



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

*Diagnóstico del Clima Organizacional en el Viceministerio de Calidad y
Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Karin Yancen

**Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la Asesoría del profesor Ricardo Petit

Caracas, Julio 2007

ÍNDICE

Resumen.....	5
Introducción.....	7
1. Justificación.....	8
2. Objetivos.....	12
3. Metodología.....	13
3.1 Marco Organizacional.....	13
3.2 Marco Conceptual.....	17
3.3 Marco Metodológico.....	31
4. Instrumento.....	32
5. Resultados.....	34
6. Conclusiones.....	44
7. Bibliografía.....	47
8. Anexos.....	48

INDICE DE TABLAS

Tabla nº 1 Distribución de ítems por criterio	30
Tabla nº 2 Tabla de frecuencias por genero.....	34
Tabla nº 3 Frecuencia del cargo del empleado.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico nº 1 Organigrama actual del Ministerio de Turismo.....	11
Grafico nº 2 Organigrama actual del Viceministero de Calidad y Servicios Turísticos.....	16
Grafico nº 3 Grafico de barras de frecuencias por sexo.....	35

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad realizar el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo. Este diagnóstico se elaboró en cuatro (4) fases. La primera fase consistió en la identificación de las necesidades de la organización, la cual se realizó a través de entrevistas con el equipo directivo, en las cuales se establece como necesidad la evaluación del clima organizacional dentro de la organización como punto de partida para la planificación de planes de mejora y optimización del Viceministerio.

En la segunda fase se realizó la medición del clima organizacional a través de un instrumento diseñado y elaborado siguiendo los indicadores del modelo de calidad denominado **CAF o Marco Común de Evaluación** (Jiménez, 2005), el cual ha sido empleado con anterioridad para evaluar e implementar procesos de calidad en el sector público.

Luego de elaborado el instrumento, se verificó la validez y la confiabilidad del mismo luego de lo cual se conformaron 5 grupos de siete empleados cada uno, el instrumento se aplicó a un total de 35 empleados de los 37 que conforman este Viceministerio.

Luego de la recolección de datos se procedió al análisis de los estadísticos descriptivos, calculo de promedios y el análisis gráfico de los perfiles del grupo en cada dimensión de clima medida.

Los resultados obtenidos en los estadísticos descriptivos arrojan variabilidad en la percepción de las diferentes dimensiones del clima organizacional según el tipo de cargo que ocupe el empleado, observándose diferencias en relación a si se ocupan cargos directivos, medios o de obreros y de la condición del empleado por contrato o con cargo fijo dentro de la organización.

Cuando se observa el perfil completo de cada dimensión del clima organizacional puede observarse la variabilidad de las percepciones de los empleados en las diferentes dimensiones medidas, lo cual indica en principio, que la organización debe realizar acciones dentro de los planes de mejoras que busca implementar, que sean lo suficientemente diferenciadas por tipo de empleado y que considere las debilidades y fortalezas de la organización para así optimizar su rendimiento.

Finalmente y con estos resultados se implementan las fases tres y cuatro, con la conformación de 2 juntas de entregas de resultados, una junta a nivel del equipo directivo con la entrega del informe diagnóstico y una segunda junta con los miembros de cada una de las direcciones del Viceministerio.

INTRODUCCIÓN

En todo proceso de intervención organizacional el diagnóstico es una de las fases más importantes desde el momento en que se decide iniciar una acción, ya que es a partir de los resultados obtenidos en este proceso que se definen los pasos a seguir, un mal diagnóstico puede significar un costo enorme e innecesario en recursos tanto humanos como materiales.

Partiendo de la importancia de esta fase en un proceso de intervención el presente trabajo se orientó a la realización del Diagnóstico del clima organizacional en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo, con el objetivo de medir las percepciones que los empleados tienen de la organización y de esta manera contribuir al fortalecimiento de la identidad institucional, lo cual es una de las política estratégicas fundamentales del Ministerio por ser este de creación reciente.

Para la realización del diagnóstico se utilizaron principalmente tres procedimientos: entrevistas, cuestionario de medición del clima y la conformación de juntas grupales, cuyos resultados se analizaron e integraron, para la elaboración del informe diagnóstico.

A partir de los resultados reflejados en el informe diagnóstico, se presentó conjuntamente un plan de mejoras, ajustadas a las características de la organización en lo que se refiere a debilidades convertidas en oportunidades de desarrollo y fortalezas como aspectos a consolidar.

La implicación más importante de este trabajo, es el aporte en la identificación de los resultados organizacionales del Ministerio contribuyendo a sensibilizar al mismo en la implementación de planes de mejora que redunden en la prestación de un servicio de calidad a los usuarios que son los ciudadanos.

Palabras clave: *Diagnóstico, clima organizacional, reestructuración, Plan de mejoras.*

1. Justificación

En la actualidad no es nada nuevo hablar de los profundos procesos de cambio que se están presenciando a nivel global, se mencionan continuamente en la literatura y en los espacios de discusión creados para reflexionar acerca del mundo globalizado, las transformaciones y renovaciones que deben realizar las organizaciones para sobrevivir a la enorme competencia, a los cambios tecnológicos constantes, así como a un mercado en constante evolución.

Dentro de ese marco existen diversas disciplinas entre las que se encuentra el desarrollo organizacional que buscan facilitar, colaborar e identificar conjuntamente con el cliente las soluciones para mejorar la organización (French y Bell, 2000), sin embargo, cuando se piensa en el tipo de empresas que con mayor frecuencia solicitan el apoyo de especialistas, estas suelen ser de carácter privado, por lo que se tiende a sesgar a las empresas de carácter público como ineficientes o por lo menos incapaces de evaluar sus procesos con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios que son todos los ciudadanos.

Ciertamente en el ámbito de las organizaciones del Estado existen factores políticos y administrativos que determinan las transformaciones del sector público, y que dificultan la aplicación de medidas que favorezcan un cambio planificado que redunde en el desarrollo de este tipo de organizaciones (Díaz y Delgado, 1995)

Un tipo de transformación que ocurre con cierta frecuencia en las empresas estatales es la reestructuración; la reestructuración en el sector público tiende a aplicarse como una salida a fallas estructurales profundas que impiden entre otras cosas la prestación de un servicio eficiente y de calidad (Haime, 2004); con la reestructuración se busca redefinir las políticas y estrategias, los objetivos, los procesos y la introducción de un control de gestión que permitan redimensionar la empresa y favorecer su desarrollo.

La reestructuración puede ser una herramienta importante para alcanzar cambios significativos en la gestión de una organización, sin embargo, cuando ésta es utilizada en

organizaciones del sector público, se tiende a desconfiar de los logros de las reestructuraciones que por cierto vienen acompañadas muchas veces de una carga de autopropaganda gubernamental, convirtiéndose estas *empresas reestructuradas* en lo mismo que eran antes pero con otros nombres.

Como Asesores representa un reto importante buscar las oportunidades que permitan aportar todos los conocimientos posibles que favorezcan el desarrollo organizacional en el sector público con la finalidad de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que por definición deben prestar y de esta manera contribuir al logro de una mejor calidad de vida para los ciudadanos, que son los usuarios directos de sus servicios.

Revisando investigaciones anteriores en el área del Desarrollo Organizacional se nota una desproporción a favor del sector privado, por lo que la motivación del presente estudio es desarrollar en primer lugar una investigación en una organización del sector público, dando respuesta a una necesidad de evaluación solicitada por parte de una organización de este sector; y en segundo lugar poder realizar un aporte que facilite una reestructuración exitosa y de este modo se preste un mejor servicio a la colectividad.

En este sentido se realizó el diagnóstico del clima organizacional en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo.

El Ministerio de Turismo -MINTUR- tal como se le conoce actualmente viene de un proceso de continuas reestructuraciones tanto externas como internas, una vez creado.

MINTUR, fue creado a partir de la modificación del Decreto Sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, publicado en la Gaceta Oficial N° 38112, del 21 de Enero de 2005, luego de la supresión del Ministerio de la Producción y el Comercio, y la desaparición de Corpoturismo.

Al Ministerio de Turismo para el momento de su creación le corresponde formular e implementar las políticas públicas de desarrollo económico y social para el país y su población.

Se conforma con 3 viceministerios y 4 organismos adscritos.

Viceministerios:

- Viceministerio de Desarrollo de Productos Turísticos
- Viceministerio de Comercialización de Productos Turísticos
- Viceministerio de Servicios Turísticos

Organismos Adscritos:

- Conviaa
- Inatur
- Venetur
- Comisión Nacional de Casinos

Como se menciona anteriormente el Ministerio de Turismo es creado de la desincorporación de 2 organismos estatales existentes, es decir, nace de una reestructuración que realiza el Estado con la finalidad de dar respuesta a una cierta visión estratégica, de la actual administración.

Luego de su creación el Ministerio ha realizado una serie de reestructuraciones internas, en las cuales, se mantienen las políticas y estrategias generales y se realizan cambios importantes en su estructura estando conformado actualmente por 1 Dirección, 11 oficinas de funciones específicas 2 Viceministerios redefinidos en: Viceministerio de Gestión del Desarrollo Turístico y el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, permaneciendo adscritos al Ministerio los organismos Inatur, Venetur y Comisión Nacional de Casinos, pasando Conviaa a competencia del Ministerio de infraestructura. (ver grafico nº 1)

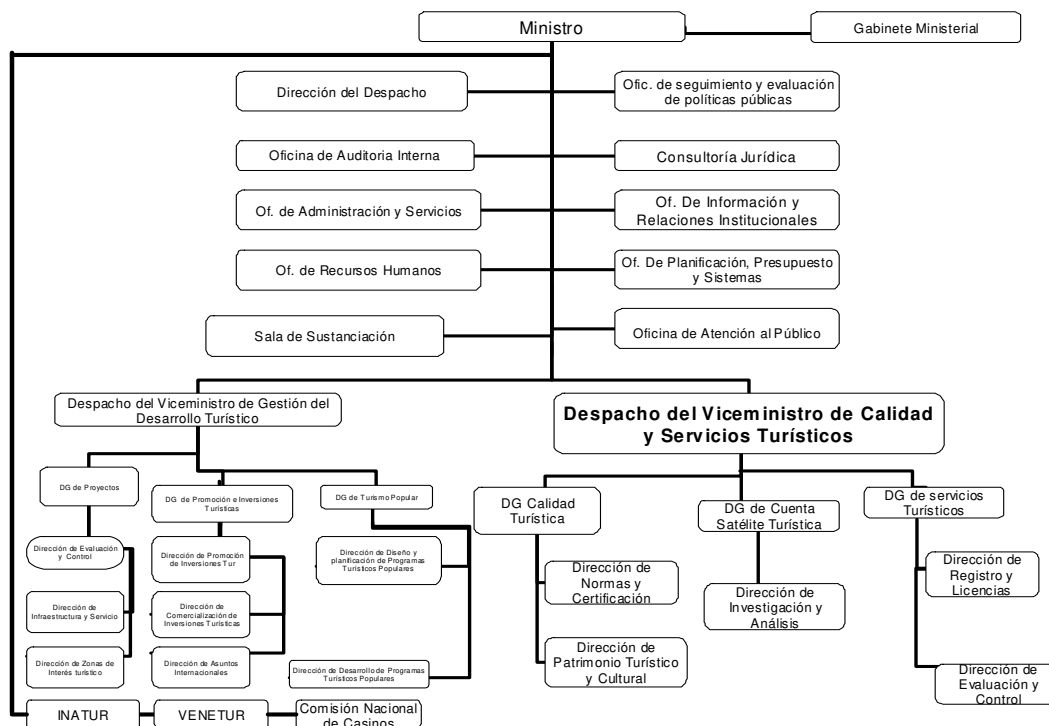


Grafico nº 1 Organigrama Actual del Ministerio de Turismo

Luego de finalizada la reestructuración, el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos identifica la necesidad de iniciar un proceso de evaluación y fortalecimiento organizacional que permita optimizar las funciones que debe ejercer este nuevo Viceministerio. Este proceso se inicia con el diagnóstico organizacional en diferentes áreas siendo el alcance de este estudio, el diagnóstico del Clima Organizacional basado en el modelo de calidad denominado **CAF o Marco Común de Evaluación** (Jiménez, 2005) el cual ha sido aplicado principalmente en empresas del sector público de la Unión Europea, sin embargo, la propuesta tal como se plantea en el modelo va dirigida a toda organización pública que este interesada en realizar una revisión de su funcionamiento y de la calidad de los servicios que presta, por lo que representa una oportunidad para iniciar su aplicación en el mejoramiento de este sector en Venezuela.

