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

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

PROCESO DE INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA DE LA ORGANIZACIÓN ECO CHALLENGE

Gabriela Escobar Novellino
Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, septiembre de 2003

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

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

PROCESO DE INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA DE LA ORGANIZACIÓN ECO CHALLENGE

Gabriela Escobar Novellino
Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, septiembre de 2003

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS..... 1

RESUMEN..... 2

INTRODUCCIÓN..... 4

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 6

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 6

I.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 6

I.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO 7

I.3.1 Objetivo General 7

I.3.2 Objetivos Específicos..... 7

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL..... 9

II.1 BASES TEÓRICAS 10

II.1.1 Modelo de Ejecución o Desempeño de las Organizaciones .. 10

II.1.2 Factores que integran la "cadena" de desempeño del Modelo de Desempeño de las Organizaciones 10

II.2.1 Vínculos de causa y efecto en el Modelo de Desempeño Organizacional 16

II.3.1 Conexiones de Causa y Efecto en el Modelo de Desempeño Organizacional 16

II.4.1 El proceso de Diagnóstico o Evaluación..... 19

II.5.1 Marco de Trabajo del Modelo de Desempeño Organizacional 23

II.6.1 Utilizando la data de la evaluación para mejorar el desempeño…….. 27

II.7.1 La organización como un Sistema Abierto…… 30

II.8.1Diagnóstico Organizacional…….. 32

CAPÍTULO III. PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA …… 36

III.1 PERFILES DE LAS CONSULTORAS …… 36

III.2 SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN…… 39

III.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN……... 39

III.4 PROCESO DE ENTRADA …… 44

III.5 CONTRATO PSICOLÓGICO …… 49

III.6 DIAGNÓSTICO…….. 51

CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA…….. 53

IV.1 PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA…… 53

IV.2 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN …… 54

VI.2.1 Segunda reunión: 8 de Mayo de 2003…… 54

IV.2.2 Tercera reunión: 12 de Mayo de 2003…… 55

IV.2.3 Cuarta reunión: 13 de Mayo de 2003……. 57

IV.2.4 Quinta reunión: 28 de Mayo de 2003……. 63

IV.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS …….. 65

IV.3.1 Identificación de la Situación de Negocio futura y los Resultados del Negocio actuales para su comparación 65

IV.3.2 Examinar la Cultura operante 68

IV.3.3 Examinar los Elementos de Diseño 69

IV.3.4 Identificar la Estrategia Operante 73

IV.3.5 Comparación entre la Estrategia Operante y la Situación del Negocio 74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 76

ANEXO 1. Ficha de registro de las entrevistas para las consultoras..... 79

ANEXO 2. Cuestionario para actividad ¿Conoces a Eco Challenge? 81

ANEXO 3. Organigrama de Eco Challenge..... 84

BIBLIOGRAFÍA..... 86

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por ayudarme nuevamente a lograr una de mis metas de vida para ponerla al servicio de otros.

A mi familia, especialmente a mi mamá Gioconda y a mi esposo Herman, por todo el apoyo que me dieron desde el punto de vista emocional y económico, y porque ellos le dan sentido a todo lo que me propongo alcanzar.

A mis compañeros de clases, quienes son también mis amigos, por haber compartido conmigo este tiempo, el aprendizaje y la experiencia de vida que cada uno de ustedes mostró sin recelo. Quiero agradecer en especial a Daniana, de quien aprendí muchísimo como profesional y como persona.

Y, por último, quiero agradecer a mi profesor y tutor de tesis Ricardo, por mostrarnos de manera sencilla, transparente y agradable, la esencia de todo consultor. A él, al igual que al resto de los profesores de la especialización, les agradezco su contribución en haber complementado mi vida profesional para mi beneficio y el de otros; como educadora que soy, sé que dieron lo mejor de sí.

RESUMEN

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

Gabriela Escobar Novellino
Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, septiembre de 2003

Una vez realizado el contacto inicial con el cliente, siendo el mismo el Presidente de la Organización Eco Challenge, y habiéndose realizado una reunión exploratoria y el contrato psicológico, las consultoras se plantearon como objetivo general de la intervención diagnóstica realizar una evaluación profunda del funcionamiento de la empresa y así informar a los gerentes cuáles aspectos impedían el buen funcionamiento de la organización y cuáles le eran favorables para generar los resultados esperados.

Una vez identificado el objetivo general del diagnóstico y conociendo las inquietudes y problemas manifestados por el cliente, fue posible plantearse una interrogante amplia que guiara a las consultoras a lo largo del proceso al evaluar cada elemento de la organización: ¿cuáles elementos influyen en el alto desempeño de la organización y cómo lo hacen?

Para realizar la intervención diagnóstica se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica, lo cual permitió seleccionar un modelo acorde con las necesidades del cliente. De esta manera se encontró que el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna era el idóneo para este caso de estudio, ya que toma en cuenta los elementos fundamentales que rigen el funcionamiento de la organización para luego facilitar al consultor el proceso de evaluación y de rediseño de la organización, de forma detallada y amigable para que éste pueda generar mejoras en el desempeño organizacional.

Una vez seleccionado el Modelo de Desempeño Organizacional y siguiendo lo propuesto por el mismo, se inició la recolección de la información, a través de varias reuniones exploratorias, observaciones directas en el medio laboral y otras actividades prediseñadas, de forma personal y grupal, realizándose después el análisis y organización de los resultados obtenidos para su posterior presentación al cliente.

Las conclusiones derivadas de estos resultados y que serán explicadas a detalle en los próximos capítulos, apuntaron principalmente hacia fallas en los elementos de diseño, como los denomina David Hanna. Estos elementos son: la información, los sistemas de recompensa, la gente, la estructura, las tareas y la toma de decisiones. Se identificaron elementos internos y externos como determinantes en el desempeño de esta empresa y, además, salieron a relucir también muchas fortalezas desconocidas u olvidadas por los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo presenta una visión extensa, analítica y descriptiva del proceso de diagnóstico realizado a la organización Eco Challenge. El contenido de la tesis consiste en la reseña detallada de cada uno de los aspectos resaltantes para la realización de la intervención diagnóstica como son: la descripción de la Organización a intervenir; el problema de investigación planteado por las consultoras; el marco conceptual sobre el cual se basó el proceso diagnóstico; la descripción detallada del proceso de exploración, contratación y entrada; la estrategia metodológica puesta en práctica durante la intervención diagnóstica; las conclusiones y recomendaciones al cliente y el cierre de la primera fase de la consultoría.

Una vez llevado a cabo en su totalidad el proceso de intervención diagnóstica, se procedió a organizar toda la información teórica consultada, así como la data recolectada y analizada, para la realización del presente trabajo, cuyo principal objetivo consiste en cubrir con el requisito académico necesario para culminar la especialización en Desarrollo Organizacional.

En este punto, es importante mencionar que Eco Challenge, organización seleccionada para realizar la intervención diagnóstica, es una

empresa emergente, dedicada al eco turismo y al turismo de aventura en Venezuela, que cuenta con un equipo de trabajo profesional y deseoso de rescatar a su empresa del declive circunstancial en el cual se encuentra sumergido.

Comprometidos con el proceso de cambio que quieren iniciar, los miembros de Eco Challenge han prestado parte importante de su tiempo en proporcionar información verdadera y actual, porque comprenden el valor de la misma. Asimismo, están prestos a escuchar lo bueno y lo malo de su organización, a plantear soluciones y a trabajar en la activación de éstas. Además, se ha contado con el apoyo del Profesor Ricardo Petit, así como con el aporte valioso dado por los compañeros de clases, durante algunas sesiones de discusión abierta de los casos de estudio.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Una vez realizado el contacto inicial con el cliente y hecho un acercamiento superficial con sus necesidades, fue posible materializar una interrogante como problema de investigación que guiara el proceso de intervención diagnóstica. El problema consistiría en identificar los elementos deficientes en la organización que dificultasen su buen desempeño, así como aquéllos que, a su vez, incidiesen, de alguna manera, en la producción de algunos resultados favorables que le permitían a la empresa sostenerse en la actualidad.

I.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Teniendo en cuenta que el Diagnóstico Organizacional tiene como objetivo examinar el problema que afronta el cliente de forma estructurada y planeada, las consultoras atendieron a la necesidad de la organización Eco Challenge de conocer las áreas deficientes de la empresa para evaluar su estado actual, sus fortalezas y debilidades, así como la factibilidad de una intervención que conlleve a un rediseño de la organización y a un cambio profundo a futuro. Debido a que no se contaba con estudios

previos, y existe la urgencia de rescatar a la organización, se convino con el cliente, en primera instancia, realizar un estudio diagnóstico que generara información válida para que el cliente entendiera su situación y estuviera en capacidad de tomar decisiones asertivas.

I.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

I.3.1 Objetivo General:

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

I.3.2 Objetivos Específicos:

- Lograr el acercamiento necesario con el cliente, de manera de hacerle sentir en confianza para hablar de su problema.
- Indagar, durante los primeros contactos con el cliente, la mayor cantidad de información sobre las inquietudes, necesidades y preocupaciones del cliente.
- Encontrar, una vez entendido el problema, un modelo acorde con la situación que guiara de manera más efectiva y satisfactoria el proceso diagnóstico.
- Diseñar actividades, formatos, reuniones grupales y entrevistas personales que permitieran levantar la data en el tiempo determinado para esta fase de la consultoría.

- Analizar la información obtenida siguiendo lo propuesto por el Modelo de Desempeño Organizacional.
- Presentar los resultados del diagnóstico al cliente.
- Consolidar la primera fase y darle paso a la intervención de cambio con base en el producto del diagnóstico.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se citará una frase de Kurt Lewin, un pionero reconocido en las ciencias del comportamiento, quien una vez hizo la siguiente observación: “No hay nada tan práctico como una buena teoría” (Hanna, 1988, p.3) A lo que este sabio hombre se refería es al hecho de que la gente, frecuentemente debe apoyarse en una buena teoría para poder formular planes de acción exactos y efectivos. Basado en lo anterior, las consultoras se han dado a la tarea de dar base teórica a su intervención diagnóstica, creando así el marco conceptual de este trabajo.

El marco conceptual que se presentará a continuación, fue extraído de diversos textos, consultados en el momento cuando se conocía, de forma superficial, la problemática de la organización, así como sus características más elementales. Debido a este conocimiento, fue necesario buscar un modelo que se adaptase al cliente, que abarcase a toda la organización y propusiese una forma de mejorar su desempeño. Fue de este modo como se encontró el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna, como base fundamental del estudio diagnóstico, así como el Modelo de la Teoría de los Sistemas, entre otros textos que aportaron concepciones y herramientas a las consultoras.

II.1 BASES TEÓRICAS

II.1.1 Modelo de Ejecución o Desempeño de las Organizaciones

El Modelo de Desempeño Organizacional fue escogido para la realización de este estudio sobre la base de la definición que David Hanna, su autor, hace del mismo: "…es un marco para tener en perspectiva cinco variables claves que impactan en el desempeño de la organización". "Este modelo se utiliza, especialmente, cuando se intenta entender por qué los resultados de la organización son lo que son y no algo mejor, y para planear cambios que llevarán a resultados mejores." (Hanna, 1988, p.40).

