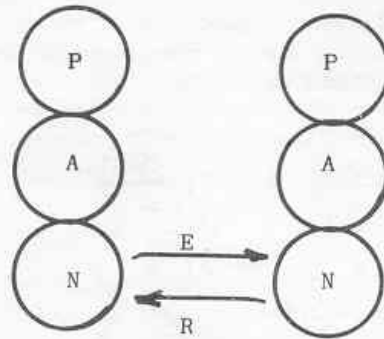
Transacciones complementarias

Las transacciones complementarias “son aquellas en las que la respuesta vuelve del estado del yo que recibió el estímulo, al estado del yo que lo emitió. En este caso sólo interviene un estado del Yo por persona” (Kertész, 1977:21). La primera regla de comunicación dice que cuando las transacciones son complementarias la comunicación puede continuar indefinidamente hasta cumplir su propósito.

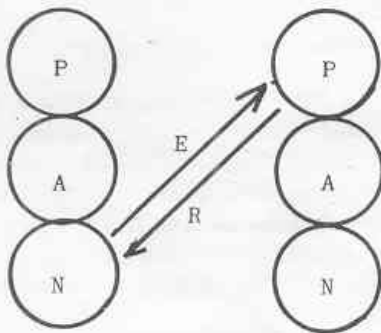
Ejemplos de transacciones complementarias:



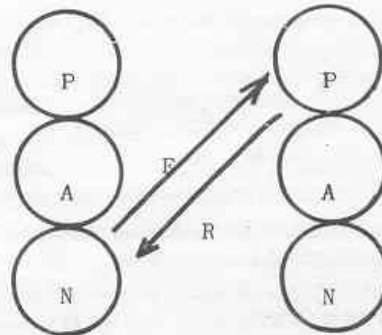
ESTIMULO (E) : - ¿Terminó su trabajo?
RESPUESTA (R): - Sí, señor



E : -¿Te gusta el nuevo jefe?
R : - Sí, mucho



E : -¿Puedo retirarme? Me siento muy mal...
R : -Cómo no. Ojalá se sienta mejor pronto. Cuídese.



E : -¿Puedo retirarme? Me siento muy mal.....
R : -Se quedará hasta terminar la tarea!
(Aparentemente complementaria).

Tomado de Kertész, Roberto y Guillermo Induni (1977): Análisis transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones. Editorial Conantal, Buenos Aires.

“Aunque las transacciones Adulto-Adulto deben predominar en las organizaciones, también es necesario cierto porcentaje de otros tipos, como: PADRE PROTECTOR - PADRE PROTECTOR: respecto del bienestar de los integrantes o usuarios de la empresa. NIÑO LIBRE – NIÑO LIBRE: compartiendo entusiasmo, creatividad e intimidad. PADRE PROTECTOR – NIÑO LIBRE: dando respaldo, o apoyo a un superior, un par o un subordinado, ante un mal momento. Existe una correlación directa entre el número de transacciones complementarias Adulto-Adulto (en el intercambio de información, resolución de problemas y toma de decisiones) y la satisfacción y productividad de la institución” (Kertész, 1977: 23).

Dentro de la cadena de mando de una organización es común que la comunicación descendente utilice una transacción Padre-Niño y que a su vez, en la forma ascendente la transacción sea Niño- Padre. Entre personas que tienen un mismo nivel jerárquico la transacción será Adulto- Adulto. En una organización autocrática el líder puede manejar sus transacciones como un PADRE CRÍTICO, que no acepta la retroalimentación (feed-back) de sus empleados desde una óptica ADULTO-ADULTO. Esto disminuye las condiciones de intercambio efectivo porque la comunicación sólo se reduce a informar las condiciones de la tarea y su cumplimiento.

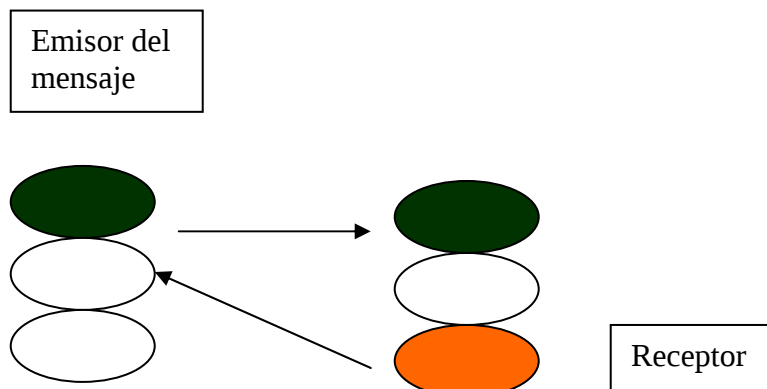
Estímulos Procedentes de	Tendencia a Obtener respuestas de (en orden de frecuencia)
Padre Crítico	N. Adaptado Sumiso N. Adaptado Rebelde P. Crítico
Padre Crítico OK (Protector)	Niño Natural
Padre Nutritivo NOOK (Salvador)	Niño Sumiso (Víctima)
Adulto	Adulto
Niño Natural	Niño Natural Padre Protector Padre Crítico
Niño Adaptado Sumiso	Padre Crítico Padre Nutritivo NOOK (Salvador) Niño Adaptado Sumiso
Niño Adaptado Rebelde	Padre Crítico Niño Adaptado Rebelde
Adulto del Niño (Peq. Prof.)	Adulto del Niño (Pequeño Profesor)