Por considerarse un Ministerio nuevo y siendo el Viceministerio de creación más reciente este último no cuenta con la definición de misión, visión ni objetivos estratégicos propios; igualmente se observa la ausencia de indicadores de gestión y por tanto no se han evaluado ni factores estructurales ni facilitadores de Gestión como tampoco hay evaluaciones de los resultados organizacionales en función de la percepción de los empleados de su organización.

Por tanto para determinar posibles intervenciones se realizó como se menciona con anterioridad la evaluación del Clima Organizacional en el Viceministerio.

Atender a esta necesidad significa fortalecer una empresa del sector público cuyo óptimo funcionamiento podría representar la definición y fortalecimiento de una actividad productiva del Estado que redundaría en mayores ingresos para la nación y el inicio de un cambio de cultura de país monoprodutor a la de un país que pueda desarrollar formas alternativas de progreso y crecimiento económico sustentable.

2. Objetivos del Proyecto

2.1. Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Realizar entrevistas a los Directores Generales del Viceministerio.
- 2.2.2. Elaborar el instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional en el Viceministerio.
- 2.2.3. Aplicación del Instrumento
- 2.2.4. Análisis de resultados y elaboración de informe.

3. Metodología

3.1 Marco Organizacional

El presente estudio se realiza en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos perteneciente al Ministerio de Turismo, este Ministerio es creado el 21 de Enero de 2005, luego de varias reestructuraciones realizadas por el Estado venezolano orientadas a redefinir las funciones de los organismos que previamente tenían competencia en el área turística, como lo eran el Ministerio de Producción y Comercio y Corpoturismo, se observa entonces un Ministerio nuevo que nace con funciones heredadas y con redefinición de otras, presentando para el momento las siguientes políticas y estrategias:

Su **Misión**: Facilitar los mecanismos necesarios para el desarrollo endógeno del turismo mediante la inversión pública y privada, el fomento de una cultura turística y la participación protagónica de los actores que conforman el sistema turístico nacional.

Su **Visión**: Posicionar nacional e internacionalmente el producto turístico “Venezuela”, como herramienta estratégica del desarrollo del país y fuente de bienestar para la población.

Las **Políticas** a seguir son:

- Desarrollo de redes, servicios e infraestructura. (Mejoramiento de infraestructura)
- Legitimación institucional y posicionamiento de productos. (Calidad de servicio)
- Desarrollo de capacidad e inclusión socioproductiva. (Posicionamiento del Producto Turístico Nacional)

Son **Competencias** del Ministerio desde su creación:

1. La regulación, formulación y seguimiento de políticas, planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia turística.

2. La regulación, formulación, seguimiento y evaluación de políticas relativas a la preparación del Plan Nacional Estratégico de Turismo y otros planes generales que fomenten el turismo nacional.
3. Coordinar con los estados, municipios y otros integrantes del Sistema Turístico Nacional la elaboración de planes y programas, y en general todo lo atinente a las políticas del sector turístico.
4. Realizar estudios, análisis y preparar informes contentivos de valoraciones de estadísticas, información y otros datos relativos al turismo, necesarios para la formulación de las políticas públicas en la materia.
5. Evaluar y hacer seguimiento al impacto que genere la aplicación de las políticas en la materia turística sobre prestadores de servicios turísticos y sus asociaciones, formas asociativas de promoción y desarrollo turístico y en general, cualquier persona natural o jurídica que explote la actividad turística.
6. Dirigir las relaciones de cooperación internacional en materia turística, de acuerdo a las pautas que se ha fijado de manera coordinada con los órganos y entes competentes en la materia.
7. Promover, con los órganos y entes competentes, la participación protagónica de las comunidades en la oferta de gestión de productos turísticos, mediante la constitución de formas alternativas de organización popular.
8. Las demás que le asigne las leyes y reglamentos.

Una Vez creado y partiendo de estas directrices estratégicas, el Ministerio desarrolla los siguientes procesos y actividades (MINTUR, 2005):

Consolidando redes de Infraestructura:

- a.- Proyectos de infraestructura en el área turística
- b.- Cartera de crédito turístico
- c.- Coordinación interministerial para mejorar los servicios públicos

Inclusión Socioproductiva:

- a.- Capacitación
- b.- Educación
- c.- Sensibilización
- d.- Calidad de vida

Legitimación Institucional:

- a.- Consolidación de la estructura Ministerial
- b.- Conformación de redes sociales de servicios turísticos (comités de usuarios)
- c.- Fondos mixtos regionales

Posicionamiento del Servicio Turístico:

- a.- FITCAR
- b.- Ferias Internacionales
- c.- Plan de Promoción turística
- d.- Oficinas Internacionales

Como puede observarse una de las políticas que orientan la acción del Ministerio esta relacionada con la consolidación de la estructura Ministerial, razón por la cual dentro de los planes operativos de cada dirección y de cada Viceministerio esta contemplada la inclusión del desarrollo organizacional como una herramienta importante para el logro de esta política.

Siguiendo esta directriz el Director General de Calidad Turística, inicia un proceso de evaluación de los procedimientos dentro del Viceministerio De Calidad y Servicios Turísticos con la finalidad de alinear sus acciones e indicadores de gestión y calidad a los objetivos estratégicos del Ministerio.

El Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, surge de la primera reestructuración interna del Ministerio, realizada en los meses de junio/ julio del presente año razón por la cual no cuenta para el momento con una definición estratégica e identidad propia consolidada.

Los empleados que conforman este Viceministerio provienen de transferencias tanto de los organismos preexistentes a MINTUR, como de otras direcciones en las que se desempeñaban previo a la reestructuración, también se cuenta con un número significativos de empleados contratados recientemente, es por esta razón que se hace importante evaluar como esta contribuyendo el funcionamiento del Viceministerio al logro de las políticas, así como de la visión y misión de la Institución

El Viceministerio esta conformado a su vez por tres direcciones: Dirección General de Calidad turística, Dirección General de cuenta Satélite y Turística y la Dirección General de Servicios turísticos (ver gráfico n° 2)

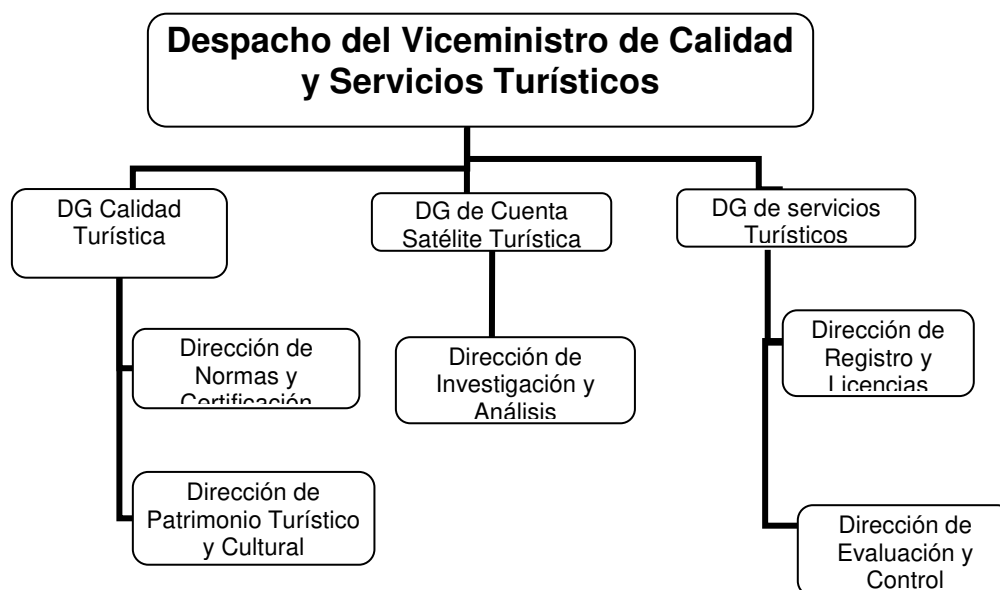


Gráfico N° 2 Organigrama Actual Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos

El desarrollo del diagnóstico de clima organizacional se realizó siguiendo los siguientes métodos: 1.- Entrevista individual con el Director General de Calidad como cliente directo de la evaluación a realizar, 2.- Entrevistas individuales con el Viceministro y los otros dos Directores Generales, 3.- Elaboración y posterior validación de expertos de un instrumento de Clima Organizacional que se adapte a las características de la organización, 4.- Juntas de grupo por nivel jerárquico para discutir los resultados de las entrevistas y encuestas, 5.- Análisis de los resultados y 6.- Elaboración y entrega de informe diagnóstico.

3.2. Marco conceptual

El clima organizacional es uno de los criterios más comúnmente solicitados por las organizaciones cuando se inicia un proceso de desarrollo organizacional, este se define en forma general como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 2000). Estas percepciones influyen en gran medida en el comportamiento de las personas que forman la organización (Forehand y Gilmer cp Dessler, 1993)

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está entonces conformado por *Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.* (Brunet 1999).

Desde esta perspectiva el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, siendo el reflejo de la cultura de la organización, la cual determina a su vez la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Como se refiere al principio y dadas las definiciones del clima organizacional, se hace indispensable para las organizaciones determinar una medida de clima que refleje las influencias de los diversos factores organizacionales en los empleados y de cómo estos a su vez afectan su rendimiento, con el fin de establecer planes de mejoras que redunden en mayores beneficios para la organización.

Es importante señalar que las empresas que regularmente solicitan y de hecho hacen evaluaciones del clima organizacional son aquellas definidas como privadas, es decir, aquellas en las que la propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones y el control de la misma son ejercidos por agentes económicos privados y en las cuales el Estado no tiene ingerencia. (www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm).

La empresa privada es la base de un sistema de mercado y su principal objetivo es maximizar ganancias por lo que es de vital importancia contar con sistemas de calidad y desarrollo organizacional que les permitan en forma constante evaluarse e implementar mejoras y obtener así mejores resultados, es un mundo de alta competencia donde sobreviven los mejores.

La empresa pública definida como aquella en que tanto la propiedad del capital, como su gestión y toma de decisiones están bajo el control gubernamental (www.bves.com.sv/glosario/g_e.htm), se centra en actividades de determinados servicios o en sectores básicos o estratégicos, por todo lo cual no es necesaria la obtención de beneficios. Esta diferencia en cuanto a objetivos es básica ya que por estar en un entorno poco competitivo – ¿quién compite con el estado por dar seguridad? - los estudios de factores de calidad y desarrollo de la organización no se hacen críticos para la existencia de este tipo de empresas.