II.1.2 Factores que integran la "cadena" de desempeño del Modelo de Desempeño de las Organizaciones:

Como se mencionó en líneas anteriores, Hanna identifica cinco variables claves que impactan en el desempeño de la organización y que a continuación se describen:

II.1.2.1 Primero, la Situación del Negocio que está atravesando la organización. Para el autor, la Situación del Negocio la conforman una serie de elementos y fuerzas en el ambiente de la organización. El ambiente tiene necesidades que la organización debe satisfacer y

también ejerce presiones que deben ser manejadas. Estas necesidades y presiones puede consistir en cosas como:

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

Según lo anterior, la Situación del Negocio incluye las necesidades y presiones ambientales de hoy, al igual de aquello que pueda causar un impacto a la organización en el futuro.

II.1.2.2 La Estrategia de Liderazgo o las Elecciones realizadas por el o los líderes, por ejemplo: de qué se trata la organización y cómo va a operar.

Por estrategia, el autor se refiere a los elementos que marcan la dirección y el enfoque de qué es lo importante en el sistema. Ellas consisten en la misión y objetivos de la organización, pero también sus valores heredados, suposiciones subyacentes y principios

operacionales y, en particular, las creencias / metas y valores personales del líder.

Hanna apunta que, con frecuencia, se olvida que no hay tal cosa como una organización que sea independiente de las personas en ella. Por supuesto, cada líder está influenciado por los intentos del sistema para recompensar y controlar su comportamiento, sin embargo, todo líder consciente o inconscientemente sigue una estrategia que reconcilia las necesidades del negocio, sus propias necesidades y las necesidades de la organización que él lidera.

Según el autor, estas alternativas son importantes porque definen las cosas que serán realizadas y las que no. Estas también determinan cuales serán las tareas críticas del sistema, y hacia adónde los miembros enfocarán su atención mientras ellos llevan a cabo sus tareas diarias, y cómo los recursos van a ser distribuidos para esas tareas.

II.1.2.3 Los Elementos de Diseño. Este aspecto, Hanna se refiere a los arreglos formales que están puestos para ejecutar las estrategias de liderazgo, como "…las tareas definidas, tecnología utilizada, las líneas de reporte de la organización, el tipo de gente que se recluta y el cómo se van a recompensar, los sistemas de

información existentes y los procesos de toma de decisiones que se tienen". Para complementar la idea, el autor agrega: "Todos estos arreglos proveen estructura para las tareas del trabajo y refuerzan patrones de comportamiento deseados. El cómo las personas se organizan para hacer su trabajo y cómo interactúan entre ellos son dos factores críticos". (Hanna, 1988, p.41).

II.1.2.4 La Cultura de la Organización. Según lo afirma Hanna, "hay muchas definiciones de cultura. La cultura es como el aire, está en todos lados y toca todo lo que ocurre en las organizaciones; es, a la vez, causa y efecto de individuos interactuando unos con otros".

El autor plantea que existen dos elementos que son considerados por muchos teóricos como componentes de la cultura. Éstos son:

- Patrones de comportamiento y trabajo que uno puede observar.
- Los valores subyacentes y suposiciones que, generalmente, causan los comportamientos. (Hanna, 1988, p.42)

Para Hanna, no se puede entender completamente todo acerca de cultura, pero sí se puede comprender los comportamientos y

valores esenciales. Estas dos áreas tienen la influencia más crítica en los resultados.

No obstante, para otros autores, como Stephen Ott, citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly en su libro, la cultura es la pauta de creencias resultantes de las normas del grupo, de sus valores y de sus actividades informales, que impregna a una organización.[1]

II.1.2.5 Finalmente, se encuentran los verdaderos Resultados del Negocio o productos entregados por el sistema. El autor del modelo propone que estos resultados se corresponden con las mismas categorías que en la Situación del Negocio, pero, como son actuales, pueden ser intencionales o no.

Estos son los factores importantes que afectan el desempeño. El modelo también representa los vínculos de causa y efecto que existen entre los factores de desempeño.

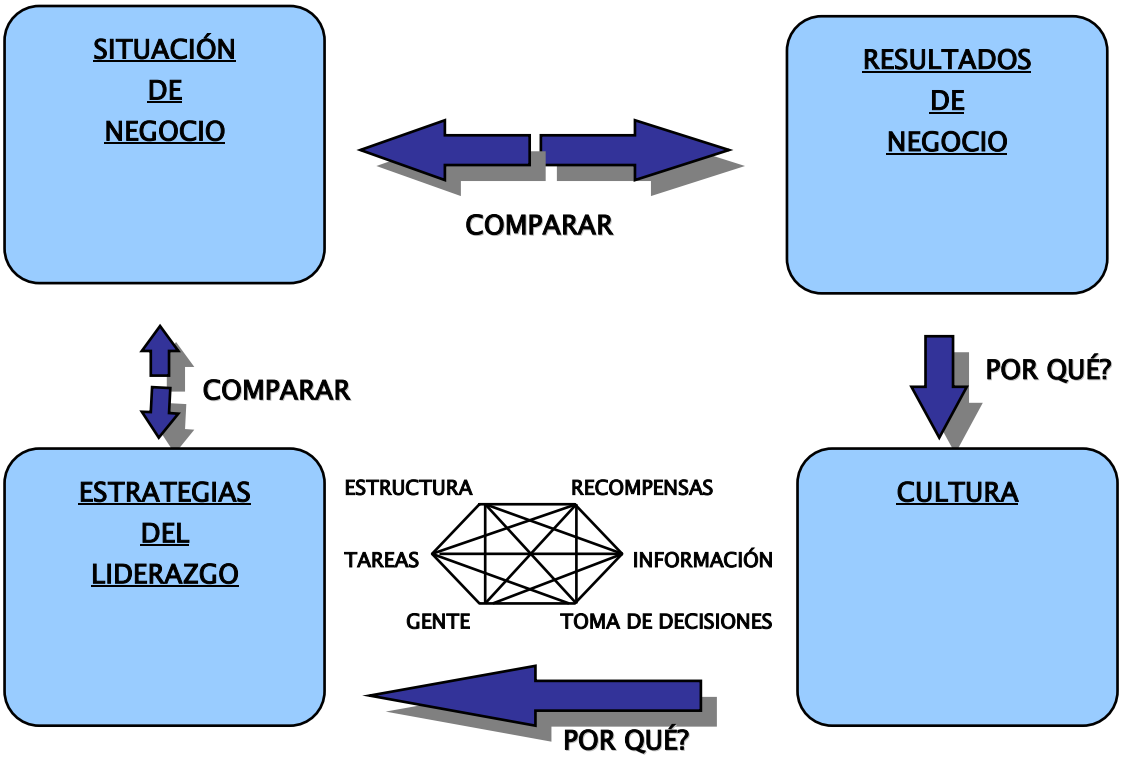
Con el fin de obtener una percepción ordenada de las variables de la organización con las cuales trabaja el modelo, así como una gráfica que explique la dinámica del proceso propuesto por Hanna, a continuación se

[1] J. Stephen Ott, The Organizacional Cultura Perspectiva (Pacific Palisades, Calif.: Brooks/Cole, 1989).

presenta el marco de trabajo del Modelo de Desempeño de las Organizaciones:

Modelo de Ejecución o Desempeño de las Organizaciones:

The Organisation Performance Model. (O.P.model)



II.2.1 Vínculos de causa y efecto en el Modelo de Desempeño Organizacional:

Hanna propone que, al igual que las cajas, los vínculos se presentan como líneas entre las cajas y entre los elementos dentro de la caja de diseño. Las líneas entre las cajas viajan en diferente dirección dependiendo de la pregunta que se hace y el proceso utilizado.

II.3.1 Conexiones de Causa y Efecto en el Modelo de Desempeño Organizacional:

El autor primero considera la conexión entre la Situación del Negocio y las Estrategias de Negocio o del Liderazgo. Según él, estas conexiones evidencian cuán consciente está la organización acerca de las fuerzas ambientales que influyen sobre ella. Agrega que, "una organización que ignore su ambiente se va a caracterizar por tener puntos ciegos severos en la Estrategia de Negocio. En contraste, una organización que reconoce profundamente su dependencia con respecto al ambiente para sobrevivir y crecer, hará lo que sea necesario para incrementar estrategias y políticas que conviertan en realidad las expectativas del ambiente. También, será capaz de ajustar estas estrategias y políticas apropiadamente a medida que las condiciones del ambiente vayan cambiando". (Hanna, 1988, p.43)

La conexión entre las Estrategias de Negocio y los Elementos de Diseño, existente, según Hanna, expone o pone de manifiesto algunos problemas críticos relacionados con el alto desempeño. Dice el autor que la Cultura es, tanto un elemento de causa, como de efecto; que incide en la conducta organizacional. Los valores y las suposiciones de la gente causan ciertos comportamientos que se ponen en práctica en el sistema. Estos valores y suposiciones también le dan forma a algunas prioridades y comportamientos tanto como lo hacen ciertos documentos de estrategias formales. Apunta el autor que, en muchos casos, los valores y suposiciones tienen mayor influencia que las estrategias formales. Al considerar cómo ejecutar las Estrategias de Negocio escogidas, los gerentes harán la toma de decisiones basados en sus objetivos y valores, acerca de ciertas cosas como:

- Las tareas que la gente hace.
- La estructura.
- Las estrategias para el reconocimiento del personal.
- La toma de decisiones.
- La información que ellos utilizan.
- La gente, en cuanto a sus habilidades básicas y motivaciones. (Hanna, 1988, p.43)

Según Hanna, todos estos elementos están interrelacionados; y, de suceder un cambio en uno de ellos, indudablemente, producirá algunos cambios en los otros. Sin embargo, estas conexiones son la verdadera

esencia de la organización y, frecuentemente, son ignorados por los gerentes.

La relación entre los Elementos de Diseño y la Cultura es otra conexión de causa y efecto en el Modelo de Desempeño Organizacional. Como se dijo antes, la elección de diseños tiende a reforzar patrones de comportamiento. Para el autor, las elecciones de diseño tienen un gran impacto en la Cultura organizacional que emergerá.

La conexión entre la Cultura y los Resultados del Negocio relaciona comportamientos en el trabajo con los resultados producidos, afirma Hanna. Por tanto, los Resultados del Negocio son el producto de lo que la gente en la organización realiza, entiéndase: tareas, normas hábitos, estándares y prácticas. Estos son todos los elementos de la Cultura.

La última conexión propuesta por el autor, es la relación entre los Resultados del Negocio y la Situación del Negocio. “Esta es la medida última del desempeño organizacional y permite saber cuán exitoso ha sido el contrato fundamental entre la organización y el ambiente”. (Hanna, 1988, p. 45).