Tomado de Kertész, Roberto y Guillermo Induni (1977): Análisis transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones. Editorial Conantal, Buenos Aires.

Transacciones cruzadas

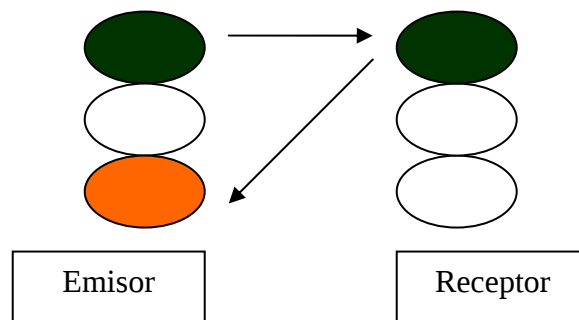
Las transacciones cruzadas ocurren cuando el sujeto emisor del mensaje no recibe una respuesta adecuada por parte del receptor. Pueden existir tres posibilidades:

I.- El receptor envía una respuesta al emisor pero a través de un estado del yo diferente al estado del yo del emisor.



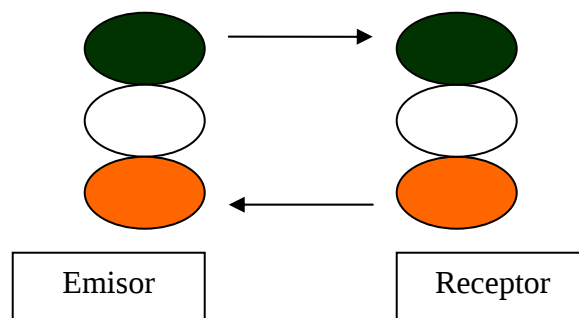
Ejemplo: El emisor (Padre) dice: “Vamos a ayudarlos a descargar esos bultos”. El Receptor (Niño) replica: “¡No me des órdenes!”

II.- La respuesta proviene del estado del yo que recibió el estímulo, pero a un estado del yo distinto del emisor.



Ejemplo: El emisor (Padre) dice: “Vamos a ayudarlos a descargar esos bultos”. El Receptor (Padre) replica al emisor (Niño): “Tendrías que ocuparte de tu propio trabajo”

III.- La respuesta proviene de un estado del yo distinto del receptor y no vuelve al estado del yo del emisor.



Ejemplo: El emisor (Padre) dice: “Vamos a ayudarlos a descargar esos bultos”. El Receptor (Niño) replica al emisor (Niño): “¿Estás loco? Con este calor...” En este caso, intervienen 4 estados del yo.