Sin embargo, como usuarios directos, es decir, como ciudadanos, se percibe la necesidad de que las empresas del sector público se vuelvan cada vez más eficientes en la prestación de sus servicios, por lo que se hace indispensable promover en la medida de lo

posible, estudios e investigaciones que favorezcan la implementación de sistemas de calidad que faciliten la modernización del Estado.

Un tipo de transformación que ocurre con cierta frecuencia en las empresas estatales es la reestructuración; la reestructuración en el sector público tiende a aplicarse como una salida a fallas estructurales profundas que impiden entre otras cosas la prestación de un servicio eficiente y de calidad (Haime, 2004); con la reestructuración se busca redefinir las políticas y estrategias, los objetivos, los procesos y la introducción de un control de gestión que permitan redimensionar la empresa y favorecer su desarrollo.

La reestructuración puede ser una herramienta importante para alcanzar cambios significativos en la gestión de una organización, sin embargo, cuando ésta es utilizada en organizaciones del sector público, se tiende a desconfiar de los logros de las reestructuraciones por venir acompañadas muchas veces de una carga de autopropaganda gubernamental, convirtiéndose estas *empresas reestructuradas* en lo mismo que eran antes pero con otros nombres.

En relación a esto el Estado Venezolano ha realizado diversas reestructuraciones de entes públicos, una de estas es la que se refiere a la reestructuración y eliminación de entes preexistentes con la finalidad de conformar un nuevo Ministerio

El Ministerio de Turismo -MINTUR- tal como se le conoce actualmente viene de un proceso de continuas reestructuraciones tanto externas como internas, una vez creado.

MINTUR, fue creado a partir de la modificación del Decreto Sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, publicado en la Gaceta Oficial N° 38112, del 21 de Enero de 2005, luego de la supresión del Ministerio de la Producción y el Comercio, y la desaparición de Corpoturismo.

Luego de un proceso de reestructuración o redefinición del Estado, hay que trabajar en elaborar un conjunto de indicadores que a la larga permitan medir el grado de éxito de estas reestructuraciones estatales

Con el fin de evaluar el funcionamiento de las empresas públicas surge el modelo CAF o Marco Común de Evaluación (Jiménez, 2005) el cual ha sido aplicado principalmente en empresas del sector público de la Unión Europea, sin embargo, la propuesta tal como se plantea en el modelo va dirigida a toda organización pública que este interesada en realizar una revisión de su funcionamiento y de la calidad de los servicios que presta, por lo que representa una oportunidad para iniciar su aplicación en el mejoramiento de este sector en Venezuela

El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea. A petición de los Directores Generales del ramo, la nueva versión del CAF ha sido desarrollada por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores.

El CAF es una herramienta de Gestión de Calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea. Contiene todos los elementos que permitirán analizar dónde se encuentra una organización y hacia dónde se quiere dirigir (TQM Asesores, 1999).

Los propósitos de este modelo son en primer lugar servir de herramienta introductoria a la Gestión de Calidad, servir de puente entre diferentes metodologías de la Gestión de Calidad y permitir la introducción del Benchmarking entre las organizaciones públicas.

Se trata de un modelo **no normativo**, cuyo concepto fundamental es la **autoevaluación** basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios que el modelo plantea. La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de **planes de mejora** basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar, es decir, su aplicación se basa en:

1. La **comprensión** del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La **evaluación** de la situación de la misma en cada una de las áreas.



EL MODELO CAF



La lógica del modelo plantea lo siguiente:

Los resultados obtenidos por

- Los colaboradores
- Los ciudadanos/clientes
- La Sociedad

Dependen de

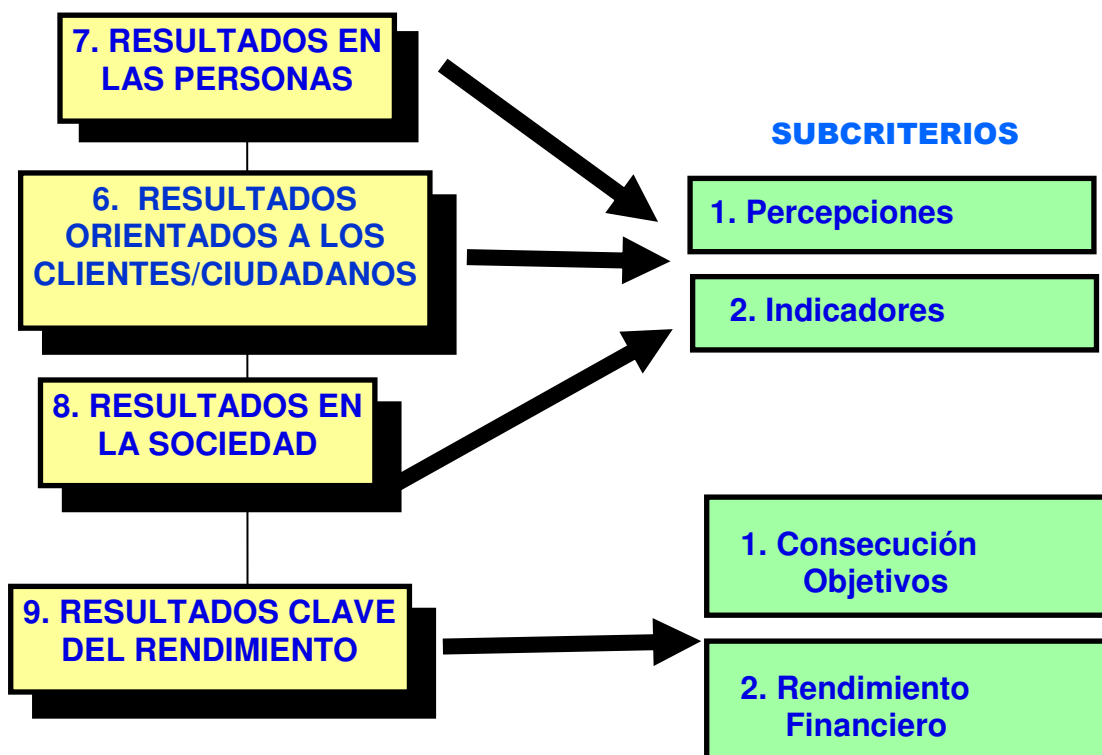
El Papel que desempeñan

- Los Líderes
- La Estrategia y la Planificación
- Las Personas
- Los Aliados y los Recursos
- Los Procesos

Es la interacción entre estos dos elementos, lo que facilita el aprendizaje de la organización permitiéndole innovar y alcanzar resultados claves excelentes, esto se logra identificando como la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Los procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación y la mejora de los procesos debería ser su contribución y eficacia en relación con la misión de la organización. La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede variar mucho, desde actividades relativamente abstractas como el apoyo al desarrollo de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas relacionadas con la prestación de servicios. En todos los casos, la organización debería ser capaz de identificar los procesos clave que realiza para obtener los productos y resultados esperados.

Dentro del modelo un elemento muy importante son los resultados de los cuales deben elaborarse indicadores objetivos para que estos puedan ser evaluados, tal como se muestra a continuación:



Tal como se observa el subcriterio de evaluación a tomar en cuenta para evaluar los resultados que está obteniendo la organización en las personas, son las percepciones.

Como se ha definido desde el principio una de las medidas de percepción que ha tomado gran relevancia dentro de las organizaciones es la que se refiere al clima organizacional, la cual refleja la percepción que tienen los empleados de las estructuras y procesos de la organización, así dentro del modelo se evaluaría, la percepción que tienen los empleados de los factores facilitadores como elementos estructurales y dinámicos de la organización.

Los criterios a evaluar en el instrumento de clima organizacional siguiendo con el modelo serían:

CRITERIO 1. LIDERAZGO



El liderazgo se refiere a **la forma** en que *el equipo directivo* desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal



Este criterio se refiere a **cómo** materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores*, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

CRITERIO 3. GESTIÓN DE RR.HH



Este criterio se refiere a **cómo** gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye **la forma en que:**

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

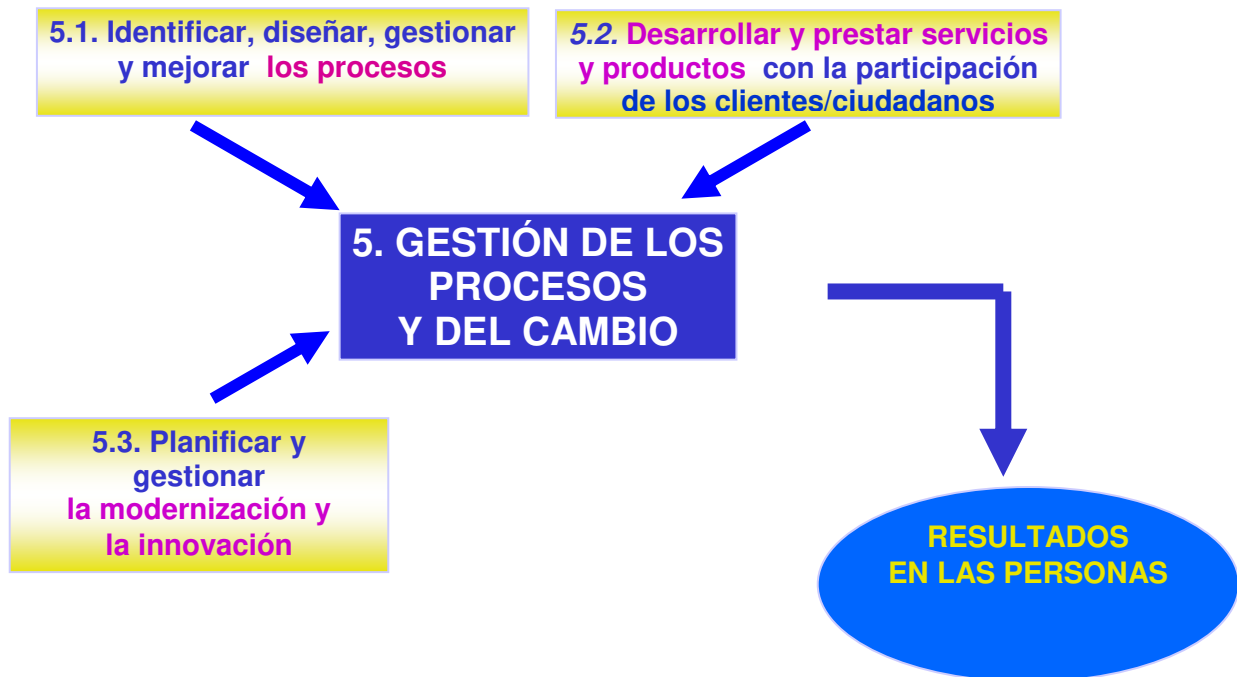
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS



Este criterio se refiere al **cómo** planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos.
- Las finanzas.
- Los edificios, equipos y materiales.
- La tecnología.
- La información y los conocimientos.