Por todo lo anterior, se puede decir que la real utilidad del Modelo de Desempeño Organizacional descansa no sólo en describir las variables

claves que influencian el desempeño organizacional, sino también, en ilustrar los pasos vitales, cuando se tiene la intención de proceder a hacer un diagnóstico y un diseño de la organización.

II.4.1 El proceso de Diagnóstico o Evaluación:

Para establecer un punto en cuanto a la importancia del diagnóstico en el proceso de mejora del desempeño organizacional, David Hanna lo hace a través de la siguiente analogía:

> "El proceso de conducir la evaluación o el diagnóstico de la efectividad organizacional, se parece mucho a cuando se hace un chequeo de salud con un médico. Tal como se esperaría, un buen médico debe hacer primero el diagnóstico del paciente antes de prescribirle el tratamiento. La evaluación debe preceder el diseño o rediseño de la organización de la misma manera". (Hanna, 1988, p. 45)

Cuando se evalúa cuán efectivo es el desempeño de la organización, se comienza con la caja de la Situación del Negocio en el Modelo de Desempeño Organizacional y se examina cada conexión en el Modelo de Desempeño moviéndose en el sentido de las agujas del reloj.

A continuación se explican los pasos propuestos por Hanna, en su Modelo de Desempeño Organizacional, para conducir un chequeo de la "salud" organizacional:

II.4.1.1 Primero se comparan los Resultados del Negocio actual con la Situación del Negocio futura que la organización quisiera enfrentar. Esto da una lectura justa y detallada de los “signos vitales” de la organización. Se comienza por comparar los requerimientos impuestos por la Situación del Negocio con los Resultados del Negocio que se están dando en el presente por la organización. Una vez hecha esta comparación, se puede determinar cuáles resultados se necesitan cambiar y cuáles se necesitan dejar de la misma manera.

II.4.1.2 Se examina la Cultura Operante y las normas, para determinar los “síntomas” de cualquier mal funcionamiento que explicarán por qué los “signos vitales” están como están. En este paso se examinan sólo los atributos sobre los cuales la organización realmente opera, estos pueden ser:

- Las actitudes visibles hacia las estrategias formales y las metas.
- Distribución actual del poder y las recompensas.
- El trabajo actual que la gente hace o no hace.
- Otras normas que explican cómo las cosas son realizadas o no son realizadas. (Hanna, 1988, p.48)

Esto se hace al examinar cada resultado, bueno o malo, producido por la organización y haciendo la pregunta ¿por qué? Por

ejemplo, ¿por qué se aceptan bajos niveles de calidad?, ¿por qué son satisfactorios los beneficios?, entre otras preguntas relacionadas con la organización. Para responder a cada una de estas preguntas, se debe enfocar en los comportamientos diarios que son observables.

II.4.1.3 Se analizan los Elementos de Diseño de la Organización para ganar una mirada más penetrante a la causa raíz de la Cultura. Este paso en el proceso, toma cada elemento de la cultura, previamente identificado, y pregunta por qué este elemento cultural existe. La respuesta después será clasificada en cada una de las seis categorías de diseño que son: estructura, tareas, gente, información, toma de decisiones y recompensas. Otra vez, se puede hacer la pregunta: ¿cuál de estas causas de diseño se desea conservar y cuáles se quiere cambiar?

II.4.1.4 Identificar la Estrategia Operante actual para entender las fuerzas que han influenciado los Elementos de Diseño. Después se puede preguntar: por qué han sido escogidos algunos Elementos de Diseño en particular. Éstos han sido escogidos basados en el núcleo o fondo de los valores y las suposiciones de la gente. Para averiguar cuáles son estos valores y suposiciones de la gente, hay que deducir cuál es la estrategia operante actual. Esto se hace listando las tareas actuales que son realizadas en la organización y,

luego, deduciendo las estrategias, valores y suposiciones que el sistema actualmente sigue. La estrategia operante no siempre corresponde con la que es pública o acordada por la organización, así como la Cultura de la organización no siempre concuerda con la organización formal establecida.

En resumen, podemos decir que, el lograr un entendimiento exacto de la estrategia operante actual, es absolutamente crítico e importante para entender por qué los resultados de hoy son lo que son. Habiéndose generado la información o la data de este paso de evaluación o de diagnóstico previo, puede ser bueno para hacer una deducción exacta de la estrategia operante actual.

II.4.1.5 Comparar la Estrategia Operante actual con los requerimientos de la Situación del Negocio y notar cualquier área de congruencia o inconsistencia. Donde los valores operantes y las prioridades encajan bien con la Situación del Negocio, no hace falta hacer ningún cambio. Pero, si este no es el caso, serán necesarios algunos ajustes, o si no el sistema estará trabajando en cosas erradas.

Hanna advierte que este puede ser un paso doloroso, ya que nunca resulta placentero encarar que las estrategias, los valores y las

suposiciones están fuera de tono con la Situación del Negocio. Estos problemas, usualmente representan convicciones muy profundas acerca de la manera como la organización debería funcionar. Pero evaluando cuán apropiadas son estas estrategias operantes, se puede evitar el ser víctima por los puntos ciegos de algunos miembros en la organización. En el contexto del proceso de evaluación que se describe, el asesor puede construir la cadena lógica de causa y efecto y mostrar cómo ésta tiene un impacto en el futuro.

Habiendo completado el proceso de evaluación o diagnóstico, propuesto por el Modelo de Desempeño Organizacional, se puede decir que la organización debe ahora tener un mejor entendimiento de por qué sus resultados encajan o no en la Situación del Negocio. También debería estar clara acerca de cuáles elementos organizacionales están ayudando o trancando el alto desempeño.

II.5.1 Marco de Trabajo del Modelo de Desempeño Organizacional:

Hay que considerar que "cuando se utiliza el Modelo de Desempeño Organizacional como el marco de trabajo para el proceso de evaluación, se empieza con la Situación del Negocio, para luego irse moviendo en el sentido de las agujas del reloj a través del modelo" (Hanna, 1988, p.70). El

Modelo de Desempeño Organizacional proyecta la relación de causa y efecto que lidera la mayor parte del desempeño organizacional. En ese caso, "hay que concentrarse, no sólo en problemas que emergen en la recolección de la data, sino también con las causas de estos problemas y los efectos que estos podrían tener en el resto del sistema" (Hanna, 1988, p.70). El autor propone dos preguntas que se pueden utilizar para hacer estas conexiones en la data. Estas preguntas son: ¿por qué?, y ¿ahora qué?

Observemos este ejemplo que Hanna utiliza para ubicar al consultor en el ámbito real mientras evalúa, al decir que, si se está haciendo una entrevista a alguien acerca de la efectividad del horario de la oficina, esta persona podría decir: "la gente aquí siempre se sienten como si estuviera en la oscuridad". Como se puede ver, esta información ayuda a entender la Cultura Organizacional y cómo se siente la gente acerca de trabajar en ella. De esa respuesta se puede saber cómo se siente la gente, pero no se puede saber cómo "sentirse como si estuviera en la oscuridad" se conecta con el desempeño organizacional. Este es el punto en donde se puede fijar las dos preguntas anteriores. Volviendo a la entrevista se podría preguntar: ¿por qué la gente se siente como si estuviera en la oscuridad? La respuesta conectaría el problema con otra parte del sistema. Las respuestas probables del entrevistado podrían ser: "Es imposible reservar cuartos de reuniones dentro del horario". "El supervisor siempre está haciendo reservas para sus amigos". "Yo reservé un cuarto de reunión y me di cuenta

de que el supervisor lo había reservado para un amigo sin haberlo anotado en el libro de registros". Ante estas respuestas, Hanna afirma que se debe preguntar con naturalidad lo siguiente: "Bien, está claro que el supervisor reserva el cuarto de reuniones sin informar a nadie y sin registrarlo en el libro, ¿ahora qué?, ¿qué efectos tiene esto en los horarios de la oficina? Los efectos podrían ser, según las respuestas del entrevistado: "El 15 % de los horarios para los cuartos de reuniones tienen que repetirse". "El 10 % de los reuniones en los cuartos tienen que registrarse en el libro dos veces". "Los empleados sienten mucha frustración". Como se puede ver, cualquiera que sea la situación, el uso de las preguntas ¿por qué? y ¿entonces qué?, ayuda a ubicar cualquier pedazo de información o de data en su propio contexto organizacional.

La entrevista que se acaba de ejemplificar, concreta un punto acerca de la Cultura de la organización. Este punto es que "la gente se siente como si estuviera en la oscuridad". La siguiente pregunta ¿por qué?, ayuda a relacionar la causa con uno de los Elementos de Diseño que es la Toma de Decisiones del supervisor y cómo se comparte la Información. La pregunta ¿entonces qué? Permite conectar los atributos de la Cultura con los resultados: retrabajo, doble registro en el libro y frustración.

Hanna aclara que, según su opinión, hay una importante diferencia entre el proceso de evaluación propuesto en su modelo y cualquier

tradicional proceso de censo en las organizaciones, donde muchos consultores se limitan a encontrar cuáles son las preocupaciones más importantes de los empleados, para luego tabular las respuestas a las preguntas de evaluación y se presentar los resultados tabulados al gerente.

Según lo anterior, si se está intentando entender el desempeño organizacional, esa tabulación de la información no es suficiente. Para el autor, la data tiene que ser leída junto con el contexto del día a día. Es necesario conectar los datos con el desempeño del sistema total, para dar indicios sobre su impacto en los Resultados del Negocio. No obstante, Hanna hace la salvedad de que con su opinión no se está sugiriendo que las preocupaciones de los empleados o los problemas no son válidos por ellos mismos para llamar la atención de los gerentes. Lo que se está sugiriendo, con el objeto de hacer una real diferencia en el desempeño de la organización, es que los problemas deben estar atados en la cadena de causas y efectos del sistema. Entonces ahí, dice el autor: "…habrá un análisis acerca del estado presente de la organización. Ese análisis será facilitado, al usar los métodos propuestos por el proceso de evaluación del Modelo de Desempeño Organizacional". (Hanna, 1988, pp.71-72)

Se debería apuntar que, si alguien decide proceder a hacer este tipo de acercamiento, "las reuniones o entrevistas son mejor herramienta que un cuestionario, ya que la interacción personal es requerida durante la

entrevista para hacer las conexiones en la data entre las causas y los efectos". (Hanna, 1988, p.72)

II.6.1 Utilizando la data de la evaluación para mejorar el desempeño:

El Modelo de Desempeño puede otorgar datos para el mecanismo de evaluación, pero el autor hace un llamado de atención en cuanto al arte al decir: "El arte de evaluar consiste en distinguir los problemas más críticos de otros no tan importantes y focalizar la atención en verdaderos sistemas de apalancamiento, lo cual es preferible a apoyarse en soluciones rápidas de arreglo". (Hanna, 1988, p.86)

Para responder esta pregunta se dará una mirada a todos los pasos, propuestos por Hanna, que envuelven el proceso de evaluación de una organización grande y complicada:

II.6.1.1 Recolección de la Data o Información, bien sea usando el Modelo de Desempeño organizacional o cualquier otro tipo de herramientas. Las preguntas que se hacen en una evaluación organizacional pueden ser preguntas estructuradas o preguntas abiertas. Un cuestionario puede ser diseñado para recolectar la data o la información, reuniones particulares pueden ser conducidas o la combinación de ambas también puede ser usada. Se puede hacer evaluación del desempeño con respecto a algunos problemas específicos o el foco puede ser la efectividad del sistema total.