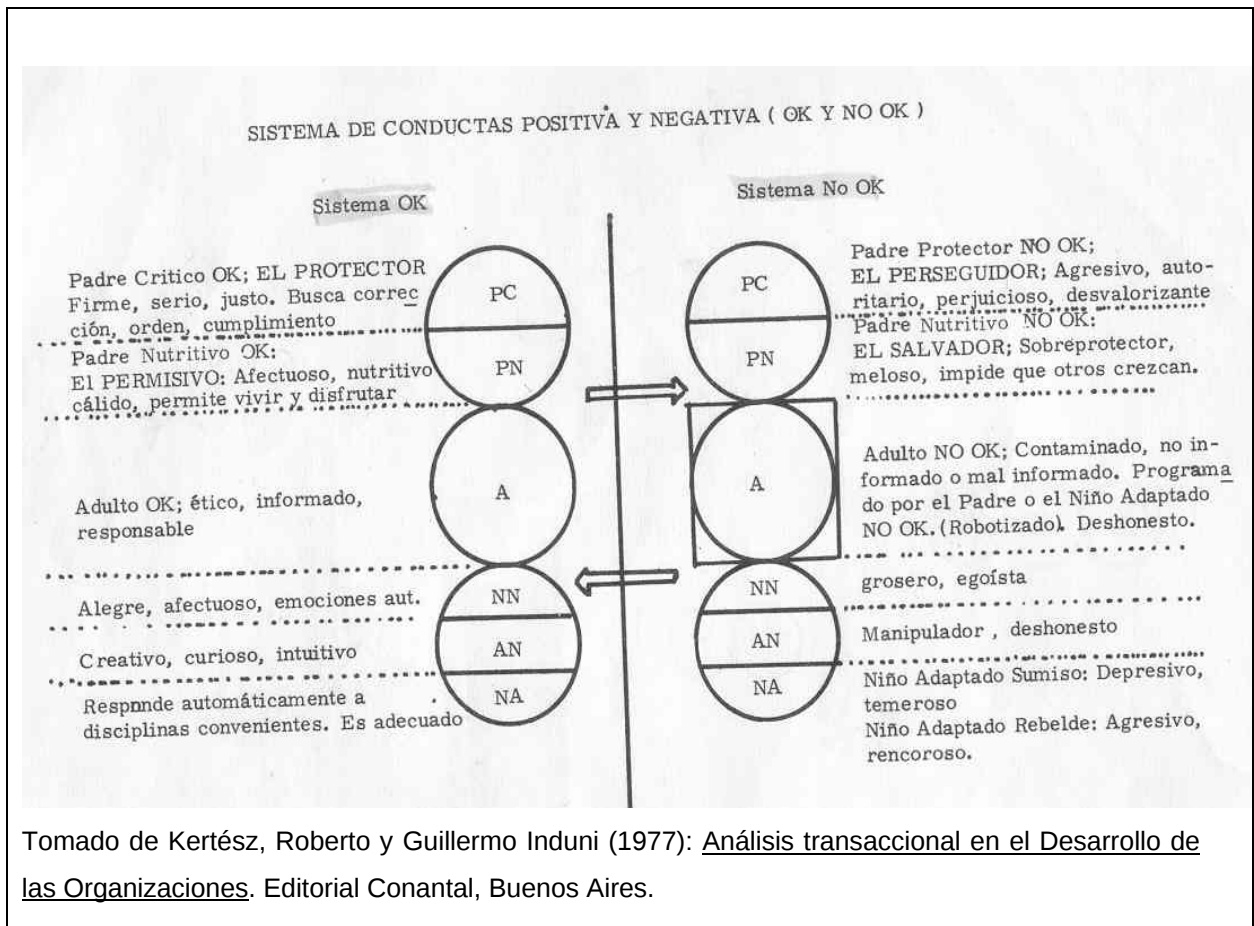
La segunda regla de la comunicación establece que en las transacciones cruzadas, la comunicación se interrumpe y los interlocutores pueden sentirse agredidos o cambian de tema.

“Según algunos psicólogos, suele existir en el Niño la tendencia a transferir los modelos de la familia de la infancia sobre la organización en que se actúa. Así, los jefes corresponderían a Padres (los jefes de los jefes a los abuelos), los subordinados a hijos o hermanos menores, y los pares a hermanos. Los compañeros de mayor experiencia se percibirían como “hermanos mayores”, al menos temporariamente. De acuerdo con esta concepción, cada uno va a tender a percibir y rehacer con su Niño el tipo de transacciones acostumbradas en su infancia, en los tres niveles posibles de relación” (Kertész, 1977: 27).

Cada persona debe decidir internamente si desea “estar bien” o “estar mal”. Aunque los individuos son responsables de su propia conducta, ellos también puede influir en la forma como se sienten los demás. Por ejemplo, si una empleada de la oficina decide sentirse mal porque olvidaron felicitarla por su cumpleaños, ella es responsable de eso, pero el resto del personal también por su descuido.

“Si el consultor, terapeuta, padre de familia o gerente está OK, invita desde su rol de líder a “estar OK” a la gente bajo su influencia. Pero si él (o ella) no está OK, es difícil que sus seguidores o grupo puedan durar mucho tiempo OK. En este caso arruinará o perderá a los integrantes más valiosos del grupo, que entrará en juegos psicológicos. En el área laboral, cumplirá deficientemente sus objetivos específicos: satisfacción y productividad” (Kertész, 1977: 38). Los líderes

necesitan acrecentar su Padre Nutritivo, liberar su Niño y fortificar su Adulto con dinámicas grupales.



Conductas no productivas

Schiff (1971) investigó las razones por las cuales las personas no responden apropiadamente a los estímulos. A través de conductas observables se pueden identificar dos mecanismos internos, que provienen de dependencias no resueltas o simbiosis: la **descalificación** (que ignora o minimiza aspectos de la realidad) y la **grandiosidad** (que justifica la dependencia exagerando ciertos aspectos de la realidad). Algunos ejemplos: una persona que se bloquea frente a un problema simple, está descalificando su propia capacidad de pensar y maximizando el susto. Mientras que si un hombre casado refiriéndose a su mujer dice “no puedo

abandonarla, sin mi protección no vale nada”, está justificando la simbiosis y descalificando la libertad de ella.

“La simbiosis se da entre dos personas, cuando las mismas se comportan como si fueran una sola persona completa. Es una relación de dependencia, determinada porque ambas personas que la integran no consideran la opción de ser personas completas en sí mismas. La simbiosis es una condición normal del bebé durante sus primeros meses de vida” (Kertész, 1977: 41).