Criterio relacionado con el **cómo** diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

Por lo general la evaluación del clima organizacional se realiza a través de encuestas y cuestionarios en este sentido existen muchos ya elaborados como las escalas de likert (1965), sin embargo, también se elaboran nuevos cuestionarios adaptados a las necesidades y características de cada empresa (French y Bell, 2000)

Siguiendo los criterios a evaluar del modelo CAF mencionados anteriormente se crea el cuestionario de medición de clima organizacional para el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos de MINTUR

Para obtener la información necesaria se estructuró un instrumento que contempla los aspectos propuestos por el modelo CAF , para la validez se utilizó el procedimiento de validez de constructo, presentando el instrumento al personal directivo y expertos en el área de gerencia de la administración pública mostrando un acuerdo entre observadores del 100%.

Las dimensiones definidas a partir del modelo CAF, así como los ítems que conforman cada dimensión se muestran en la tabla n° 1:

	Dimensión	Contenido	Ítems
Liderazgo	Estilo de supervisión	Representa la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos. Si estos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios.	1, 9,17, 25, 31, 37, 43, 48, 50
Política estrategia y Procesos	Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.	6, 14, 22, 29, 35, 41, 46

Gestión del Recurso Humano	Oportunidad de desarrollo	Representa al grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.	2, 10, 18, 26, 32, 38, 44
	Sistemas de incentivo	Corresponde a la percepción de los miembros sobre las recompensas que recibirá por el trabajo bien hecho, y la equidad de esta relación. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	5, 13, 21, 28, 34, 40, 45, 49, 51
	Equipos de trabajo	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadoras, y al grado de completación de los equipos de trabajo.	8,16, 24, 30, 36, 42, 47
	Motivación laboral	Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización	3, 11, 19
	Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe su permanencia en la institución, y su identificación con su grupo de referencia.	7, 15, 23
Recursos	Ergonomía, tecnología y espacio de trabajo	Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales, la tecnología y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.	4, 12, 20, 27, 33, 39

Tabla nº 1 Distribución de ítems por criterio

La confiabilidad de la escala fue calculada por el método de Spearman –Brown, obteniéndose un coeficiente para las dos mitades de test de .88, lo cual es considerado alto y significativo dentro de las mediciones de clima organizacional.

3.3 Marco metodológico

En la presente investigación se realizó el Diagnóstico del Clima Organizacional del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos siguiendo los procedimientos definidos por el modelo CAF



Fase 1 Identificando Percepciones en la Dirección (Etapa Inicial)

- 1.1.- Realizar la primera entrevista con el cliente directo
- 1.2.- Realizar entrevistas con cada miembro del equipo directivo

Fase II Medición del Clima en la Organización (Proceso)

- 2.1.- Diseñar y elaborar el cuestionario de evaluación
- 2.2.- Aplicar el instrumento
- 2.3.- Analizar los resultados obtenidos en los instrumentos

Fase III Entrega de resultados (Proceso)

3.1.- Conformar juntas de grupos en dos niveles: La primera con el equipo directivo y las segundas con los miembros de cada una de las direcciones del Viceministerio.

Fase IV Elaboración y Entrega del Informe Diagnóstico (Plan de mejora)

4.1.- Análisis e integración de los resultados y las juntas de grupo

4.2.- Elaboración del informe

4.3.- Entrega del Informe

4.- Instrumento

Descripción, Confiabilidad y Validez del instrumento

La construcción del instrumento se realiza, utilizando el método de validez de constructo, de este modo se asegura que el instrumento realmente sirve para medir lo que se pretende medir, porque se basa en la especificación de los aspectos propuestos por el modelo denominado CAF (Jiménez, 2005) el cual pretende evaluar la gestión y la calidad en organizaciones públicas, estableciendo los aspectos que deben medirse al momento de evaluar el clima organizacional en este tipo de organizaciones, el procedimiento utilizado fue el siguiente:

- A un equipo de expertos de la unidad donde se aplicaría el instrumento se les presentó una lista de conductas definidas a partir del modelo CAF con su respectiva definición.
- Conjuntamente con este equipo, se revisaron los criterios a evaluar en cuanto a:
 - Liderazgo
 - Política, estrategia y procesos
 - Gestión del Recurso Humano
 - Recursos
- Los criterios seleccionados fueron verificados por los expertos, quienes revisaron si median las características más importantes de la organización, observándose un acuerdo entre observadores de 100%.

- Posteriormente se prepararon los ítems o preguntas que permitieran evaluar la conducta o conductas asociadas a los criterios de calidad definidos en el modelo CAF y que la organización considero críticos para su óptimo funcionamiento.
- Los ítems o preguntas del instrumento se colocaron en orden aleatorio y se le añadió una serie de instrucciones, esto con la finalidad de su correcta administración.

Análisis de Confiabilidad

**** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (S P L I T)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	I1	3,2000	1,1061	35,0
2.	I10	2,9714	1,0428	35,0
3.	I11	3,8000	,4058	35,0
4.	I12	3,6286	,7311	35,0
5.	I13	2,4571	,9500	35,0
6.	I14	3,2286	1,0314	35,0
7.	I15	2,9429	,8023	35,0
8.	I16	2,9429	1,2353	35,0
9.	I17	2,7714	1,2387	35,0
10.	I18	2,2857	1,0452	35,0
11.	I19	2,7143	,8599	35,0
12.	I2	2,5143	1,1472	35,0
13.	I20	3,8000	,4728	35,0
14.	I21	2,8571	,9438	35,0
15.	I22	3,4857	,7017	35,0
16.	I23	3,0286	1,0428	35,0
17.	I24	3,4286	,6981	35,0
18.	I25	3,3143	,7581	35,0
19.	I26	2,1714	,9848	35,0
20.	I27	3,2286	1,0314	35,0
21.	I28	3,5429	,9805	35,0
22.	I29	2,8286	1,0977	35,0
23.	I3	3,7143	,5186	35,0
24.	I30	3,3429	1,0274	35,0
25.	I31	2,9143	1,3584	35,0
26.	I32	2,6571	,8726	35,0
27.	I33	3,1714	,7065	35,0
28.	I34	3,0000	1,1632	35,0
29.	I35	2,9143	,8179	35,0
30.	I36	3,1143	,7960	35,0
31.	I37	3,7714	,5470	35,0
32.	I38	2,9429	,8023	35,0
33.	I39	3,0286	,9544	35,0
34.	I4	3,0571	,8023	35,0
35.	I40	2,3143	1,1825	35,0
36.	I41	3,2286	,7311	35,0
37.	I42	3,1143	1,0224	35,0

38.	I43	3,3714	1,0596	35,0
39.	I44	2,9714	1,3391	35,0
40.	I45	2,9714	1,2001	35,0
41.	I46	2,7714	,9103	35,0
42.	I47	3,2571	1,0387	35,0
43.	I48	3,1714	1,2715	35,0
44.	I49	1,8286	1,1501	35,0
45.	I5	2,6286	,8432	35,0
46.	I50	2,6571	1,3491	35,0
47.	I51	2,0286	1,1501	35,0
48.	I6	3,0857	,9813	35,0
49.	I7	3,0286	,9544	35,0
50.	I8	3,3714	1,0025	35,0
51.	I9	3,1429	,9745	35,0

N of Cases = 35,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Part 1	79,7714	91,2992	9,5551	26
Part 2	73,9429	151,1731	12,2952	25
Scale	153,7143	430,4454	20,7472	51

Reliability Coefficients 51 items

Correlation between forms =,8000 Equal-length Spearman-Brown = ,8889

Guttman Split-half =,8734 Unequal-length Spearman-Brown = ,8889

Alpha for part 1 = ,7698 Alpha for part 2 = ,8658

26 items in part 1

25 items in part 2

De los valores obtenidos en la salida anterior, podemos observar que los coeficientes de confiabilidad de las dos mitades, para descartar que el ALPHA esté abultado por la posibilidad de que los datos estén coleados, no son menores que ALPHA, por el contrario son mayores (,8889 y ,8889) y están comprendidos entre 0.7 y 0.9 intervalo en cual deben estar comprendidos para poder tomar decisiones sobre el grupo, lo que indica que el instrumento **es confiable**.

5.- Resultados

Análisis de resultados de la evaluación de clima organizacional

Descripción de la muestra:

La presente muestra consta de 35 sujetos pertenecientes al Viceministerio de Calidad y Servicios del Ministerio de Turismo, dentro de los cuales tenemos 13 de género masculino, representando el 37,14 % de la muestra y 22 empleadas del género femenino quienes representan un 57,1 %, es importante destacar que de la muestra evaluada 2 sujetos, que representan un 5,7%, no contestan adecuadamente la encuesta, por lo que sus datos no son incluidos en ninguno de los análisis posteriores. (Ver Tabla 2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	13	37,1	39,4	39,4
	Femenino	20	57,1	60,6	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
Total		35	100,0		

Tabla nº 2.- Tabla de frecuencias por género

Además de la variable género también la presente muestra se encuentra clasificada por el cargo que se desempeña dentro de la organización, en donde podemos observar que la mayor cantidad de personas se encuentran concentrados en los cargos de personal contratado, siendo esto un 34,3% de la muestra, luego se encuentra el personal fijo con un 28,6%, el personal obrero con 17,1% y finalmente el personal directivo con un 11,4 %. (Ver Tabla 3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	obrero	6	17,1	18,8	18,8
	empleado fijo	10	28,6	31,3	50,0
	empleado contratado	12	34,3	37,5	87,5
	personal directivo	4	11,4	12,5	100,0
	Total	32	91,4	100,0	
Missing	System	3	8,6		
Total		35	100,0		

Tabla nº 3.- Frecuencias del cargo del empleado

Si evaluamos el gráfico que presentamos a continuación podemos apreciar que la tendencia en este Viceministerio es a que la fuerza de trabajo está conformada por empleados del género femenino, ya que en todos los cargos la cantidad de trabajadores femeninos superan a los trabajadores del género masculino (ver gráfico 3)

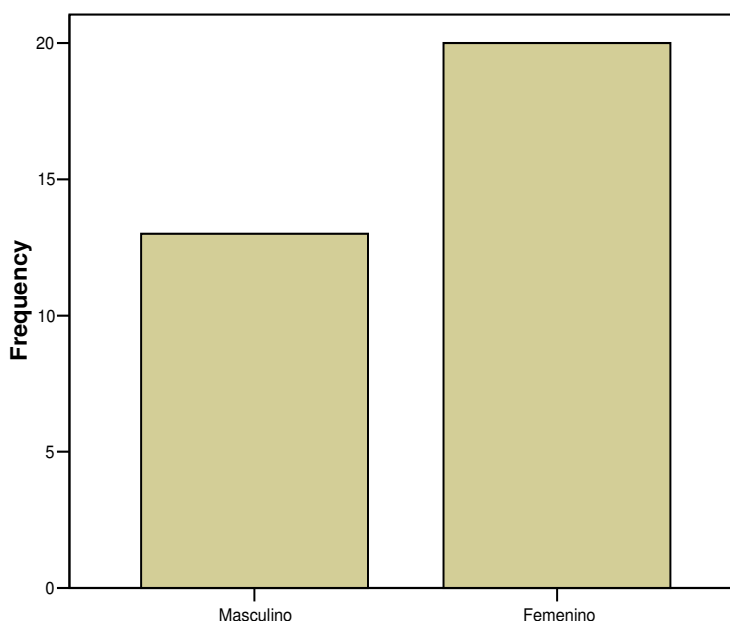


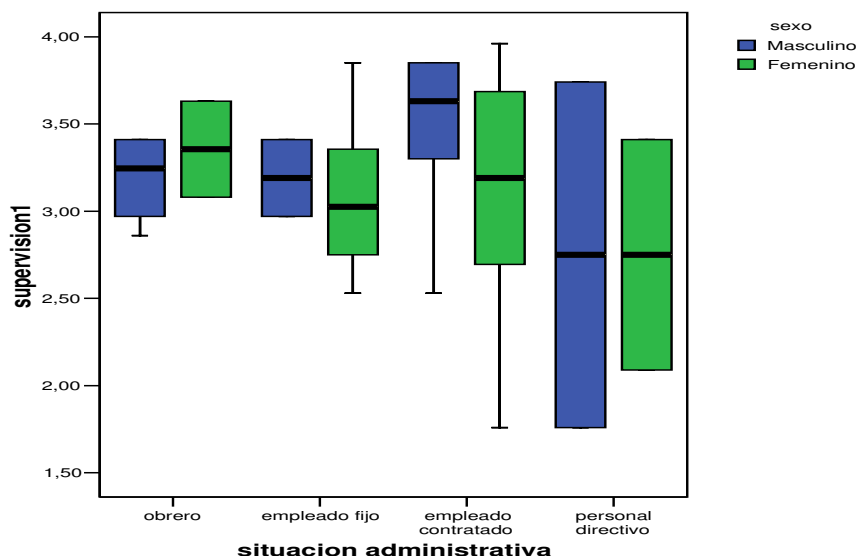
Gráfico 3.- Gráfico de barras de frecuencias por sexo