II.6.1.2 El Análisis. Se efectúa examinando la data para determinar los temas de mayor importancia.

II.6.1.3 La Síntesis. Se realiza al poner las piezas otra vez todas juntas para formar una impresión general. La síntesis incluye también el determinar la relativa importancia y energía alrededor de cada tema. El nivel de intensidad es una consideración importante para todo el sistema. Por ejemplo, "el pago de los empleados pudiera ser mejor, pero yo estoy satisfecho por ahora" o "si no obtengo más dinero pronto, yo voy a renunciar". La diferencia entre estos dos temas, los cuales pueden ser etiquetados como problemas concernientes al pago, es significante. Esta fase también debería producir una reflexión exacta del sistema total. Esto es: "el sistema se ve muy bien", "el sistema está en graves problemas" o "el sistema lo está haciendo bien por ahora, pero se ven nubes de tormenta en el horizonte".

II.6.1.4 Hipótesis. Se hace utilizando la teoría de la organización, la experiencia, entendiendo cómo conceptuar lo que está sucediendo en la organización y contestando las preguntas ¿por qué? y ¿entonces qué? La meta es, por ahora, explicar las causas y los efectos de todos los niveles del sistema. Los efectos (resultados) provienen de muchas causas interrelacionadas.

II.6.1.5 Plan de Acción. Se efectúa determinando las claves prioritarias para mejorar el desempeño organizacional. Si la data que proviene de la evaluación ha sido recolectada en forma exacta, analizada y sintetizada, se está en capacidad de tener un buen entendimiento sobre aquellas cuantas áreas donde hacer cambios o intervenciones podrían hacer una gran diferencia en el desempeño total de la organización. (Hanna, 1988, pp. 86-87).

De lo dicho por David Hanna se desprenden las siguientes afirmaciones: muchas organizaciones son capaces de recolectar y analizar

la data. Pero el verdadero arte y el factor crucial en desarrollar cambios e intervenciones efectivas, está en hacer buenas hipótesis y planes de acción. Si "…el todo es más que la suma de las partes" (Hanna, 1988, p.8), como dice el autor al explicar la Teoría de los Sistemas Abiertos, entonces un profundo análisis de las partes no es suficiente. Dice Hanna que las partes deben ser sintetizadas para dar un entendimiento exacto del todo y las hipótesis de los planes de acción deben estar basadas en este entendimiento.

El autor propone que la clave de planes de acción efectivos está en determinar cuáles son los puntos de apalancamiento. "Estos puntos de apalancamiento son aquellos cuantos factores que tendrán un impacto importante en todo el sistema". (Hanna, 1988, p.87) Explicado de otra manera, Hanna dice que estos puntos de apalancamiento representan ese 20 % de todas las posibles acciones que podrían liderar el 80% de los desarrollos y mejoras en el sistema total.

Para concluir, se cita lo dicho por el autor:

"El primer paso esencial para identificar los puntos de apalancamiento está en recordar qué es lo que se está tratando de apalancar, es decir, los desempeños o comportamientos de individuos dentro del sistema que directamente influyen sobre los resultados. En términos del Modelo de Desempeño Organizacional, esto requerirá que se examine cuidadosamente los Resultados del Negocio y las cajas de la

Cultura. ¿Cuáles comportamientos específicos se necesitan cambiar? Quizás algunas prácticas frecuentes necesitan ser modificadas o detenidas. Quizás es que algunos comportamientos críticos no son evidentes. En cualquier caso, el actual nivel de desempeño organizacional es el resultado de cosas que la gente hace o deja de hacer". (Hanna, 1988, p.88)

II.7.1 La organización como un Sistema Abierto:

El Modelo de Desempeño Organizacional tiene, en parte, su origen en la Teoría de los Sistemas Abiertos, ya que la organización es concebida, por David Hanna, como un sistema abierto, dependiente de su entorno, para su supervivencia y crecimiento.

La premisa básica de la Teoría de los Sistemas Abiertos que Hanna describe, consiste en que "la organización tiene características comunes con todo el resto de los sistemas vivientes; desde organismos microscópicos, hasta plantas, animales y humanos. Un sistema es un arreglo de partes interrelacionadas. Las palabras arreglo e interrelacionadas dan una descripción de elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema". (Hanna, 1988, p.8) De hecho, como dice el autor, cuando se quiere hacer un acercamiento a un sistema, se debe comenzar por identificar las partes individuales para luego entender la naturaleza de su interacción, ya que, es el todo, no las partes por sí solas, lo que cuenta.

Todos los sistemas vivientes, según Hanna, son clasificados también como sistemas abiertos. Esto significa que son dependientes de su ambiente externo, con el fin de sobrevivir y también están abiertos a las influencias y transacciones del mundo exterior mientras existan.

Todo sistema abierto es, entonces, un arreglo de partes interrelacionadas que interactúan con su ambiente y que posee las siguientes partes:

- Límite. Todos los sistemas tienen un borde o límite que los diferencia de otros. Este límite puede ser físico, por ejemplo: un edificio; temporal: un cambio de trabajo; social, por ejemplo: una agrupación departamental, o psicológico: un prejuicio estereotipado. El grado de permeabilidad o de apertura en el límite o borde es crítico en la supervivencia del sistema.

- Propósitos / Metas. Todos los sistemas vivientes tienen un propósito o una razón para existir. Estos son libres de perseguir el curso escogido tan lejos como ellos también llenen ciertas expectativas de su ambiente.

- Input. Materiales y energía deben ser traídos del ambiente. Tal y como un cuerpo toma alimentos y oxígeno del ambiente al cual pertenece con el objeto de sobrevivir y crecer, de la misma manera una organización toma del mundo exterior materiales, dinero, equipos, información de mercadeo, ideas y gente.

- Transformación. Los inputs deben ser transformados en otras formas (productos, servicios) que serán devueltas al ambiente.

- Output. Los materiales y la energía (productos, habilidades, servicios, etc.) son exportados al ambiente, con suerte, cumpliendo con el propósito del contrato. Los output también incluyen otros subproductos indeseables como contaminación, errores, retrabajo, etc.

- Feedback. Este término se refiere a inputs de información que permiten medir la aceptabilidad de los output y del propósito o de las metas. Existen dos tipos de feedback, el Negativo, que mide si los outputs están en curso con el propósito y las metas; y el Positivo, que mide si el propósito y las metas están alineadas con las necesidades del ambiente.

- Ambiente. Por definición, todo lo que se encuentre afuera del límite o borde del sistema es el ambiente. El sistema debe intercambiar input y output con su ambiente para sobrevivir. Esta es la diferencia clave entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. En realidad, el ambiente provee los inputs, debe aceptar los outputs, debe apoyar el propósito y proveer el feedback al sistema. (Hanna, 1988, p.8-16).

II.8.1Diagnóstico Organizacional:

French y Bell en su libro, afirman que "el diagnóstico constituye un fundamento para la intervención y éste 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". (French y Bell, 1996, p.115). Más adelante, estos autores citan a Argyris quien explica que el consultor (el "intervencionista" en sus términos) tiene "tres tareas primordiales de intervención": ayudar al sistema cliente a

generar datos válidos; permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada; y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace. "Una condición que parece tan básica como para que se le defina como axiomática, es la generación de una información válida. Sin esto, al cliente le resultaría difícil aprender, y a los intervencionistas ayudar… La información válida es la que describe los factores, además de sus correlaciones, que crean el problema para el sistema cliente".[2]

Según lo dicho por Gibson, Ivancevich y Donnelly en su libro, "Los agentes de cambio facilitan la fase de diagnóstico mediante la recopilación, interpretación y presentación de los datos. La acción apropiada debe estar precedida necesariamente por el diagnóstico de los síntomas del problema. La experiencia y el buen juicio son cruciales en esta fase… No existe una fórmula para un diagnóstico exacto…" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, pp. 769–770)

Cabe destacar que los autores antes mencionados afirman que la encuesta es un enfoque útil para el diagnóstico cuando el enfoque potencial del cambio es la organización en su conjunto. Sin embargo, también apoyan la idea antes expuesta acerca de la entrevista como la herramienta idónea para la recolección de data en grupos pequeños, al

[2] Chris Argyris, Intervention, Theory and Method: a behavioral Science View (Reading MA: Addison – Wesley Publishing Company, 1970).

decir que, si el cambio está centrado en unidades o entidades más reducidas, es posible que la encuesta no sea una fuente fiable de información. Luego agregan la acotación de que si el objetivo del cambio es un grupo de trabajo relativamente pequeño, el diagnóstico del problema se puede realizar mejor mediante entrevistas individuales, seguidas por un debate en grupo sobre la información obtenida en las mismas. Afirman además que, con este enfoque, el grupo se siente activamente implicado en la interpretación de los problemas percibidos.

Para resumir lo antes dicho, Gibson, Ivancevich y Donnelly apuntan que el proceso de recopilación de datos puede extraer información de diferentes maneras y que podrían utilizarse cinco enfoques diferentes con cinco propósitos:

II.8.1.1 Se pueden recopilar datos de cuestionarios de un gran número de personas.

II.8.1.2 Pueden obtenerse observaciones directas de las conductas actuales en el lugar de trabajo.

II.8.1.3 Se pueden entrevistar a individuos seleccionados que ocupen posiciones claves.

II.8.1.4 Pueden examinarse seminarios o talleres con grupos para explorar las diferentes percepciones de los problemas.

II.8.1.5 Puede examinarse los documentos o registros de la organización para archivo e información corriente. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, p. 771)

CAPÍTULO III
PROCESO DE EXPLORACIÓN, CONTRATACIÓN Y ENTRADA

III.1 PERFILES DE LAS CONSULTORAS

Debido a las necesidades del cliente, se requiere que los consultores responsables de la intervención diagnóstica se amolden, lo mejor posible, a un perfil determinado, al poseer las siguientes características:

- Conocimiento y/o experiencia en procesos de desarrollo organizacional que permitan, tanto llevar a cabo el levantamiento y manejo de información relevante para evaluar la problemática, como la planificación y administración de cambios en la organización.

- Destreza en el manejo de situaciones de conflicto y en negociación.

- Habilidad para ejecutar procesos de comunicación efectivos.

- Fortalezas en las relaciones interpersonales, que garanticen una conexión con las inquietudes comunicadas por los miembros de la organización.

- Facilidad para dirigir actividades grupales de aprendizaje como talleres, charlas, entre otras.