Las Caricias

Se definen como estímulos intencionales dirigidos de una persona a otra. Existen caricias físicas, verbales y escritas que son socialmente aceptables entre los adultos. Las caricias se clasifican en: caricias positivas y caricias negativas; condicionales e incondicionales. Las personas pueden tener “hambre de reconocimiento” y atravesarán por un proceso de ajuste emocional.

“Las caricias positivas son aquellas que hacen sentir bien, que nos dan la sensación de bienestar y autoestima. Nos invitan a estar en el sistema OK. Las caricias negativas son aquellas que nos hacen sentir mal y nos invitan a estar en el sistema No OK. Pueden ser agresivas (causan dolor o daño físico/moral) o de lástima (fomentan el abandono). Las caricias condicionales son las que se dan a una persona por su conducta, mientras que las caricias incondicionales son aquellas que se dan a una persona sólo por hecho de existir” (Kertész, 1977: 46). Un ejemplo de caricia positiva condicional es “me alegra encontrarte, le felicito por el informe administrativo que presentó quedó muy bien”.

Emociones auténticas y sustitutivas (“rebusques”)

“Se llama rebusque a una emoción o conducta inadecuada, patológica, fomentada por los padres o sustitutos en la infancia, que reemplaza una emoción auténtica, no permitida, que no obtenía caricias o fue prohibida” (Kertész, 1977: 55).

Las emociones auténticas son la alegría o placer, el afecto, el miedo, la tristeza y la rabia; y corresponden al Niño Natural. Las emociones sustitutas son aquellas que ocultan una determinada emoción auténtica. Algunas personas suelen esconder sus sentimientos de alegría o placer con el “rebusque” de culpa, ansiedad, falso miedo o tristeza. La posible situación familiar que lo generó fue el mandato de “no sientas”, “no expreses lo que sientes” o “no hagas lo que sientes”. La familia temía que si mostraba directamente la alegría que le embargaba podía pasarle algo malo.

Cuando se expresan las emociones auténticas se evitan las de “rebusque” y se minimiza la aparición de síntomas psicósomáticos como el asma, la gastritis, los dolores de cabeza, etc. La “represión” de las emociones auténticas puede causar trastornos psicósomáticos si no se encauza de manera positiva. Los conflictos interpersonales ocurren cuando las situaciones no se confrontan y la emoción auténtica no puede expresarse ni actuarse. En estos casos, se repetirá el rebusque hasta que haya una confrontación y afloren las emociones del Niño Natural para eliminar el esquema inapropiado.

Emoción Auténtica	"Rebusque" más frecuente	Posible situación familiar que la generó
Afecto, amor.	Inadecuación, ansiedad. Falsa rabia. Celos	Al demostrar afecto, lo rebajaban o rechazaban. Peleaban para evitar intimidad. No había suficientes caricias para todos.
Miedo	Falsa alegría ansiedad.	Se lo inducía a reírse del peligro y a dañarse
Tristeza	Falsa alegría Falsa rabia, resentimiento Ansiedad	Se reían de él cuando estaba mal (Transacción de la horca). Si estaba triste, se burlaban hasta que se enojaba. Además otro familiar "escalaba" tristeza. Teme no controlar su tristeza y entristecer a otros.
Rabia	Falsa alegría Ansiedad. Falsa tristeza. Culpa	Se reían cuando estaban enojados o cuando él se enojaba. Si alguien se enojaba, temían que fuera capaz de matar a alguna persona. No distinguían "sentir" de "actuar". Si mostraba rabia, lo culpaban y se quejaban.

Tomado de Kertész, Roberto y Guillermo Induni (1977): Análisis transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones. Editorial Conantal, Buenos Aires.

Estructuración del tiempo

Berne explicó que después del "hambre del reconocimiento" (con las caricias) está la necesidad de programar el tiempo disponible. El propósito es que el individuo se ajuste al grupo a través de seis formas: Aislamiento, Rituales, Actividad, Pasatiempos, Juegos psicológicos e Intimidad.

El aislamiento es la ausencia total de transacciones, pueden existir las "autocaricias" pero no el reconocimiento de otros. Una persona puede mantener diálogos internos y evitar la presencia de los demás. La meditación es una forma positiva de aislamiento.