Análisis descriptivos de cada una de las dimensiones con cada una de las variables independientes (sexo y cargo)

Estilo de Supervisión (1, 9,17, 25, 31, 37, 43, 48, 50)

Descriptives

supervision1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	3,2450	,28473	,11624	2,9462	3,5438	2,86	3,63
empleado fijo	10	3,1020	,41742	,13200	2,8034	3,4006	2,53	3,85
empleado contratado	12	3,2358	,69167	,19967	2,7964	3,6753	1,76	3,96
personal directivo	4	2,7500	,97149	,48575	1,2041	4,2959	1,76	3,74
Total	32	3,1350	,59204	,10466	2,9215	3,3485	1,76	3,96



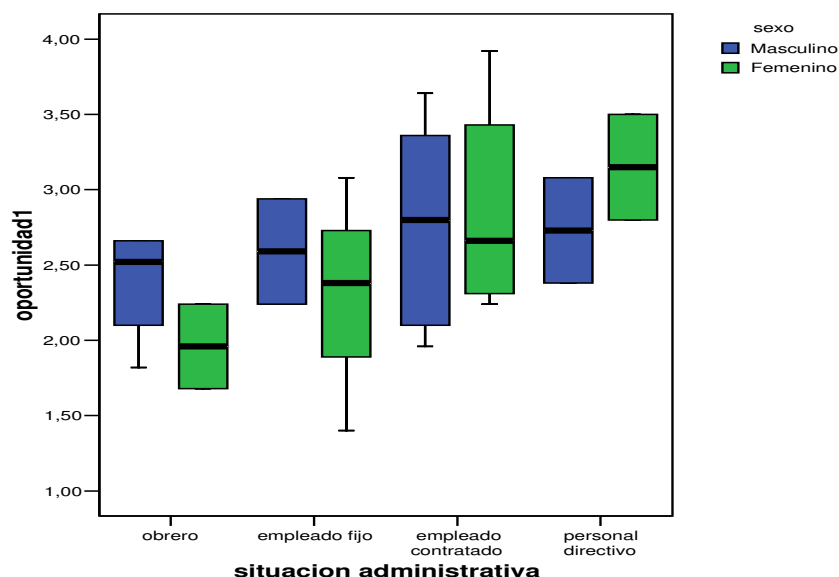
Según se puede observar en el gráfico anterior, en relación al estilo de supervisión, los datos se encuentran en su mayoría, por encima del puntaje 3,13 que es la media del grupo de la media, lo cual pareciera indicar que los empleados ubicados en el nivel de obreros, empleados fijos y contratados tienden a evaluar como favorable el estilo de supervisión, con la excepción del personal directivo cuyos puntajes se encuentran por debajo de la media; por lo que podría decirse que el personal directivo evalúa el estilo de supervisión menos satisfactorio que el resto de los empleados, sin embargo, es importante señalar que este personal menciona tener poco tiempo en sus cargos y que habían aspectos del estilo de supervisión que aun no podían observar.

En relación a la variable sexo se puede observar que las mujeres evalúan un poco mejor el estilo de supervisión en los cargos obreros, mientras que en los empleados fijos y contratados los de sexo masculino evalúan mas positivamente a los supervisores que los de sexo femenino, en el cargo de directores no se observan diferencias en relación al sexo.

Oportunidad de desarrollo (2, 10, 18, 26, 32, 38, 44)

Descriptives

oportunidad1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	2,2400	,41531	,16955	1,8042	2,6758	1,68	2,66
empleado fijo	10	2,3660	,56561	,17886	1,9614	2,7706	1,40	3,08
empleado contratado	12	2,8467	,69446	,20047	2,4054	3,2879	1,96	3,92
personal directivo	4	2,9400	,47131	,23566	2,1900	3,6900	2,38	3,50
Total	32	2,5944	,62810	,11103	2,3679	2,8208	1,40	3,92



Al observar la gráfica se evidencia que las puntuaciones de los empleados del sexo masculino, independientemente del cargo que ocupan tienden a estar más próximas a la media total del grupo, en cambio las puntuaciones de las empleadas del sexo femenino tienden a estar por debajo de la media si ocupan cargos obreros y de empleados fijos, observándose en la media y por encima de la media si los cargos son de empleado contratado o directivo, esto significa que la mayoría de los empleados con las excepciones mencionadas tienden a evaluar satisfactorias o muy satisfactorias las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Esta diferencia pareciera indicar que las empleadas que están por debajo en el organigrama de la empresa (obrero) se perciben como que no tienen oportunidades dentro de la misma, porque están por debajo de todos los cargos y las empleadas fijas pueden

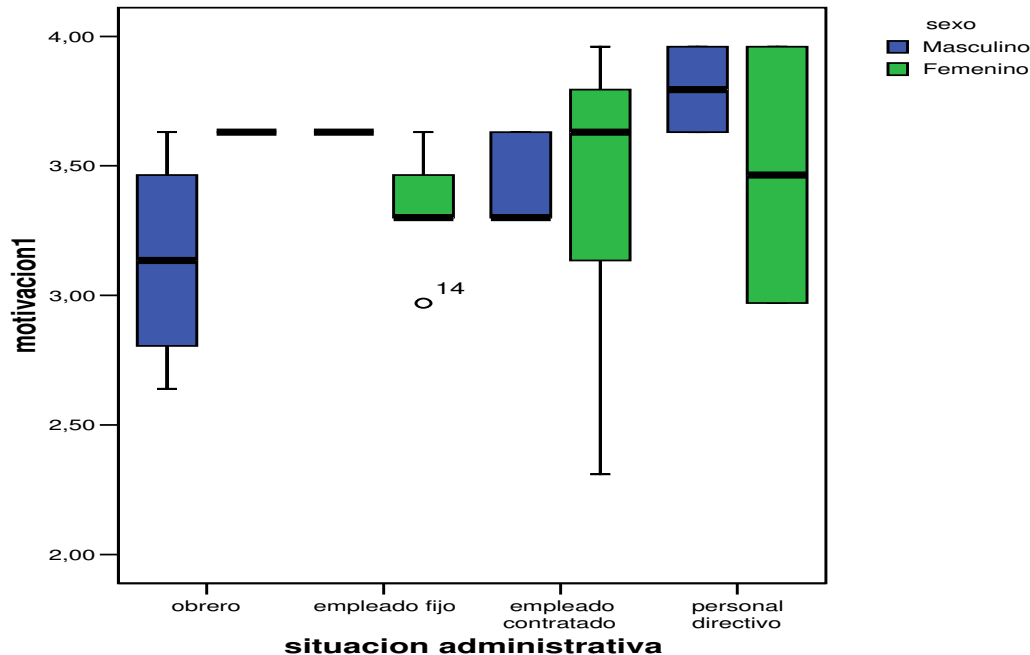
sentir que se acercan a su techo por el tipo de cargo que desempeñan, las que ocupan cargos de empleos contratados a pesar de evaluar más favorable que las obreras, parecieran sentir que la organización debería brindarles más y mejores oportunidades de desarrollo, para las que ocupan cargos directivos en cambio, la naturaleza del trabajo pareciera representar un reto y que la organización les ha brindado oportunidades de desarrollo.

En el caso de los empleados de sexo masculino en general estos tienden a percibir como adecuadas las oportunidades que les brinda su organización

Motivación Laboral (3, 11, 19)

Descriptives

motivacion1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	3,3000	,41742	,17041	2,8619	3,7381	2,64	3,63
empleado fijo	10	3,3990	,22273	,07043	3,2397	3,5583	2,97	3,63
empleado contratado	12	3,4100	,45233	,13058	3,1226	3,6974	2,31	3,96
personal directivo	4	3,6300	,46669	,23335	2,8874	4,3726	2,97	3,96
Total	32	3,4134	,38052	,06727	3,2762	3,5506	2,31	3,96



Según se observa en el grafico, todos los puntajes tienden a estar alrededor del puntaje 3,41, es decir, en la media o por encima de la media, con la excepción de los

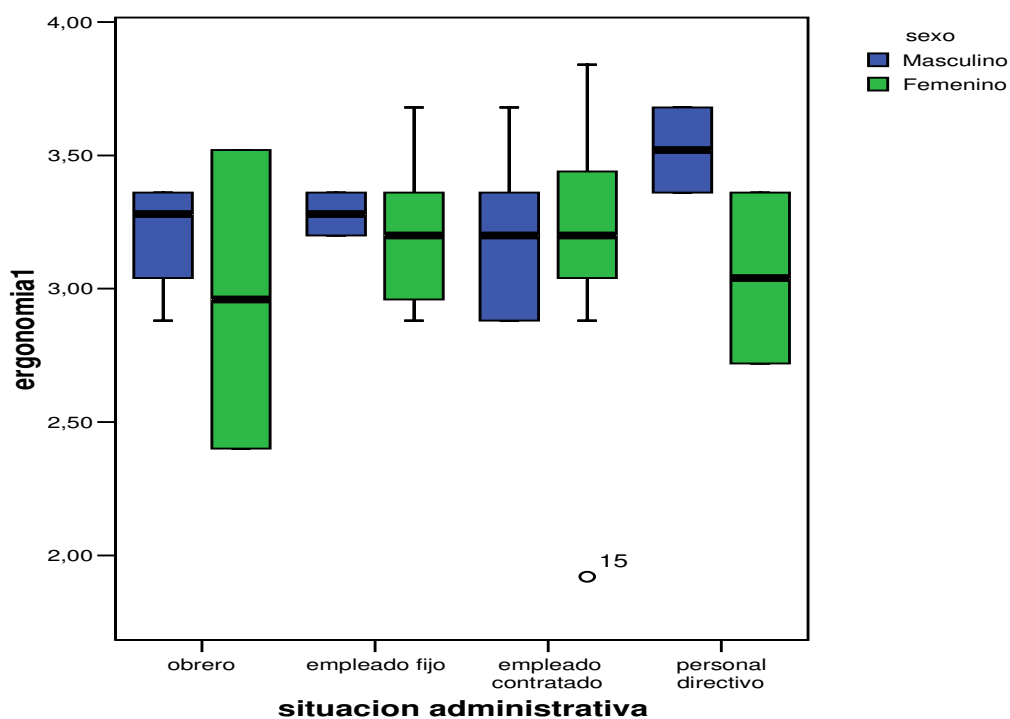
empleados masculinos de cargos obreros los cuales se ubican por debajo de la media por lo que estos muestran tendencia a evaluar su motivación como baja.