El equipo de trabajo que se integró para realizar la consultoría a la Organización Eco Challenge, lo conforman las siguientes personas:

Gabriela Escobar Novellino. Licenciada en Educación Integral, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello en el año 1998 y cursante del último trimestre de la especialización en Desarrollo Organizacional en la misma universidad. Esta consultora cuenta con ocho años de experiencia laboral en el área educativa y ha sido ponente y participante en diversos talleres, seminarios y cursos complementarios de su carrera, lo que le ha permitido:

- Dirigir, por largos períodos de tiempo, grupos de niños a lo largo de procesos educativos.

- Dar asesoría y tutoría tanto a padres como a niños con dificultades académicas y emocionales.

- Planificar y realizar reuniones de padres, exposiciones, ponencias y talleres a colegas.

- Organizar y apoyar en la organización de eventos recreativos y corporativos.

- Mejorar el desempeño escolar de algunos niños, a través de tutorías individuales para el tratamiento de problemas específicos.

Daniana Barreto Marcano. Licencia en Idiomas Modernos, egresada de la Universidad Metropolitana en el año 1997 y cursante del último trimestre de la especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello. Esta consultora cuenta con seis años de experiencia laboral en el área de Recursos Humanos de la empresa Procter & Gamble de Venezuela, experiencia que le ha permitido:

- Organizar, dirigir y presentar talleres, cursos, encuentros y actividades dentro y fuera de la organización a nivel nacional e internacional para el personal de esta empresa.

- Participar en el proceso de reclutamiento del personal, compensación, viajes, relocalización, entrenamiento y facilitación.

- Dirigir procesos de Desarrollo Organizacional.

III.2 SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La selección de la organización a intervenir, fue facilitada por sugerencia del Profesor Ricardo Petit, quien tenía vínculos laborales con el cliente y manejaba una idea del problema que enfrentaba la organización. Conociendo la situación de la empresa, la urgencia del caso y la disposición de las consultoras, no dudó en prestar su apoyo para poner en contacto a las consultoras con el Presidente de la Empresa Eco Challenge: Sr. Vicente Morata.

III.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó en páginas anteriores, Eco Challenge, es una empresa emergente, dedicada al turismo ecológico y turismo de aventura en Venezuela, que opera desde hace cuatro años aproximadamente.

Entre los servicios que presta, se encuentran los siguientes:

- Elaboración de paquetes viajeros hacia diferentes destinos en Venezuela con la garantía de ser lugares de primera categoría.

- Estadía en el Archipiélago de los Roques, donde se cuenta con infraestructura como lo es la Posada el Zancudo Azul, con

capacidad para quince personas aproximadamente; el Velero Muraki de 64 pies, para realizar buceo desde barco, donde se puede disfrutar de la navegación a vela y de la visita a los principales puntos de buceo; Eco Challenge Scuba Center (Escuela y Operadora de Buceo) con los mejores equipos, un minucioso mantenimiento de sus embarcaciones y un personal altamente calificado con las normas de PADI, FVAS, para ofrecer programas de cursos que van desde el discovery hasta niveles avanzados y excursiones para buzos certificados a los mejores lugares de buceo y; por último, el Café Restaurante Wahoo, en la terraza de la posada, ideal para la diversión nocturna en Los Roques.

- Venta de productos Eco Turísticos y de Aventura en Mérida, Barinas, Los Llanos y Canaima, donde se pueden realizar actividades tan diversas como son: el raffting, canyoning, montain bike, observación de aves y fauna, vuelos en parapente, escalada deportiva, cabalgatas, excursiones en vehículos 4x4, expediciones, entre otras cosas. No obstante, si lo que se quiere es la tranquilidad de una Posada – Spa en los páramos merideños o en la Cordillera de la Costa, este destino también lo puede proveer Eco Challenge.

- Elaboración de Boletería Nacional e Internacional aérea y marítima.

- Reservación en Hoteles a nivel nacional e internacional.

- Traslados personalizados para Compañías, Grupos e Individuales a nivel nacional.

Para poder satisfacer estas exigencias, la organización ha llevado a cabo asociaciones estratégicas con Representantes, Operadores, Aerolíneas, ONG y Portales de Internet relacionados con productos que comercializa la empresa.

Al ser concebida la Organización Eco Challenge, se pretendía cubrir un vacío en lo que a ecoturismo se refería, al innovar productos y servicios que le permitiera a la empresa estar un paso más adelante que las empresas turísticas comunes. Sus creadores se plantearon como meta enseñar a cada turista a hacer un buen uso, y no abuso, de la naturaleza, y que aplicase este aprendizaje o conciencia ecológica a lo largo de su vida.

El aporte fundamental que esta empresa desea sembrar es la preservación de espacios naturales y agrestes, con la estrategia de poner

en contacto directo con la naturaleza al mayor número de personas y así lograr su sensibilización.

Los miembros de Eco Challenge están seguros de que, con su esfuerzo, el eco turista estará bien consciente de la importancia que encierra la preservación de los espacios naturales, y consideran que su trabajo resultará recompensado al haber generado una conciencia ecológica en un grupo de personas que, seguramente, adoptarán esta enseñanza como forma de vida y la transmitirán a otros.

La organización Eco Challenge funciona con dos sedes geográficamente separadas, pero dependientes entre sí, como lo son la sede administrativa en Caracas: Av. Guaicaipuro, con calle Araure, Centro Comercial Pin 10, piso 2, oficina 13-5, Urbanización El Marqués, donde funciona la agencia de viajes Eco Challenge; y la sede fiscal en el Parque Nacional Archipiélago de los Roques, isla Gran Roque, posada el Zancudo Azul, Venezuela.

Esta empresa, en los últimos meses ha sufrido reducciones en el personal, quedando minimizada de tal forma que sólo opera con los siguientes miembros:

Sede de Caracas:

- Presidente: Vicente Morata.

- Gerente Administración: Sandra Peixoto.
- 2 Pasantes de apoyo.

Sede de Los Roques:

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

Para dar un total de cuatro miembros permanentes y cuatro miembros rotativos en la empresa.

III.3.1 Necesidad detectada:

En un primer momento, durante los primeros meses del año 2003, los miembros de la organización detectaron que algo estaba ocurriendo, pues comparaban el rendimiento de la empresa desde su inicio, lo que se califica como muy bueno, con el rendimiento actual. Se vieron en la necesidad de reducir el personal para reducir los costos, las ventas habían bajado enormemente, los miembros se fueron desmotivando al punto de generarse problemas interpersonales y considerar como una alternativa, el cierre de la empresa.

De esta manera, el Presidente de la organización reconsideró la situación y se animó a pedir ayuda, contactando a una persona de su

entera confianza como lo es el Profesor Ricardo Petit quien, conociendo la situación económica de la empresa y la preparación de sus alumnos para poner en práctica una intervención en Desarrollo Organizacional, le planteó como solución el realizar una consultoría – pasantía, con dos de sus alumnos y bajo la tutoría de su persona. Siendo aceptada la propuesta, se planificó el primer contacto con el cliente para el día 1 de mayo de 2003.

III.4 PROCESO DE ENTRADA

Habiéndose pautado telefónicamente la primera reunión, ésta se llevó a cabo el día 1 de mayo de 2003, en la sede de la empresa Eco Challenge en Caracas.

En el lugar estuvieron presentes las dos Consultoras: Gabriela Escobar y Daniana Barreto, el Profesor y tutor: Ricardo Petit, el Presidente de Eco Challenge: Vicente Morata y la Gerente de Administración: Sandra Peixoto.

Para este primer contacto personal, las consultoras se plantearon previamente los siguientes objetivos:

III.4.1 Conocer las necesidades del cliente.

III.4.2 Establecer un contrato psicológico con el cliente.

III.4.3 Evaluar la factibilidad de la intervención con base en los conocimientos y experiencias previas de las consultoras.

III.4.4 Levantar la data necesaria con el objeto de determinar el tipo de intervención y el alcance de la misma.

III.4.5 Establecer cronograma de entrevistas con cada uno de los miembros de la organización, para entender mejor a la empresa y la situación de cada uno de ellos dentro de la misma.

La reunión se realizó de manera abierta, ya que no se utilizó material estructurado. Comenzó con una breve introducción de las consultoras donde se presentaron formalmente ante el cliente y se explicaron los objetivos de la reunión antes mencionados. Dicho esto, se dio libertad al cliente de explicar la situación anterior y actual de la empresa, de dar una descripción de la misma y de expresar todas sus preocupaciones y las fallas percibidas en el funcionamiento de la organización.

El cliente explicó a qué se dedicaba su empresa, qué servicios prestaba y quiénes la integraban actualmente, datos que se mencionaron con anterioridad; luego manifestó las preocupaciones que se mencionan a continuación:

- La reducción del personal en los últimos meses debido a la imposibilidad de la empresa por mantener los salarios de sus empleados.

- La baja en las ventas y en los ingresos.

- La falta de liquidez de la empresa.

- La imposibilidad del Presidente por mantener proyectos eco turísticos; como elaboración de video, participación en ferias turísticas, entre otros, que a la larga le aportarían beneficios enormes a la empresa; debido a la necesidad de permanecer en la oficina de Caracas y garantizar el funcionamiento de la organización.

- Todos los roles y tareas de la Empresa son desempeñadas por los tres socios (Presidente y Vicepresidentes) y la Gerente de Administración, lo que hace que la empresa esté colapsada.

- El Presidente se siente empleado de su empresa, quiere avanzar hacia otros negocios y que Eco Challenge se mueva solo.

- Los empleados de apoyo en los Roques rotan cada tres meses, al igual que las pasantes en Caracas.

Por otra parte, las consultoras percibieron algunos aspectos importantes como los siguientes:

- El Presidente de Eco Challenge es una persona impresionantemente creativa, visionaria y con una gran capacidad para establecer relaciones con organismos y empresas de eco turismos y turismo de aventura, capaces de desarrollar proyectos globalizadotes que generarían publicidad e ingresos para la organización.

- Los roles, tareas y responsabilidades no están definidas.

- La presencia de cada miembro de la organización es indispensable, ya que están sobrecargados de tareas y esto dificulta tomar períodos de vacaciones o de permisos especiales.

- En oportunidades pasadas, se hicieron intentos por aumentar el número de empleados, los cuales no resultaron beneficiosos para la empresa, por falta de un sistema de recompensas eficiente y un

proceso inadecuado de selección del personal y su posterior entrenamiento.

- Los miembros perciben su trabajo como rutinario, agotador e improductivo.

- Está presente una fuerte desmotivación de las personas, ya que no les queda tiempo para atender sus necesidades personales ni familiares y tienen la sensación de trabajar sin resultados.

- Se observaron dificultades para: la comunicación entre los miembros, establecimiento de las prioridades del negocio, selección de personal, administración de los recursos, coordinación de las actividades y la logística de los productos que ofrecen, registro de la contabilidad de la empresa, administración del tiempo y el horario de trabajo, utilización de las herramientas tecnológicas que poseen, toma de decisiones financieras y en el trabajo en equipo.