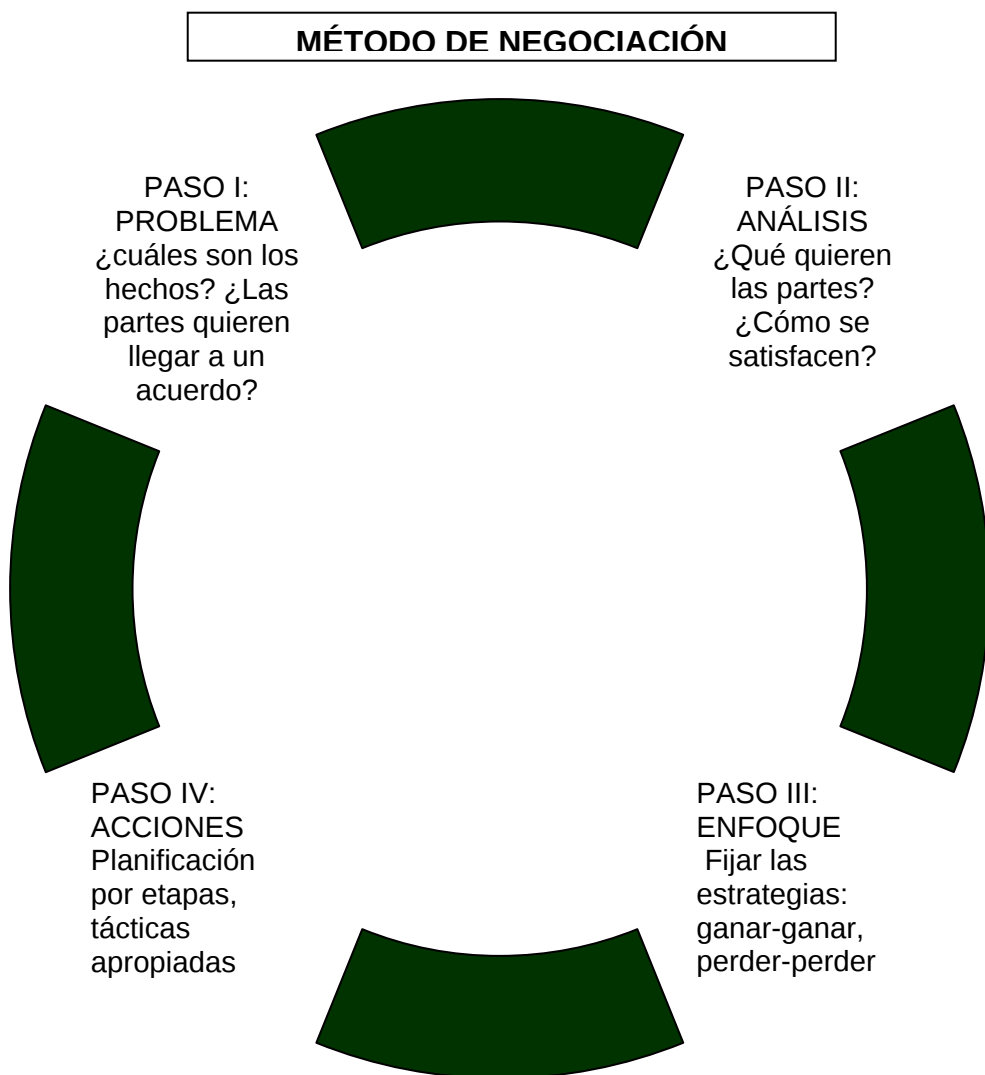
Los rituales son “conjuntos de transacciones simples complementarias estereotipadas, programadas y determinadas por fuerzas sociales externas. Proviene de pautas culturales, transmitidas de generación en generación. Los Rituales pueden ser simples como los intercambios de saludos; o complejos, como una ceremonia religiosa. Están programadas por el Padre y sostenidas por las reglas sociales” (Kertész, 1977: 62). Ejemplos de rituales organizacionales son las bienvenidas o “ritos de iniciación” para los nuevos empleados, las reuniones para premiar la antigüedad o el desempeño de personas específicas, los rituales de despedida y los protocolos de información a través de minutas, revistas corporativas e informes escritos.

Las actividades son transacciones complementarias dirigidas por el Adulto que permite el contacto con la realidad. Por ejemplo, el trabajo, el deporte, y los actos académicos. Las caricias son estrictamente condicionales y están asociadas con la tarea realizada. Los pasatiempos son “transacciones complementarias entre dos o más personas que giran alrededor de un centro de interés” (Kertész, 1977: 63). Tienen la forma de conversaciones y su objeto es llenar las horas de ocio o tiempo libre. Los hombres hablan de automóviles, juegos deportivos, bebidas; mientras las mujeres hablan de los hijos, la moda, los sentimientos, el precio de los artículos básicos, etc.

“La intimidad implica intercambio de caricias, compartir pensamientos, experiencias y emociones en una relación resta de mucha confianza” (Kertész, 1977: 65). La intimidad positiva provee afecto y seguridad a las personas. En su forma negativa se podría ejemplificar como sadismo y masoquismo. “Los juegos psicológicos fueron definidos por Eric Berne como series de transacciones ulteriores, que progresan hacia un resultado previsto y bien definido” (Kertész, 1977: 71). Los juegos son conflictivos, deshonestos, producen “rebusques” en cada participante, son repetitivos y dramáticos. Los juegos provocan sufrimiento en los jugadores, que los privan de emociones OK, por eso son perjudiciales.