En relación a las empleadas fijas, también se observan puntuaciones por debajo de la media, existiendo incluso un dato que pareciera indicar una marcada desmotivación dentro de la organización

Ergonomía, tecnología y espacio de trabajo (4, 12, 20, 27, 33, 39)

Descriptives

ergonomia1									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
obrero	6	3,1200	,41415	,16908	2,6854	3,5546	2,40	3,52	
empleado fijo	10	3,2160	,25522	,08071	3,0334	3,3986	2,88	3,68	
empleado contratado	12	3,1600	,49727	,14355	2,8441	3,4759	1,92	3,84	
personal directivo	4	3,2800	,40266	,20133	2,6393	3,9207	2,72	3,68	
Total	32	3,1850	,39057	,06904	3,0442	3,3258	1,92	3,84	



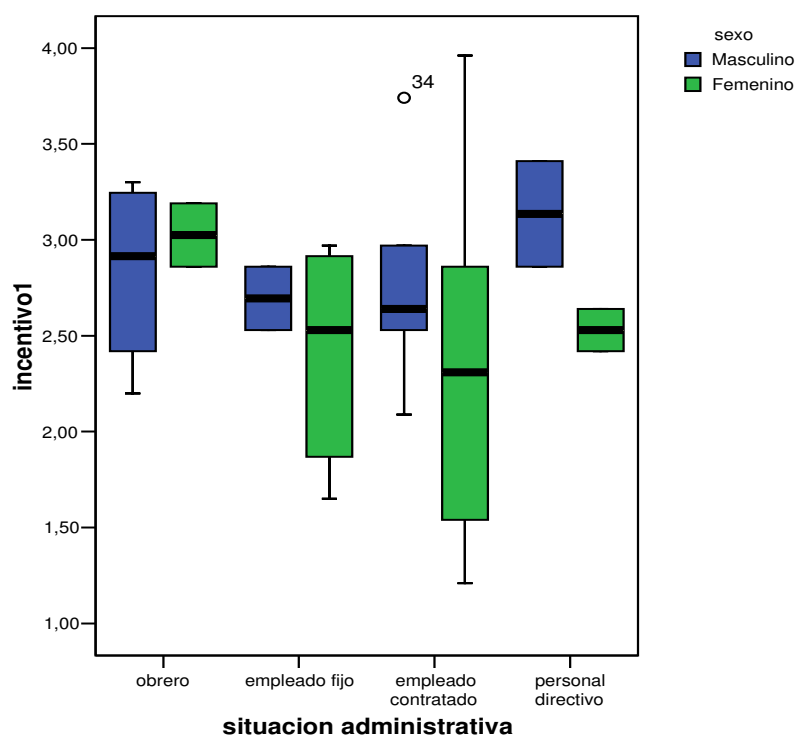
Como se observa en el gráfico, los puntajes se ubican en su mayoría por encima de la media, lo cual parece indicar que en relación a las condiciones de tecnología y espacio físico en la organización el personal las percibe de satisfactorias a muy satisfactorias.

Solo se observa que puntúan por debajo de la media el personal obrero femenino, por lo que parecieran estar menos satisfechas en relación al espacio físico y el uso de la tecnología en la organización, en este sentido es importante revisar las condiciones de este personal y el tipo de tecnología que manejan.

Sistemas de Incentivo (5, 13, 21, 28, 34, 40, 45, 49, 51)

Descriptives

incentivo1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	2,8967	,42127	,17198	2,4546	3,3388	2,20	3,30
empleado fijo	10	2,4640	,50595	,15999	2,1021	2,8259	1,65	2,97
empleado contratado	12	2,5208	,85265	,24614	1,9791	3,0626	1,21	3,96
personal directivo	4	2,8325	,42484	,21242	2,1565	3,5085	2,42	3,41
Total	32	2,6125	,64080	,11328	2,3815	2,8435	1,21	3,96

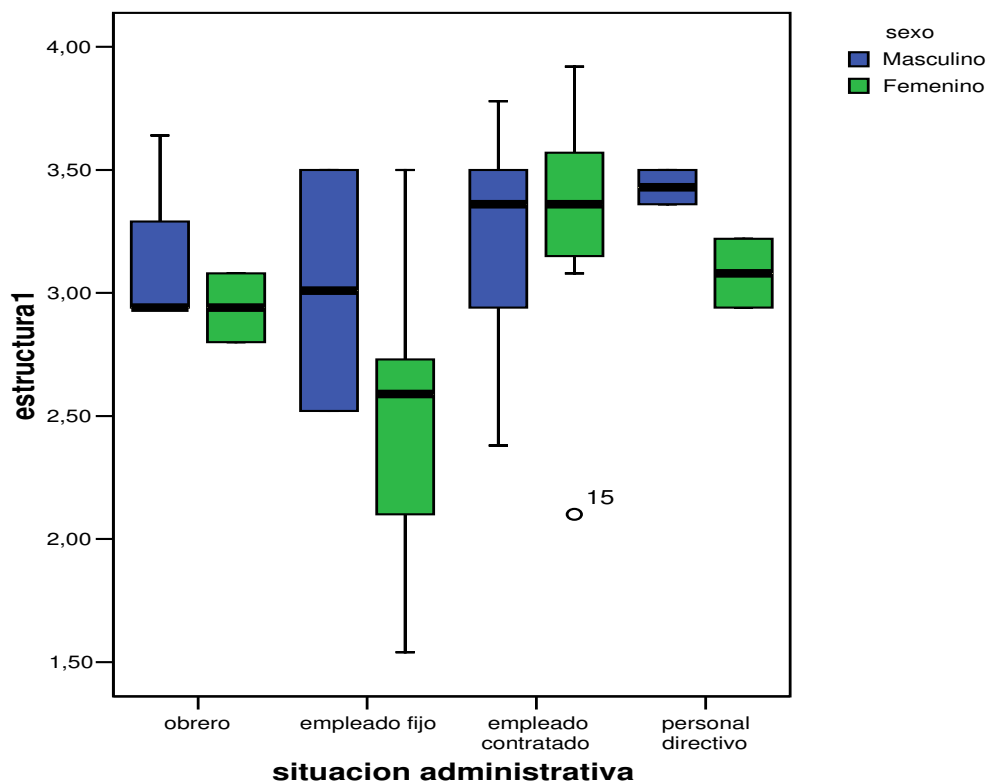


Al observar el grafico se nota que las puntuaciones tienden a ubicarse por encima del valor de 2,61 que es la media del grupo con la excepción del personal contratado femenino, esto parece indicar que el sistema de incentivos es percibido como satisfactorio, y en el caso de las empleadas contratadas, pareciera que tienden a evaluar poco satisfactorio o como un aspecto a mejorar.

Estructura (6, 14, 22, 29, 35, 41, 46)

Descriptives

estructura1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	3,0567	,29918	,12214	2,7427	3,3706	2,80	3,64
empleado fijo	10	2,5900	,61998	,19606	2,1465	3,0335	1,54	3,50
empleado contratado	12	3,2317	,54208	,15649	2,8872	3,5761	2,10	3,92
personal directivo	4	3,2550	,23910	,11955	2,8745	3,6355	2,94	3,50
Total	32	3,0013	,56555	,09998	2,7973	3,2052	1,54	3,92

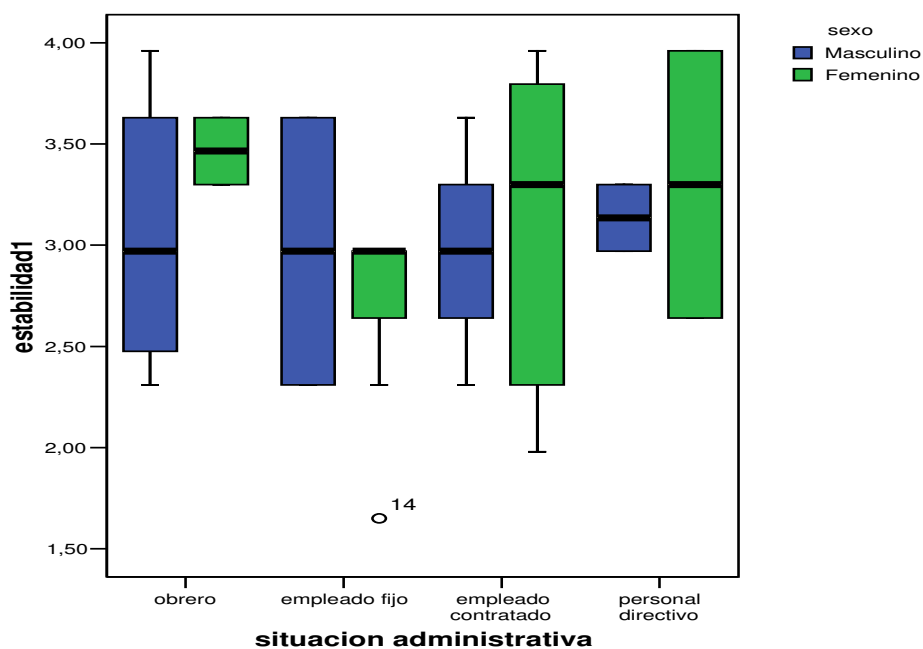


Según se observa en la grafica se observa cierta disparidad en la percepción de la estructura de la organización por parte del personal de la misma, así tenemos que el personal obrero y el empleado fijo tienden a percibir con menor claridad la estructura por lo que evalúan como menos satisfactoria a la organización en este aspecto, por el contrario, el personal contratado y directivo obtienen puntuaciones por encima de la media lo que indica que conocen la estructura, se identifican con ella y evalúan en forma muy satisfactoria a la organización en este aspecto.

Estabilidad Laboral (7, 15, 23)

Descriptives

estabilidad1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	3,1900	,61443	,25084	2,5452	3,8348	2,31	3,96
empleado fijo	10	2,7720	,54336	,17183	2,3833	3,1607	1,65	3,63
empleado contratado	12	3,0250	,71519	,20646	2,5706	3,4794	1,98	3,96
personal directivo	4	3,2175	,56358	,28179	2,3207	4,1143	2,64	3,96
Total	32	3,0009	,62365	,11025	2,7761	3,2258	1,65	3,96

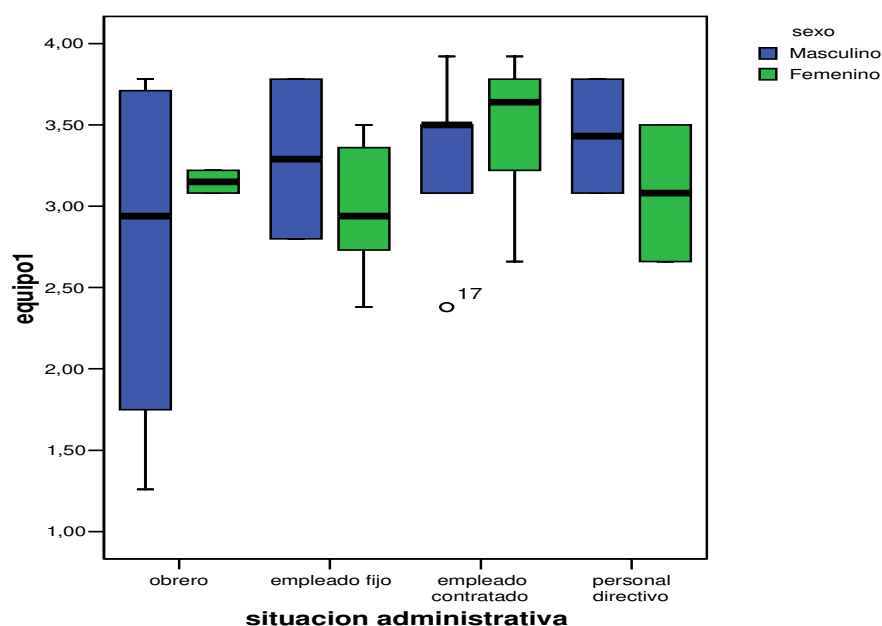


Al observar el gráfico se observa que todas las puntuaciones se ubican alrededor de la media del grupo o por encima de ella, por lo que el personal percibe estabilidad en sus cargos, contrario a lo que podría esperarse por la cantidad de empleados contratados, sin embargo, pareciera que perciben la posibilidad de estabilidad en el corto y mediano plazo.