III.5 CONTRATO PSICOLÓGICO

Al finalizar la explicación del cliente, se le pidió que sintetizara, en dos o tres frases cortas, lo que esperaba de la consultoría, los resultados que quería obtener, siendo su respuesta la siguiente:

- La optimización del funcionamiento de la empresa en las áreas que actualmente existen, para aumentar la rentabilidad de la misma.

- La creación de sistemas administrativos, contables, de asesoramiento legal, de control de los empleados y de mercadeo que funcionen.

- La capacitación de los empleados que trabajan en las áreas propias del negocio, para crear un sistema de rotación permanente que permita el descanso periódico de las personas, así como el conocimiento amplio del negocio.

Es importante resaltar que, el cliente expresó la urgencia de su situación y pidió que la consultoría estuviese terminada para el mes de septiembre de 2003.

De igual manera, las consultoras expresaron sus expectativas al cliente, como requisitos para poder llevar a cabo su trabajo. Éstas fueron:

- Contar con el apoyo de los miembros de la organización, en cuanto al aporte de información verdadera y completa se refiere, especialmente durante la etapa de la intervención diagnóstica.

- Cumplir con las tareas asignadas en las reuniones en el tiempo establecido, para garantizar el avance del proceso.

- Estar presente y a tiempo en todas las reuniones pautadas con antelación.

- Cubrir con gastos mayores, vinculados a las actividades, como traslados aéreos de las consultoras, refrigerios, entre otros.

En este último punto se aclaró que las consultoras correrían con los gastos de material de apoyo, fotocopias, etc.

Una vez establecidos estos arreglos, se dio por terminado el primer contacto con el cliente fijándose una nueva fecha de reunión.

III.6 DIAGNÓSTICO

Habiéndose logrado un acercamiento con el cliente, con el fin de indagar la mayor cantidad de información sobre la organización durante los primeros contactos, las consultoras se dieron a la tarea de hacer una revisión bibliográfica, hasta encontrar un modelo acorde con la situación, que guiara de manera efectiva el proceso diagnóstico.

El modelo debía permitir a las consultoras hacer una evaluación profunda del funcionamiento de la empresa en todas las áreas que influyen en su desempeño, siendo éste el principal propósito del diagnóstico.

De esta manera, se determinó que la base principal sobre la cual se fundamentaría el proceso de la intervención diagnóstica sería el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna.

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

sistemas utilizados, la cultura operante, la competencia, las estrategias de liderazgo, etc.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

IV.1 PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA

En dos reuniones sin el cliente, las consultoras trabajaron para preparar la presentación del modelo escogido y la planificación de la fase diagnóstica, para lo cual establecieron el cronograma que se presenta a continuación:

Fecha	Actividad	Objetivo	Duración
8 de Mayo de 2003	Reunión con el cliente	- Exponer el Modelo de Desempeño Organizacional - Presentar el cronograma y el tipo de actividades diagnósticas que se realizarían - Establecer el cronograma de entrevistas con cada miembro de la organización	2 horas
12 de Mayo de 2003	Entrevista con los Vicepresidentes de la empresa	- Recolectar datos sobre sus responsabilidades y tareas, el funcionamiento de la empresa en Los Roques, los problemas percibidos, las fortalezas, sistemas, mecanismos y herramientas utilizadas, expectativas personales	3 horas
13 de Mayo de 2003	Reunión exploratoria y de intervención	- Entender y alinear, junto con los miembros de la organización, la visión, misión y objetivos de la	3 horas

	con los miembros principales de Caracas y Los Roques	empresa - Realizar actividad de trabajo en equipo para observar la interacción del grupo	
28 de Mayo de 2003	Entrevista con la Gerente de Administración	- Recolectar datos sobre el estado de los elementos de diseño	3 horas

IV.2 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN

Luego de lo descrito en la primera reunión formal con el cliente, a continuación se presenta la metodología utilizada y los resultados preliminares obtenidos en cada encuentro planificado con el cliente, siguiendo el cronograma del proceso diagnóstico que establecieron las consultoras.

VI.2.1 Segunda reunión: 8 de Mayo de 2003

El objetivo de la segunda reunión, no se centraba en bombardear al cliente con demasiada información teórica, por tanto, sólo se le haría una presentación sencilla del modelo, con la gráfica, expuesta en páginas anteriores, compuesta por las cinco cajas de las variables que inciden en el Desempeño de la Organización.

No obstante, se hacía necesario explicar los pasos sugeridos por el modelo para el levantamiento de la data, a través de entrevistas personales con cada persona, y para realizar el proceso de evaluación.

Como marco referencial, las consultoras se apoyaron en lo dicho por David Hanna en su libro "Designing Organizations for High Performance", donde explica que, debido al tamaño de la organización y la necesidad de conectar a sus miembros con el desempeño total del sistema, con los problemas existentes, así como su causa y efecto, sería necesario hacer entrevistas personales, como una herramienta más efectiva de acercamiento e interacción personal.

En estas reuniones individuales resultó muy útil prediseñar una ficha para ser llenada por las consultoras, donde se colocaron tres columnas de registro. (Ver anexo 1)

Estas entrevistas, así como las observaciones realizadas en el ambiente laboral, permitirían el levantamiento de información requerido para el proceso de evaluación del Modelo de Desempeño Organizacional.

Explicado lo anterior, el cliente se mostró receptivo y entusiasmado por programar las entrevistas lo más pronto posible, sin hacer mayores preguntas acerca del modelo o la metodología que se utilizaría.

IV.2.2 Tercera reunión: 12 de Mayo de 2003

Esta reunión se llevó a cabo con cada uno de los Vicepresidentes de la organización, de forma individual. Resultó interesante observar las similitudes de los planteamientos, preocupaciones y expectativas manifestadas durante las entrevistas, en comparación con la información obtenida en las primeras reuniones con los miembros de Caracas. No obstante, además de las coincidencias, aparecieron otros descontentos que permitían percibir cierta confrontación entre los miembros de Caracas y los de Los Roques.

Tres aspectos de mucha importancia aportados por estas entrevistas fueron los siguientes:

- La empresa se compromete con demasiados proyectos a la vez que no le reportan más que gastos a la empresa.

- Los operadores en Caracas venden a los clientes productos adicionales dentro de los paquetes, sin tomar en cuenta que la estructura de la empresa no se da a basto para satisfacer estos requerimientos. Por otra parte, en muchos casos, esta situación les obliga a los miembros de Los Roques, a subcontratar otros servicios a la empresa, reduciendo así las ganancias, al no aumentar el precio de los paquetes. Aunado a esto, la diversidad

de aditivos le imposibilita a la organización el automatizar procesos, planificar tareas, gastos, uso del tiempo, etc., haciéndola más ineficiente.

- Los miembros de Caracas creen que el trabajo en Los Roques es muy sencillo, pero no lo es; por el contrario, es una responsabilidad de 24 horas, los 365 días del año.

Al terminar de escuchar a cada entrevistado, se le explicaron los objetivos de la consultoría y se les presentó el Modelo de Desempeño Organizacional. Éstos se mostraron bastante receptivos, al igual que lo manifestado por los miembros de Caracas.

Aprovechando la presencia por pocos días de los Vicepresidentes en Caracas, se les convocó a otra reunión para el día siguiente, terminándose de esta forma la actividad iniciada.

IV.2.3 Cuarta reunión: 13 de Mayo de 2003

El cuarto encuentro consistiría en una reunión exploratoria y de intervención con los miembros principales de Caracas y Los Roques, cuyo objetivo sería indagar y alinear, junto con los miembros de la organización, la visión, misión y objetivos de la empresa. Asimismo, se planificó realizar

varias actividades de trabajo individual y grupal, las cuales se explican a continuación:

IV.2.3.1 ¿Conoces a Eco Challenge? Esta actividad fue prediseñada con un formato de cuestionario (Anexo # 2) de respuestas abiertas, para ser contestado de forma individual, en un tiempo de 15 minutos. Antes de entregar el material, las consultoras debían explicar el significado de las palabras visión, misión, objetivos, rol y responsabilidades, para garantizar la efectividad de la actividad. Hecho esto, cada persona debía responder con sus propias palabras cuál era la visión, misión y los objetivos de Eco Challenge, cuál era su rol dentro de la empresa, cuáles eran sus responsabilidades principales y cuán alineadas estaban sus responsabilidades con los objetivos de Eco Challenge.

Se planeó que, al terminar de responder todos los participantes, se daría un espacio de tiempo de 20 minutos para compartir las respuestas de cada uno y buscar la integración de todas las ideas. Esto lo realizarían las consultoras, con el uso de grandes pliegos de papel bond en la pared, para permitir la visualización de la información escrita.

IV.2.3.2 ¿Quiénes Somos? Esta actividad individual consistía en invitar a cada participante a dibujar su logo, sello o símbolo personal al proporcionarle una hoja blanca, tamaño carta, y variados materiales de dibujo. Era requisito indispensable incluir un lema personal y tres principios que rigen la vida del autor del dibujo. Se daría un tiempo de 15 minutos para elaborar el trabajo y 20 minutos para que cada uno compartiera su trabajo a los demás. El objetivo era indagar sobre las características personales de cada miembro, sus intereses y necesidades. Al compartir el logo ante los demás, se pretendía observar las actitudes y la aceptación de cada quien dentro del grupo.

IV.2.3.3 Construyendo Juntos el Deber Ser: Al agrupar a las personas en dos grupos de parejas, se les proporcionarían tiras de papel grandes y marcadores, además se les pegaría en la pared, en un formato grande, las siguientes preguntas relacionadas con la Situación del Negocio del Modelo de Desempeño: ¿cuáles son las necesidades de los clientes?, ¿cuáles son las demandas sociales, políticas y legales de la empresa?, ¿cuáles son las actividades de la competencia?, ¿cuáles son las expectativas de los empleados?. La idea consistía en darle, a ambos grupos, 20 minutos para responder en las tiras de papel cada pregunta, de forma clara y corta. Al concluir el tiempo, se pegarían las tiras de ambos grupos debajo de

cada pregunta, para después, analizar el contenido de las respuestas y agrupar las ideas similares en un tiempo de 30 minutos. El objetivo de la actividad era levantar información, necesaria para el diagnóstico, siguiendo el procedimiento sugerido por el modelo.

IV.2.3.4 ¡Constructores! Una vez escogido dos grupos de parejas, preferiblemente de personas con poco contacto laboral, se le daría a cada equipo la misma cantidad de hojas de papel tamaño carta, pitillos, clips, y ligas, así como un tiempo de 7 minutos, para construir la estructura más alta y resistente posible, con el material dado. El objetivo de la actividad consistía en observar las interacciones de las parejas bajo presión y con recursos limitados, las habilidades de comunicación y el trabajo en equipo.