Negociación y manejo de conflictos

“La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes constituyen un acuerdo (...) lo cual implica que una o las dos partes decidan otorgar alguna concesión que pueda mejorar el nivel tensional que inicialmente sienten y, a partir de allí, piensen en una nueva alternativa” (Monsalve, 1989: 9). Existen 3 elementos que ocurra la negociación: el problema de interdependencia, los conflictos del entorno y el poder, la base para alcanzar el acuerdo.



La estrategia es lo que los negociadores diseñan previamente las acciones que tomarán: es lo que piensan. “Es una postura cognoscitiva general, es “el cómo” de la organización (...) La táctica es el desarrollo concreto de una estrategia. Es, pues, lo observable: *lo que hacen los negociadores*. Se realiza a través de conductas (...) La estrategia surge como un proceso de reflexión en el cual están implicados: un análisis del poder, los objetivos de negociación, importancia de la relación y nivel de dependencia del otro y el cómo uno puede hacer un uso más adecuado de sus conductas de influencia para alcanzar lo que se propone” (Monsalve, 1989: 32).

La situación ideal es GANAR-GANAR, porque implica una relación de colaboración incondicional entre las partes. Existen cuatro estilos de influencia para conseguir resultados: racional, asertivo, receptivo y emocional. Los dos primeros estilos recurren a la lógica y el razonamiento hasta producir conclusiones concretas. Las posiciones suaves de receptividad y emocionalidad tratan de entender a la otra parte y llegan a conclusiones entusiastas al presentar los hechos en forma neutral.

IV. Marco metodológico : Propuesta de intervención

Para la realización de la intervención se tomaron como referencia los resultados obtenidos en el diagnóstico. La metodología para efectuar el diagnóstico incluyó las entrevistas, la observación participante y la administración de un instrumento de medición del clima organizacional. La propuesta de cambio se resume en los siguientes puntos:

- Diseñar y organizar un taller para definir estrategias y objetivos para el primer semestre del año 2006. Hacerle seguimiento a las metas que pretenden cumplirse antes de que finalice el 2005. Ajustar los alcances y promover el consenso entre los miembros de la junta directiva.
- Comunicar los objetivos, la misión y la visión de la empresa a todos los empleados utilizando todas las herramientas tecnológicas posibles y

mecanismos informales para divulgar las ideas de la alta gerencia. Facilitar la comunicación ascendente y entre pares.

- Revisar la redacción de las descripciones de cargo/rol de los trabajadores de Caracas y comprobar la validez del organigrama de la empresa. Si es preciso, se efectuarán cambios para ajustar el organigrama a la situación real de la empresa.
- Detectar las necesidades de adiestramiento en el personal de la compañía. Chequear las competencias requeridas para la ejecución de las tareas.
- Analizar modelos de evaluaciones de desempeño para que la organización pueda seleccionar la mejor alternativa y estudie el sistema de recompensas y castigos, ajustando sus decisiones al modelo.
- Proponer un taller de comunicación efectiva y manejo del estrés en situaciones conflictivas para los empleados.
- Revisar el manual de operaciones del centro de buceo y la posada, además del manual administrativo de la sede ubicada en Caracas. Proponer ideas para divulgar la información contenida en los manuales.

a. Planificación de la acción

Para empezar el consultor hizo una lista de las acciones que se debían realizar para mejorar la comunicación formal e informal. Por ejemplo, la preparación de las carteleras corporativas con información de interés para los empleados. La idea es utilizarlas para difundir la misión, visión y metas, añadir teléfonos y correos de los miembros de la Junta directiva a manera de “buzón de sugerencias”, publicar las normas para solicitar permisos por vacaciones, cronograma de los cursos de adiestramiento especializados en el sector turístico, los beneficios del Seguro Social, teléfonos de emergencias, etc. Se recomienda a cada supervisor reunirse una vez por semana con sus subordinados para resolver inconvenientes, revisar el estatus de las tareas y proponer nuevas actividades.

El propósito es crear canales alternativos de comunicación descendente, ascendente y entre pares. Se contempló la posibilidad de efectuar minutas o informes escritos después de cada reunión de la Junta Directiva con sus subordinados a fin de hacerle seguimiento a las actividades, las fechas estipuladas para su culminación y los responsables, usando transacciones Adulto-Adulto.