Equipos de trabajo (8,16, 24, 30, 36, 42, 47)

Descriptives

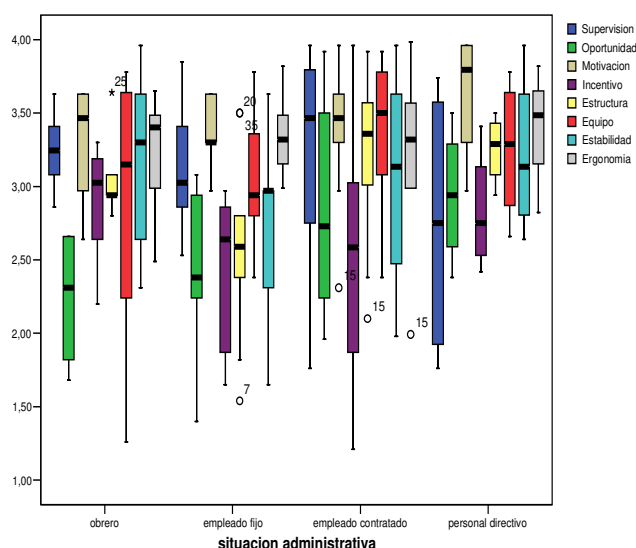
equipo1								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
obrero	6	2,8700	,95672	,39058	1,8660	3,8740	1,26	3,78
empleado fijo	10	3,0520	,43176	,13653	2,7431	3,3609	2,38	3,78
empleado contratado	12	3,3833	,49886	,14401	3,0664	3,7003	2,38	3,92
personal directivo	4	3,2550	,49000	,24500	2,4753	4,0347	2,66	3,78
Total	32	3,1675	,59477	,10514	2,9531	3,3819	1,26	3,92



Al observar el gráfico, notamos que las puntuaciones en general están por encima de la media, excepto el personal obrero masculino y el personal empleados fijo femenino, las puntuaciones por encima de la media parecieran indicar que este personal tiende a evaluar como muy satisfactorias las relaciones y el trabajo en equipo, mientras que el personal que tiende a puntuar por debajo de la media refleja menos satisfacción con las relaciones y el trabajo en equipo.

6.- Conclusiones

Luego de la administración se corrigen la totalidad de las encuestas obteniéndose los siguientes resultados:



Al observar todos los resultados de las dimensiones evaluadas en el gráfico puede concluirse lo siguiente:

1.- En relación al estilo de supervisión dentro de la organización, los empleados ubicados en el nivel de obreros, empleados fijos y contratados tienden a evaluar como favorable el estilo de supervisión, con la excepción del personal directivo que tiende a evaluar menos satisfactorio el estilo de

supervisión, señalando tener poco tiempo en sus cargos.

En cuanto a la variable sexo se puede observar que las mujeres evalúan un poco mejor el estilo de supervisión en los cargos obreros, mientras que en los empleados fijos y contratados los de sexo masculino evalúan mas positivamente a los supervisores que los de sexo femenino, en el cargo de directores no se observan diferencias en relación al sexo.

2.- En oportunidades de desarrollo, todos los empleados tienden a evaluar las oportunidades de desarrollo como satisfactorias, con la excepción de las empleadas del sexo femenino que ocupan cargos obreros y las que ocupan cargos de empleadas fijas.

Los empleados de sexo masculino en general tienden a percibir como adecuadas las oportunidades que se les brindan en la organización.

3.- En relación a la motivación, en general los empleados tienden a percibir una motivación muy satisfactoria dentro de la organización con la excepción de los empleados masculinos de cargos obreros los cuales tienen tendencia a evaluar su motivación como baja; y las empleadas fijas, que también perciben una motivación poco satisfactoria en la organización, existiendo incluso un dato que pareciera indicar una marcada desmotivación en este grupo.

4.- En relación a las condiciones de tecnología y espacio físico en la organización el personal las percibe de satisfactorias a muy satisfactorias, solo el personal obrero femenino, pareciera estar menos satisfecho en relación al espacio físico y el uso de la tecnología en la organización

5.- Los sistemas de incentivos son percibidos por el grupo en general como moderadamente satisfactorios, con la excepción del personal contratado femenino, que tienden a evaluarlos como poco satisfactorios o como un aspecto a mejorar, en la organización.

6.- En relación a la estructura de la organización, los empleados fijos tienden a percibir con menor claridad la estructura por lo que evalúan como menos satisfactoria a la organización en este aspecto, por el contrario, el personal contratado y directivo conocen la estructura, se identifican con ella y evalúan en forma muy satisfactoria a la organización en este aspecto.

7.- El personal percibe estabilidad en sus cargos, siendo el personal fijo el que percibe menor estabilidad en sus cargos.

8.- La percepción en relación a los equipos de trabajo, parece ser considerada muy satisfactoria con la excepción del personal obrero masculino y el personal empleado fijo femenino que consideran menos satisfactorias las relaciones en los equipos de trabajo.

A partir de estas conclusiones se realiza una reunión de entrega de resultados al cliente conjuntamente con la visualización de las fases de evaluación para informarle del proceso en una forma global, estos se dan a conocer de dos formas, con una presentación gráfica (ver anexos 2 y 3) y con la entrega del resumen Ejecutivo (ver anexo 4)

Igualmente se presentan, la propuesta de un plan de mejora en las áreas de mayor debilidad como lo son: Estrategia de definición de la estructura y políticas de la organización, definición de los programas de entrenamiento e incentivos y fortalecimiento del equipo de trabajo del Viceministerio (ver anexo 5), y el presupuesto de las fases del proceso completo de evaluación para informar al cliente de los costos (ver anexo 6).

Bibliografía

- Brunet, Luc. (1999) *El clima de trabajo en las organizaciones* .Trillas. México. p. 40
- Dessler G (1979). **Organización y Administración:** enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Díaz José y Delgado Carlos (1995). *Instrumentando el cambio en la administración tributaria: La Reingeniería como Herramienta*. Caracas: publicaciones SENIAT
- French y Bell (2000). *Desarrollo organizacional* (2da ed.). México: Pearson
- Gaceta Oficial N° 38112, del 21 de Enero de 2005.
- Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Argentina: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Haime Levy, Luis (2004). *Reestructuración integral de empresas: como base de la supervivencia*. (1era ed.). México: Ediciones Fiscales ISEF. S.A.
- Jiménez, Jesús. (2005). La calidad en las administraciones públicas. Recuperado en Noviembre 16, 2006, de <http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm>
- Ministerio de Administraciones Públicas. (2003). CAF: El Marco común de evaluación. Recuperado en Julio 17, 2006, de <http://www.caf.map.es>
- Ministerio de Turismo. (2005). *Memoria y cuenta*. Caracas: Autor
- TQM Asesores (1999). Modelo EFQM de excelencia. Recuperado en Octubre 11, 2006, de <http://tqm.es/>
- www.bves.com.sv/ glosario/g.e ttm

ANEXOS

**Anexo 1. Encuesta Diagnóstico del Clima Organizacional para el
Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo**

Instrucciones

El cuestionario consta de 40 preguntas, en cada una de ellas hay una proposición relacionada con algún aspecto de su trabajo. Cada pregunta debe ser respondida seleccionando un valor entre 1, 2, 3 y 4, siendo **1 LA MENOR PUNTUACION** y **4 LA MAYOR PUNTUACION**. Escoja el que mejor refleje su opinión al respecto.

A continuación le presentamos un ejemplo:

El horario de trabajo que debo cumplir en esta empresa me parece:

a. Inadecuado

X			
1	2	3	4

 Adecuado

La X en la posición 1, indica que el horario de trabajo es totalmente inadecuado.

b. Inadecuado

	X		
1	2	3	4

 Adecuado

La X en la posición 2, indica que el horario es a menudo inadecuado.

c. Inadecuado

		X	
1	2	3	4

 Adecuado

La X en la posición 3, indica que el horario es moderadamente adecuado.

d. Inadecuado

			X
1	2	3	4

 Adecuado

La X en la posición 4, indica que el horario es totalmente adecuado.

Por favor responda todas las preguntas y marque solo una alternativa en cada una de ellas.

Tome en cuenta que:

NO SE REQUIERE IDENTIFICACIÓN (ES ANÓNIMO)

LA INFORMACION QUE USTED SUMINISTRE ES EstrictAMENTE CONFIDENCIAL.

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS.

TRATE DE SER LO MAS SINCERO (A) POSIBLE.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

SEXO: M ____ F ____
SITUACION ADMINISTRATIVA:
OBRERO _____
EMPLEADO FIJO _____
EMPLEADO CONTRATADO _____
PERSONAL DIRECTIVO _____

1. Considero que las habilidades de mi (supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo son:

Inadecuadas

1	2	3	4

 Adecuadas

2. El entrenamiento que recibo para desarrollar mi trabajo es:

Inadecuado

1	2	3	4

 Adecuado

3. El hecho de trabajar en esta Institución hace que me sienta:

Avergonzado

1	2	3	4

 Orgulloso

4. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo

Nunca

1	2	3	4

 Siempre

5. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia

Nunca

1	2	3	4

 Siempre

6. Conozco y entiendo la visión, misión y objetivos de la organización

Si _____ No _____

En caso afirmativo, responda la siguiente pregunta

Los objetivos y metas de la organización son:

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

7. La estabilidad y seguridad que ofrece mi empleo es:

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

8. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

9. Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

10. Las oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización son:

Insuficientes

--	--	--	--

 Suficientes
1 2 3 4

11. En esta institución estoy dispuesto a hacer un esfuerzo:

Muy pequeño

--	--	--	--

 Muy grande
1 2 3 4

12. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma

Inadecuadas

--	--	--	--

 Adecuadas
1 2 3 4

13. Mi salario comparado con el que pagan en otras Instituciones publicas es:

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

14. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento

Si _____ No _____

En caso afirmativo, responda la siguiente pregunta

Los objetivos de desempeño de mi Departamento son:

Inadecuados

--	--	--	--

 Adecuados
1 2 3 4

15. El tipo de actitud y acciones que promueve la Institución en los empleados es:

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

16. La comunicación en mi Institución entre jefes y subordinados

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

17. Recibo feedback adecuado por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

18. La organización prepara a sus empleados para que sean promovidos de manera

Inadecuado

--	--	--	--

 Adecuado
1 2 3 4

19. Considera que las decisiones tomadas en la Institución (formación, disfrute y goce de beneficios, desarrollo, etc) son:

Desfavorables

--	--	--	--

 Favorables
1 2 3 4

20. El ambiente físico (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.) donde realizo mi trabajo es

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada
1 2 3 4

21. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

22. Pienso que el trabajo que debo desarrollar se relaciona con los objetivos de la organización

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

23. Pienso en dejar inmediatamente este trabajo si encuentro otro:

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

24. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

25. La proximidad y frecuencia con que supervisan mi actividad es:

Inadecuada

--	--	--	--

 Adecuada

1 2 3 4

26. Son efectivos los programas de orientación para nuevos empleados

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

27. Algún compañero o yo ha sido víctima de acoso o maltrato (por ideología política)

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

28. Recibo mi pago a tiempo y en forma precisa

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

29. La descripción de funciones de mi cargo esta actualizada

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

30. Participo en la toma de decisiones de mi equipo

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

31. Recibo evaluación de mi desempeño

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

32. Tengo información sobre los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

33. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

34. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

35. La documentación de los procesos de trabajo esta actualizada

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

36. Trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

37. Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

38. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización

Inadecuados

--	--	--	--

 Adecuados

1 2 3 4

39. Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

40. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

41. Me siento satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

42. Mis contribuciones al equipo son apreciadas

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

43. Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

44. Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

45. Mi trabajo es evaluado en forma justa

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

46. Considero que los procedimientos y normas establecidos son:

Inadecuadas

--	--	--	--

 Adecuadas

1 2 3 4

47. Puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga el de otros miembros del equipo

Nunca

--	--	--	--

 Siempre

1 2 3 4

48. Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

49. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

50. Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

51. Los empleados son promovidos en forma justa

Nunca

--	--	--	--

 Siempre
1 2 3 4

Anexo 4. Resumen Ejecutivo



Resumen Ejecutivo

Justificación del Proyecto: La especialización de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo formar profesionales con conocimientos y destrezas para la aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en los procesos de cambio y desarrollo de organizaciones así como el control y la optimización de los procesos de relación individuo -grupo-organización en el mundo del trabajo, dentro de un modelo ecosistémico.

Con la finalidad de evaluar y poner en práctica la formación recibida, se realiza el presente proyecto, el cual se desarrolla en una organización de la administración pública, siendo el objetivo como consultores evaluar e identificar áreas problemáticas así como áreas de oportunidad que favorezcan el fortalecimiento de la organización.

Definición del cliente: El cliente directo de la intervención es el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos en el Ministerio del Turismo, siendo la persona que realiza el contacto con los consultores el Director General de Calidad Turística.

Este Viceministerio esta integrado por 34 empleados en total, 1 Viceministro, 3 directores generales, 5 directores, 13 empleados fijos, 3 personal obrero y 9 contratados.

Acuerdos (Contrato Psicológico): En la primera entrevista el cliente conversa acerca de las características de su organización, menciona los aspectos positivos y negativos, así como las áreas de oportunidad a desarrollar.

En la segunda entrevista el consultor indaga de manera más precisa los requerimientos del cliente, los cuales quedaron definidos por las características y necesidades de la organización en: Evaluación del clima organizacional en las direcciones del Viceministerio de Turismo.

Los acuerdos objetivos quedaron establecidos en:

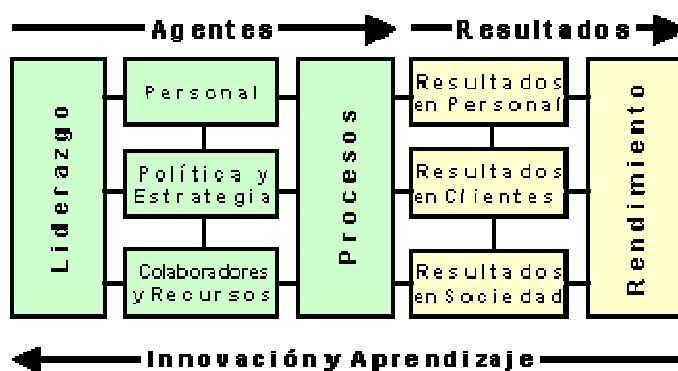
- I. Evaluación del clima organizacional del Viceministerio
- II. Elaboración del instrumento y presentación a los expertos para su evaluación y aprobación

III. Establecimiento de fechas para la administración del instrumento

IV. Corrección de las pruebas

V. Presentación de resultados y propuesta de intervención en el mes de septiembre

Procedimiento: Para la realización del diagnóstico, así como el diseño del procedimiento y la posterior intervención se toma como base el Modelo EFQM, elaborado por la fundación europea de calidad, en el cual se visualiza a la organización como una estructura dinámica, en la cual se llevan a cabo una serie de procesos críticos para su funcionamiento.



En la presente medición se evalúan los agentes que dentro de la organización se relacionan con el Liderazgo, Personal, Estrategias y Recursos; y los resultados organizacionales en las personas. De esta forma seguimos una ruta dentro del modelo que busca visualizar todos los aspectos relacionados directamente con la gestión de Personas.

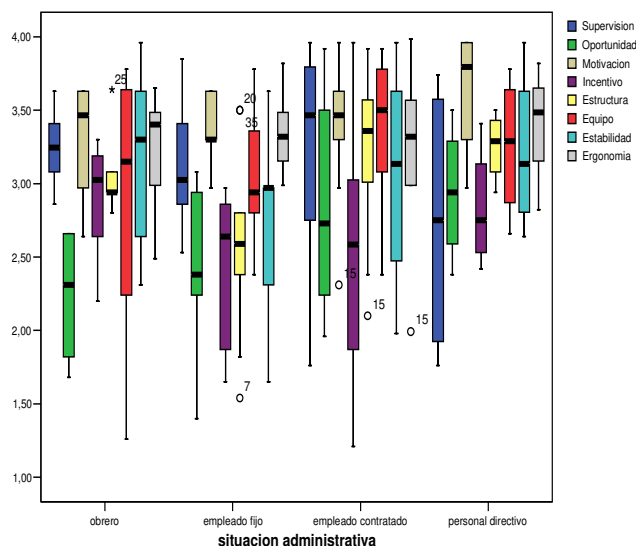
Para la evaluación del Clima Organizacional se elabora un instrumento con el que se pretenden medir los diferentes aspectos de la ruta establecida previamente en el modelo, quedando conformado de la siguiente manera:

	Dimensión	Contenido	Ítems
Liderazgo	Estilo de supervisión	Representa la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos. Si estos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios.	1, 9, 17, 25, 31, 37, 43, 48, 50
Política estrategia y Procesos	Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.	6, 14, 22, 29, 35, 41, 46

Gestión del Recurso Humano	Oportunidad de desarrollo	Representa al grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.	2, 10, 18, 26, 32, 38, 44
	Sistemas de incentivo	Corresponde a la percepción de los miembros sobre las recompensas que recibirá por el trabajo bien hecho, y la equidad de esta relación. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	5, 13, 21, 28, 34, 40, 45, 49, 51
	Equipos de trabajo	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadoras, y al grado de completación de los equipos de trabajo.	8, 16, 24, 30, 36, 42, 47
	Motivación laboral	Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización	3, 11, 19
	Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe su permanencia en la institución, y su identificación con su grupo de referencia.	7, 15, 23
Recursos	Ergonomía, tecnología y espacio de trabajo	Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales, la tecnología y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.	4, 12, 20, 27, 33, 39

La confiabilidad del instrumento se calcula con el coeficiente de Spearman Brown para las dos mitades del test obteniéndose un coeficiente total de .88 por lo que se considera el instrumento confiable.

Diagnóstico: Luego de la administración se corrigen la totalidad de las encuestas obteniéndose los siguientes resultados:



Al observar todos los resultados de las dimensiones evaluadas en el gráfico puede concluirse lo siguiente:

1.- En relación al estilo de supervisión dentro de la organización, los empleados ubicados en el nivel de obreros, empleados fijos y contratados tienden a evaluar como favorable el estilo de supervisión, con la excepción del personal directivo que tiende a evaluar menos satisfactorio el estilo de supervisión, señalando tener poco

tiempo en sus cargos.

En cuanto a la variable sexo se puede observar que las mujeres evalúan un poco mejor el estilo de supervisión en los cargos obreros, mientras que en los empleados fijos y contratados los de sexo masculino evalúan mas positivamente a los supervisores que los de sexo femenino, en el cargo de directores no se observan diferencias en relación al sexo.

2.- En oportunidades de desarrollo, todos los empleados tienden a evaluar las oportunidades de desarrollo como satisfactorias, con la excepción de las empleadas del sexo femenino que ocupan cargos obreros y las que ocupan cargos de empleadas fijas.

Los empleados de sexo masculino en general tienden a percibir como adecuadas las oportunidades que se les brindan en la organización.

3.- En relación a la motivación, en general los empleados tienden a percibir una motivación muy satisfactoria dentro de la organización con la excepción de los empleados

masculinos de cargos obreros los cuales tienen tendencia a evaluar su motivación como baja; Y las empleadas fijas, que también perciben una motivación poco satisfactoria en la organización, existiendo incluso un dato que pareciera indicar una marcada desmotivación en este grupo.

4.- En relación a las condiciones de tecnología y espacio físico en la organización el personal las percibe de satisfactorias a muy satisfactorias, solo el personal obrero femenino, pareciera estar menos satisfecho en relación al espacio físico y el uso de la tecnología en la organización

5.- Los sistemas de incentivos son percibidos por el grupo en general como moderadamente satisfactorios, con la excepción del personal contratado femenino, que tienden a evaluarlos como poco satisfactorios o como un aspecto a mejorar, en la organización.

6.- En relación a la estructura de la organización, los empleados fijos tienden a percibir con menor claridad la estructura por lo que evalúan como menos satisfactoria a la organización en este aspecto, por el contrario, el personal contratado y directivo conocen la estructura, se identifican con ella y evalúan en forma muy satisfactoria a la organización en este aspecto.

7.- El personal percibe estabilidad en sus cargos, siendo el personal fijo el que percibe menor estabilidad en sus cargos.

8.- La percepción en relación a los equipos de trabajo, parece ser considerada

muy satisfactoria con la excepción del personal obrero masculino y el personal empleado fijo femenino que consideran menos satisfactorias las relaciones en los equipos de trabajo.

Propuesta

En función de los resultados se propone el siguiente plan operativo con la finalidad de optimizar el clima en la organización:

	Actividades de intervención a realizar	08	09	10	11	Producto Esperado por fase
Fase I Diagnóstico	✓ Entrevista con directivos de la organización ✓ Evaluación del clima organizacional					Diagnóstico detallado por cargo dentro de la organización en los aspectos evaluados en las encuestas de clima organizacional
Fase II Entrega de Resultados	✓ Reunión con el director de calidad turística ✓ Reunión con los directores del viceministerio ✓ Reunión con el personal del Viceministerio					✓ Entrega del diagnóstico a los directores del Viceministerio. ✓ Plan de Intervención sugerido en función de los resultados
Fase III Diseño e Implementación del Plan de Intervención	✓ Mesa de trabajo equipo directivo ✓ Mesa de trabajo con el personal ✓ Talleres de mejoramiento profesional ✓ Intervención equipo					✓ Actualización de los objetivos estratégicos de la organización ✓ Listado actualizado de necesidades de mejoramiento de condiciones laborales ✓ Listado actualizado de los incentivos que brinda la organización (¿pueden mejorarse?) ✓ Listado actualizado de necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo ✓ Talleres de mejoramiento profesional ✓ Actividades de fortalecimiento de equipo