Lamentablemente, debido a un retraso de los clientes en llegar a esta reunión, sólo se pudieron efectuar la primera y la última actividad antes descrita. Obteniéndose el siguiente resumen:

De la primera actividad llamada ¿Conoces a Eco Challenge? Se pudo obtuvo como producto la construcción conjunta de las definiciones que se presentan a continuación:

- Misión de Eco Challenge:

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

- Visión de Eco Challenge:

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

- Objetivos de Eco Challenge:

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

	corto plazo	mediano plazo	largo plazo
• Poner en práctica, de manera efectiva, los productos que poseemos: ➢ Operadora de buceo ➢ Hospedaje en Los Roques	6 buzos diarios 150 huéspedes al mes = 45% de	10 buzos diarios 250 huéspedes al mes = 75% de	

➢ Eventos ➢ Bar – Restaurante	ocupación X	ocupación X	
• Posicionamiento como agencia: ➢ Los Roques ➢ Otros destinos en Venezuela	X		X
• Consolidación de la Escuela de Buceo: ➢ Creación de la Escuela de Buceo en Caracas		10 alumnos al mes	
• Facturación neta Bs. 300.000.000 al año.	X		
• Creación de un sistema y automatización de todas las áreas. ➢ 100% de procesos actuales ➢ Sistema para club Eco Challenge	X	X	
• Cartera de clientes efectiva: agencia, mayoristas, corporativas, entes gubernamentales, etc. ➢ Particulares ➢ Mayoristas			50% de reincidencia 100% de reincidencia después del convenio, comprando alguno de los productos

En cuanto a lo observado en la última actividad, denominada ¡Constructores! se percibió que la tendencia al agrupamiento era entre la gente que trabajaba junta; sin embargo, se sugirió que se invirtieran los equipos, de manera de mezclar a las personas. De esto, fue notorio que un equipo trabajó con entusiasmo, mientras que el otro estaba tenso, no se

comunicaron los miembros, ni hubo delegación. Finalmente, lograron buenos resultados, pero imponiéndose el uno al otro.

Al analizar esta actividad con el grupo, este expresó que habían cometido errores, como los antes mencionados. Las consultoras realizaron la conexión de la actividad con la realidad, haciéndoles reflexionar acerca de la necesidad de trabajar en equipo para lograr las metas de la organización.

IV.2.4 Quinta reunión: 28 de Mayo de 2003

En esta ocasión, se pautó una entrevista con la Gerente de Administración, para recolectar datos sobre el estado de los Elementos de Diseño de la organización. La entrevista permitió a las consultoras obtener información acerca de:

- La gente o los miembros de la organización: mecanismo de selección del personal, capacidades.
- Las tareas y responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización, las que son realizadas o no, la manera de hacer las cosas, resultados obtenidos por cada persona.

- Los salarios, beneficios, bonificaciones, reconocimientos, entre otros elementos del sistema de recompensas.

- Los sistemas y tecnologías utilizadas para llevar la operación de la empresa así como su administración.

- Los sistemas de información o mecanismos de comunicaciones internas y externas utilizados.

- La toma de decisiones financiera y operativa de la organización.

- La estructura actual de la organización, distribución del poder y las responsabilidades, frecuencia de rotación.

La data obtenida de esta entrevista se considera como importante para la investigación, ya que se obtuvo información valiosa, no sólo de las respuestas de la persona entrevistada, sino también de las conductas y situaciones observables que se pudieron captar durante la permanencia de las consultoras dentro del ámbito laboral. No obstante, las respuestas obtenidas, así como todo lo observado y registrado, será resumido y organizado en párrafos posteriores, cuando se expliquen los resultados de la investigación en cuanto a los Elementos de Diseño.

IV.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizada la metodología antes expuesta, las consultoras concluyeron el levantamiento de datos que sirvió como base para realizar el proceso de intervención diagnóstica de la empresa Eco-Challenge. Los datos recopilados fueron analizados y organizados, siguiendo los pasos de evaluación del Modelo de Desempeño de las Organizaciones, de la siguiente manera:

IV.3.1 Identificación de la Situación de Negocio futura y los Resultados del Negocio actuales para su comparación:

Situación de Negocio:

- Posicionamiento dentro de las 5 primeras posadas en Los Roques.
- Adquisición y creación de productos turísticos, tales como: operadora de buceo, traslado marítimo, restaurante, y alojamiento entre otros, en Los Roques.
- 100% de ocupación de la posada los fines de semana y 80% entre semana.
- Capacidad de cumplir con todos los gastos operativos de la empresa: los contratos de arrendamiento, salarios, mantenimiento, entre otros.

- Crecimiento de la agencia de viajes, para abarcar destinos en toda Venezuela y en el exterior.
- Relaciones permanentes y productivas con las agencia de viajes mayoristas.
- Vínculos y alianzas con otras organizaciones turísticas y de otras ramas.
- Sueldos, beneficios e incentivos acordes con las responsabilidades y tareas de los empleados y del mercado laboral turístico.
- Capacidad de rotar, contar con oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y facilidades para satisfacer las necesidades personales.
- Contar con seguridad laboral para los empleados.
- Cumplimiento de los requerimientos de los clientes: servicio turístico de excelente calidad.
- Facturación neta de Bs. 600.000.000 al año.
- Mantenimiento de cartera de clientes amplia y reincidente.

Resultados de Negocio

- Buen posicionamiento dentro de las posadas en Los Roques (entre las 5 primeras).
- Se cuenta con un centro y escuela de buceo con equipos y manuales propios, la posada Zancudo Azul, el bar-restaurante, el velero y la

agencia de viajes Eco Challenge, lo que le permite apalancar en volumen y reducir costos por subcontratación de servicios.

- Entre 80-100% de ocupación de la posada los fines de semana y 30% entre semana (temporada alta).
- Capacidad para cumplir con los contratos de arrendamiento, tanto de la posada como de la oficina en Caracas, los salarios base de los empleados y la compra de insumos para la posada y la operadora de buceo. Incapacidad para cubrir el sueldo de los socios de la empresa y otros gastos operativos.
- Poco crecimiento de la agencia de viajes, ya que sólo vende productos hacia Los Roques, Chichiriviche y Mérida, captando mercado nacional e internacional, Incapacidad para vender destinos internacionales.
- Relaciones con pocas agencias de viajes mayoristas. Falta de actualización de la información de las agencias mayoristas activas.
- Vínculos y alianzas con organizaciones turísticas.
- Sueldos mínimos o ausencia de los mismos, sin beneficios e incentivos adicionales para los empleados de la empresa.
- Incapacidad de rotar o establecer períodos de descanso, oportunidades de crecimiento de carrera muy limitadas y pocas facilidades para satisfacer las necesidades personales.
- Poca seguridad laboral para los empleados.

- En gran medida la empresa está en capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes: servicio turístico de excelente calidad.
- Facturación neta: menos de Bs. 300.000.000 al año.
- Cartera de clientes, fijos o esporádicos reducida, en contraposición con el potencial y los productos y servicio propios de la empresa.

Comparación: al contraponer la Situación del Negocio con los Resultados del Negocio, se observan deficiencias en la promoción y crecimiento económico de la empresa, captación de clientes y afianzamiento en la relación con agencias mayoristas, lo que imposibilita a la empresa generar mayores ingresos, reclutar y mantener satisfecho al personal, y finalmente, reinvertir dinero para fortalecer a la organización.

IV.3.2 Examinar la Cultura operante

- Facturación neta: menos de Bs. 300.000.000 al año.
- Si se quiere hacer referencia a las actitudes visibles hacia las metas, se puede decir que los miembros perciben su trabajo como rutinario, agotador, improductivo.
- Es evidente la desmotivación, el sentimiento de frustración, el bloqueo para solucionar problemas, la falta de compromiso para colaborar en el logro de las metas organizacionales y la evasión de

las responsabilidades esenciales por parte de las personas que laboran en la empresa.

- El poder para la toma de decisiones y la administración de los recursos se centra en Caracas, siendo ejercido por el Presidente de la organización.

IV.3.3 Examinar los Elementos de Diseño:

IV.3.3.1 Gente:

- Actualmente cuenta con un personal medianamente capacitado para manejar la empresa, con buen conocimiento sobre eco-turismo, turismo de aventura y el área de ventas.
- Se requiere la capacitación de todos los miembros de la organización en el manejo de las tecnologías empleadas para la comunicación interna y manejo de la administración. Asimismo, es necesario que conozcan las habilidades y responsabilidades básicas de los otros miembros de la empresa, de modo que puedan cubrir dichos roles en caso de emergencias o para suplencias planificadas.
- Fallas en la selección del personal ya que carecen de descripciones de cargo, roles y tareas que permitan identificar adecuadamente el número de empleados que se requiere y los perfiles de las personas a emplear.

IV.3.3.2 Información:

- Se observaron dificultades para comunicarse tanto formal como informalmente. Formalmente, la empresa carece de un sistema o herramienta que permita transmitir la información de manera adecuada a todos sus miembros. Dependen de herramientas como el celular y el correo electrónico para las comunicaciones internas. Informalmente, la mella en las relaciones interpersonales dificulta la comunicación clara entre sus miembros.
- Existen fallas en la comunicación informal y formal entre las personas, se han generado roces y recriminaciones interpersonales, que no permiten un eficiente trabajo en equipo.
- Los sistemas de comunicaciones entre Caracas y Los Roques están dados por el uso de telefonía celular y fija, fax, correo electrónico e Internet. En ocasiones, algunos de estos sistemas fallan, lo cual complica la logística de la operación.

IV.3.3.3 Toma de Decisiones:

- La falta de un objetivo organizacional claro y permanente en el tiempo por parte de algunos, aunado a las múltiples

intervenciones del Presidente de la empresa en incursionar en diferentes proyectos, no permite establecer prioridades del negocio claras y constantes.

- Como se dijo en líneas superiores, la toma de decisiones es ejercida, principalmente por el Presidente de la organización. El resto de los miembros, maneja una autonomía limitada en la toma de decisiones, aun cuando el líder de la organización dice dar independencia y hasta pedir colaboración en la solución de problemas.

IV.3.3.4 Recompensas:

- Carencia de un sistema de recompensas que contemple salarios y otras recompensas adicionales para todos los empleados.
- Los socios no perciben un sueldo fijo mensual y satisfacen sus necesidades económicas empleado los fondos de la empresa sin ningún control evidente.

IV.3.3.5 Tareas:

- Los roles, tareas y responsabilidades no están definidas de manera formal. Se observa problemas en la delegación.

- Fallas en la coordinación de las actividades y la logística de los productos que ofrecen, ya que a veces se ofrecen productos que la empresa no está capacitada para brindar de manera adecuada o bajo una estructura de costos eficiente.
- La desmotivación, falta de compromiso de gran parte de las personas ha generado el incumplimiento de tareas asignadas que son vitales para la organización.

IV.3.3.6 Estructura:

- Aunque no es necesario llenar a la empresa de empleados, el organigrama necesita ser ampliado en sentido horizontal, debido a que todos los roles y tareas de la Empresa son desempeñadas por los tres socios, una empleada de confianza en Caracas y dos empleados en Los Roques, lo que hace que la empresa esté colapsada.
- Necesidad de establecer un punto de venta de tarjetas de crédito para facilitar el pago por parte de los clientes.
- Ausencia de sistemas contables y legales para llevar la administración de la empresa.
- Falta de un horario laboral determinado, ya que, aparentemente, no se cumple ninguno.