En segundo lugar, se propuso revisar el organigrama de la compañía, las normas y estándares del desempeño de los miembros del equipo de trabajo. Además de dictar un Taller de comunicación efectiva y manejo del estrés en situaciones conflictivas dirigido a los empleados. La Junta Directiva también solicitó una reunión con el consultor para aprender cómo definir las estrategias de Ventas y Mercadeo, a fin de cumplir con los objetivos de la Planificación.

b. Ejecución de la intervención

El martes 27 de septiembre de 2005, el consultor se reunió con los cuatro miembros de la Junta Directiva para comunicarles los resultados del diagnóstico del “estado de la organización” y hacerle seguimiento a las metas que deben cumplirse antes de diciembre de 2005 en el primer Taller de revisión de la Planificación Estratégica.

En el encuentro, el consultor aprovechó la ocasión para comentar la importancia de la comunicación verbal y no verbal, los juicios de valor que interrumpen la relación, las conductas que generan actitudes defensivas, la represión de las emociones auténticas, las descalificaciones al personal, las caricias condicionales positivas o negativas, los rituales de bienvenida al nuevo personal, los “estados del yo” y la emisión de mensajes que no reciben una respuesta adecuada por parte del receptor. En ese momento, surgieron algunas quejas por parte de los socios en relación al comportamiento del presidente de Eco Challenge. Al parecer, cuando los objetivos no se cumplen, la atmósfera de tensión y estrés se

incrementa entre los colaboradores más cercanos, no hay negociación, aparecen las transacciones cruzadas y surgen los conflictos interpersonales.

En la reunión también se revisó el organigrama de la compañía con el objeto de efectuar los cambios necesarios en la cadena de mando y ajustarlo a la situación real de la empresa. Se asignaron responsabilidades concretas a cada miembro de la Organización Eco Challenge.

El sábado primero de octubre, la Junta Directiva de Organización Eco Challenge convocó al consultor para el II Taller de revisión de la Planificación Estratégica, acerca de “Cómo definir las estrategias para cumplir con los objetivos”, desde las 9: 00 am hasta las 3:00 pm.

Los puntos a tratar fueron los siguientes:

- Políticas de la organización. Cultura corporativa y valores.
- Ejemplos de políticas
- Definición de estrategias
- Estrategias intensivas y estrategia de diversificación
- Definición de procedimientos
- ¿Qué son normas?
- Técnicas relacionadas con la organización de la empresa: los flujogramas y los organigramas.

Las políticas son las intenciones de la organización, por ejemplo, se habla de las políticas de ventas (cómo tratar a los clientes), políticas de precio (cómo fijar precios competitivos con el mercado), etc. El consultor explicó a los participantes del Taller que las políticas de Eco Challenge pueden estar orientadas, por ejemplo, a la conservación del ambiente, a la administración de los recursos humanos y a los ingresos por ventas. Para ilustrar el concepto, se mencionaron varios ejemplos de las políticas de grandes corporaciones de consumo masivo y empresas de servicio. Se definieron los valores

humanísticos como los supuestos positivos de las personas en relación a su potencial y deseos de crecimiento; que influyen en el éxito de las organizaciones. Igualmente, se resaltó la importancia de los procesos para el cumplimiento de las estrategias operativas y se comentaron las técnicas para la construcción de flujogramas, que son “diagramas descriptivos y dinámicos que caracterizan de manera analítica las tareas u operaciones ejecutadas” (Chiavenato, 2000: 363).

c. Culminación de la intervención

La directiva de la organización Eco Challenge se comprometió a cumplir las metas hasta 2005, reajustándolas de acuerdo a las prioridades y a las condiciones del entorno. Por ejemplo, la inducción para el nuevo personal del área de Administración y Ventas por parte de los Gerentes, tuvo que ser postergada para aprovechar la oportunidad de promocionar los viajes de buceo de la empresa en la primera Feria Internacional de Turismo de Caracas (FITCAR), que se celebró a principios de octubre en La Carlota. La logística de instalar el stand y preparar el material publicitario ocupó gran parte del tiempo de la Junta Directiva y descuidaron su relación con el personal de la sede de Caracas (administración, ventas nacionales e internacionales).

El gerente de la posada de Los Roques fue sustituido en su puesto y designado por la directiva como Coordinador de Compras y Suministros. El nuevo cargo/ rol era una necesidad de la organización y en el pasado los gerentes no habían podido delegar esa responsabilidad en otra persona, por lo que ellos mismos se encargaban de adquirir y enviar las provisiones a Los Roques. Entre las funciones del Coordinador de Compras y Suministros están: solicitar cotizaciones a los proveedores de alimentos y transportes, generar órdenes de compras, planificar la logística para despachar los víveres a la Posada de Los Roques y mantener un inventario de los productos. El chef y la asistente de operaciones de la Posada también fueron suplantados por nuevo personal contratado por la Junta Directiva,

después de un exhaustivo proceso de selección a través de un conocido portal de Recursos Humanos. La asistente de administración fue reasignada al cargo de asistente de mercadeo y promociones para trabajar la imagen corporativa y el material promocional. En este nuevo rol la persona podrá desarrollar sus habilidades creativas y aprovechar sus conocimientos en el área, precisamente porque sus estudios formales están relacionados con publicidad.