IV.3.4 Identificar la Estrategia Operante:

- Alineación y congruencia entre los miembros de la empresa, en cuanto a: la misión, visión y objetivos generales de la organización.
- Alta disposición para generar proyectos y alianzas que beneficien a la empresa mejorando su imagen y aumentando el número de relaciones estratégicas.
- La dirección de la empresa está determinada por las decisiones del líder principal (el Presidente), quien recalca la importancia de establecer alianzas estratégicas y hacer crecer el negocio, así como crear nuevos y originales productos para posicionarse mejor en el mercado.
- No existen controles del rendimiento de los empleados, así como medidas para generar mayor compromiso y proactividad.
- Para comenzar, la organización requiere que el líder priorice las necesidades, para tomar decisiones claves que permitan avanzar al sistema.
- El ejemplo de entrega y creatividad es proyectado, en todo momento, por el líder hacia la gente. No obstante, pocos empleados parecen seguir la conducta modelada.
- Para todos, lo importante es mejorar la rentabilidad del negocio, y esto se ve reflejado en la misión, visión y los objetivos de la

organización. Sin embargo, para una parte importante de la empresa, no está claro cómo lograr esa meta.

- El personal roqueño ha adoptado una forma de vida poco competitiva, algo conformista y sin ambición por mejorar. Esta parte de la organización se ha vuelto totalmente dependiente del núcleo de Caracas y opera bajo la suposición subyacente de que el personal caraqueño es responsable de enviar todo el dinero que sea necesario para mantener los gastos operativos de la posada.

IV.3.5 Comparación entre la Estrategia Operante y la Situación del Negocio:

Se recomienda como estrategia, sólo mencionar, en la comparación, aquellas Estrategias Operantes que no encajen con la Situación de Negocio deseada.

- Para garantizar un alto desempeño, se necesita la creación de controles del rendimiento de los empleados, así como medidas para generar mayor compromiso y proactividad.
- Si se quiere minimizar la brecha entre la realidad y el deseo de aumentar las ganancias del negocio, la organización requiere que las necesidades se ordenen según su importancia.
- En cuanto al estancamiento del personal roqueño, habría que sugerir al líder que centre su atención en la motivación, rotación y

evaluación de estos miembros, para aminorar la distancia entre la meta de aumentar la rentabilidad de la empresa y lo que realmente se hace para lograr esto.

La comparación anterior fue resumida en tres observaciones cortas, pero que implican todo un plan de acción a ser desarrollado para mejorar el desempeño de la organización que se ha estudiado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Una vez terminada la intervención diagnóstica se puede concluir que el proceso de evaluación o diagnóstico es fundamental para crear un alto desempeño organizacional. Hay que recordar que es el diagnóstico el que debe preceder a la "prescripción" si las causas raíces de la "dolencia" o "enfermedad" necesitan ser tratadas. Es bastante común estar tentado a hacer una evaluación instantánea de la situación organizacional e inmediatamente generar acciones que supuestamente van a mejorar las cosas. No obstante, se debe tener cuidado de no estar tratando solamente "los síntomas" del problema.

Una evaluación efectiva requiere más disciplina de lo que requiere tiempo. Herramientas, como las descritas en este trabajo, pueden ayudar a los consultores y gerentes a distinguir las verdaderas causas raíz y los puntos de apalancamiento con los cuales se pueden ayudar ellos mismos y les da la habilidad de inyectar la disciplina necesaria en el proceso de evaluación.

En este punto de la intervención se está en capacidad de presentar los resultados del diagnóstico al cliente y planear o diseñar junto a él las mejoras que liderarán un alto desempeño.

Con respecto a los resultados obtenidos, se puede adelantar que, debido a que las principales áreas percibidas como deficientes en su funcionamiento fueron la estructura y la cultura de la organización, la propuesta de intervención de cambio estará orientada hacia las siguientes acciones:

Generar compromiso y motivar al personal en el logro de las metas organizacionales. Para esto, es necesario que los miembros tengan una visión más concreta de lo que sería el futuro de la empresa en dos escenarios opuestos: el positivo o exitoso y el negativo o fracasado. Del mismo modo, es menester el aprendizaje de habilidades para la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Crear estructuras aplicables y permanentes en el tiempo que faciliten procesos como el reclutamiento y la evaluación del personal, control para la eficacia y crecimiento en el trabajo, mejoramiento del personal así como entrenamiento en todas las áreas de la empresa, sistemas administrativos y de recompensas , normativos de la empresa, entre otros.

Es importante aclarar que, aunque algunos resultados del diagnóstico parecen bastante rudos al ser leídos, representan una realidad totalmente conocida para el cliente. Realidad de una organización que posee un enorme potencial para pasar de lo que es ahora al deber ser, para

sobrevivir exitosamente a un proceso de cambio que le permita, a la larga, brillar entre las organizaciones que se dedican al ecoturismo y el turismo de aventura.

De este trabajo de investigación se puede concluir que no hay aprendizaje más significativo que aquél que se vive, se practica y le permite al ser humano interconectar y utilizar la realidad, las teorías aprendidas y las experiencias contadas para un propósito previamente establecido. Resultó especialmente motivador el hecho de saber que esta investigación sería determinante para una organización y su gente. El poder y la responsabilidad de orientar el destino y los esfuerzos de un grupo de personas hacia el camino del éxito, constituyó el mayor reto de esta consultoría.

ANEXO 1

Ficha de registro de las entrevistas para las consultoras.

Nombre del entrevistado:		
Descripción del Problema	¿Por qué? (causa del problema)	¿Entonces qué? (consecuencia del problema)
1. …… 2. …… 3. …… 4. …… 5.	…… …… …… ……	…… …… …… ……

ANEXO 2

Cuestionario para actividad ¿Conoces a Eco Challenge?

Actividad individual

Nombre: _____

A continuación se le presentan una serie de planteamientos. Léalos, y por favor, respóndalos de manera clara y completa.

1. ¿Conoces la Misión de la Empresa Eco Challenge?

Sí: _____ No: _____

Si tu respuesta es afirmativa, expresa con tus palabras la Misión de Eco Challenge:

_____

_____

2. ¿Conoces la Visión de la Empresa Eco Challenge?

Sí: _____ No: _____

Si tu respuesta es afirmativa, expresa con tus palabras la Visión de Eco Challenge:

_____

_____

_____

3. ¿Conoces los Objetivos de la Empresa Eco Challenge?

Sí: _____ No: _____

Si tu respuesta es afirmativa, expresa con tus palabras los Objetivos de Eco Challenge:

_____

_____

_____

Sinergia Empresarial C.A.

4. ¿Cuál es tu rol en la Empresa?

_____

5. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales?

_____

_____

_____

_____

6. ¿Están tus responsabilidades alineadas a los objetivos de Eco Challenge?

Sí: _____ No: _____

Selecciona el grado de alineación:

100% 75% 50% 25% 0%

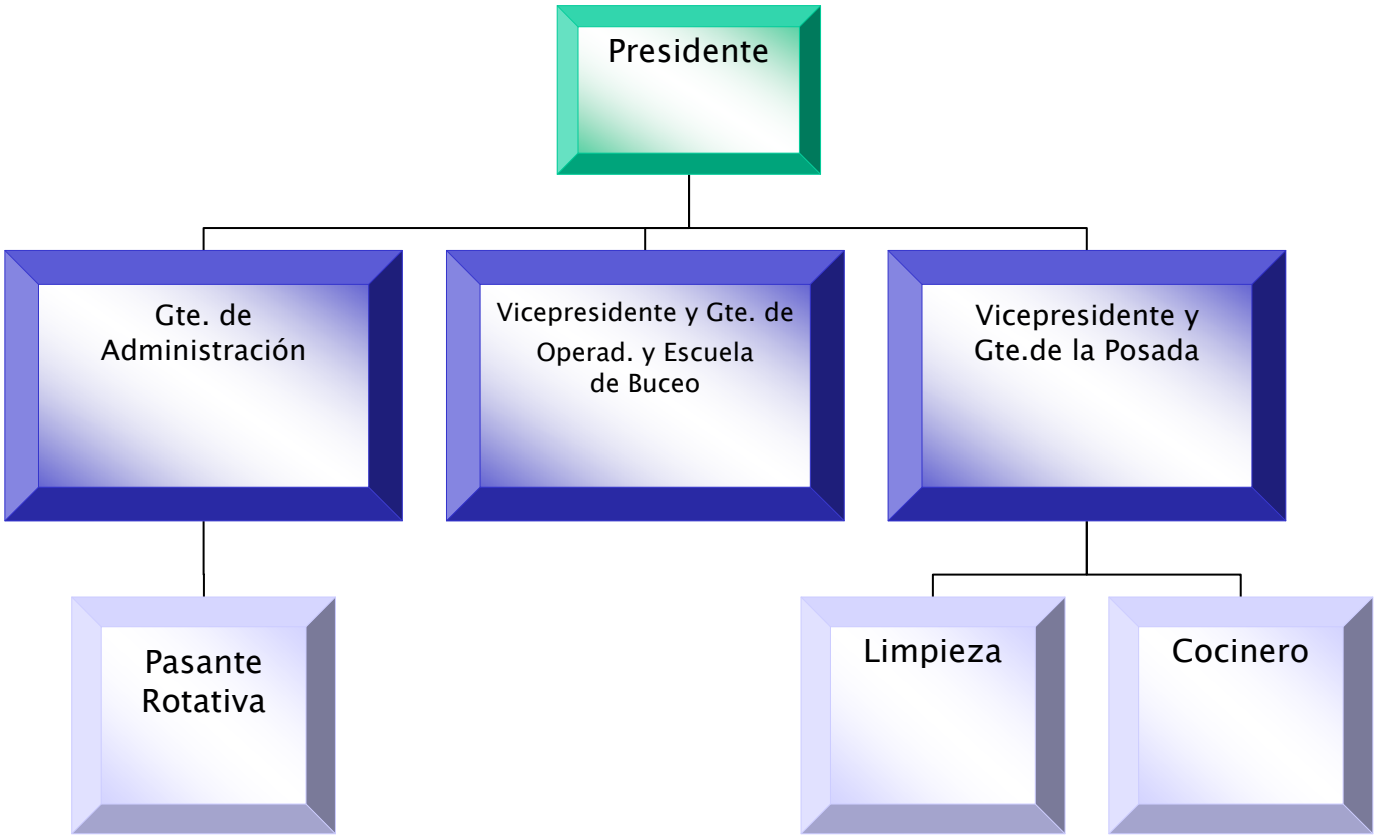
¡Muchas gracias por su valiosa información!

Sinergia Empresarial C.A.

ANEXO 3

Organigrama de Eco Challenge

Organigrama de la Empresa Eco Challenge



BIBLIOGRAFÍA

Cuyás, A. *Diccionario Español – Inglés, Inglés – Español*. Prentice Hall, Estados Unidos, 1970.

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

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

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

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

Mish, F. *Collegiate Dictionary*. Merriam-Webster Inc, Massachusetts, 1999.