Vicente Morata, presidente de la Organización Eco Challenge, también se comprometió a finalizar el diseño y programación de la Intranet, que les permitirá a los miembros de la empresa conocer los objetivos a mediano plazo, las tareas pendientes para cumplir con las metas, así como los manuales y las normas de todos los departamentos de la compañía. La gerente general, Sandra Peixoto, publicó en la cartelera de la empresa la Misión y Visión, el nuevo organigrama e información vinculada al negocio. La Sede de Caracas fue remodelada para optimizar el espacio, mejorar la ventilación, iluminación y puestos de trabajo de la directiva y de los empleados.

V. Conclusiones

Los resultados de la intervención no se pueden observar inmediatamente. La asimilación del cambio en los subordinados e incluso en los miembros de la directiva de la empresa requerirá tiempo, sobre todo para la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas para el área de administración, la utilización de técnicas de organización como los flujogramas, manuales de procedimientos y formatos para las comunicaciones gerenciales escritas más frecuentes (cartas, memorando, desarrollo de contenido para la Intranet, boletines electrónicos, etc).

Es probable que los cambios susciten algún tipo de *resistencia*, que se manifieste en la desmotivación del personal, el sabotaje o las ausencias injustificadas. Todas esas actitudes corresponden a un Estado del Yo, denominado NIÑO REBELDE y deben ser enfrentadas por los supervisores desde la posición del ADULTO, que

busca razonar, negociar y finalmente dirimir los conflictos en la organización. La teoría del análisis transaccional aplicada a las relaciones cotidianas facilita la identificación de conductas no productivas y estructurar el tiempo en forma adecuada.

El reclutamiento y la selección de los candidatos con competencias específicas asociadas al cargo/rol es una situación que se está empezando a practicar, así como la capacitación del personal de ventas nacionales y administración. De parte de los empleados hace falta un mayor compromiso con la meta de aumentar las utilidades de la empresa, para garantizar su permanencia en el tiempo, reduciendo la incertidumbre y la improvisación en el proceso de toma de decisiones. Por tratarse de una empresa con personal muy joven, es frecuente que la impaciencia y la falta de tolerancia de los puntos de vista ajenos creen situaciones tensas, que luego se convierten en chismes de pasillo y descontento general.

La comunicación de los objetivos y las expectativas acerca del desempeño del personal son claves para el proceso de cambio. Los trabajadores necesitan tener metas por cumplir para *estructurar el tiempo en actividades productivas que les reporten caricias positivas condicionales*. El liderazgo de los socios, la supervisión de las operaciones en Los Roques, la motivación al personal y el reconocimiento de sus esfuerzos en el trabajo, las estrategias claras de ventas y un plan de marketing internacional ayudarán a la compañía con su posicionamiento y rentabilidad.

Bibliografía consultada

- Blake, Robert y Jane Mouton (1989): La estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Massachussets (EUA)
- Brunet, Luc (1987): El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, Idalberto (2000): Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Corbetta, P. (2003): Metodología y técnicas de investigación social. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Dorsch, Friedrich (1994): Diccionario de psicología. Editorial Herder, Barcelona.
- French, Wendel y Cecil, Bell (1996): Desarrollo organizacional. Editorial Prentice Hall, México.
- Fritzen, Silvino José (1998): Ventana de comunicación: ejercicios vivenciales de dinámica de grupo, relaciones humanas y sensibilización. Editorial Lumen, Buenos Aires.
- Guizar Montúfar, Rafael (2004): Desarrollo organizacional. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Heder, Carl (1984): Enciclopedia de gestión y administración de empresas. Editorial Grijalbo, Barcelona
- Kerlinger, Fred (1988): Investigación del comportamiento. McGraw-Hill, México.
- Kertész, Roberto y Guillermo Induni (1977): Análisis transaccional en el Desarrollo de las Organizaciones. Editorial Conantal, Buenos Aires.
- Likert, Rensis (1965): Un nuevo método de gestión y dirección. Ediciones Deusto, Bilbao.

- _____ (1967): Las organizaciones humanas. Mc Graw-Hill. Nueva York
- _____(1968): El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Editorial Deusto, Bilbao.
- Monsalve, Tulio (1989): Estrategias y tácticas de negociación. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas.
- Rüdiger, Rogoll (1981): El análisis transaccional. Editorial Herder, Barcelona
- Santalla Peñaloza, Zuleyma del Rosario (2000): El Sistema de memoria humano: memoria episódica y semántica. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- Santalla Peñaloza, Zuleyma del Rosario (2003): Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- Schein, Edgar (1982): Psicología de la organización. Editorial Prentice Hall, México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2001): El proceso de investigación científica. Editorial Limusa, México.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth (2004): Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ecoe ediciones. Bogotá.

ANEXOS