



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

*INTERVENCION PARA MEJORAR LA GESTION DEL RECURSO HUMANO
DEL VICEMINISTERIO DE CALIDAD Y SERVICIOS TURISTICOS DEL
MINISTERIO DE TURISMO*

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:**

THAIS ESTHER SORZANO HERNANDEZ

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

Realizado con la Asesoría del profesor: RICARDO PETIT

Caracas, Enero 2007



Resumen Ejecutivo

Justificación del Proyecto: En la actualidad, para una Empresa u Organización es fundamental, tener claro como combatir las dificultades que se generan dentro de ella, tanto a nivel de procesos como a nivel del recurso humano, siendo precisamente el recurso humano vital para el buen funcionamiento de todas las actividades que en ella se desarrollan. El ambiente que se genera dentro de un grupo de personas que trabajan juntas es el clima organizacional.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

El clima organizacional ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, las cuales podrían ser positivas o negativas. De esta forma es muy importante destacar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, en el cómo recibe las ordenes, como las ejecuta como es el ambiente donde se desenvuelve, y su rendimiento, además de su productividad en la empresa y su satisfacción en la labor que desempeñan.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Hoy día, las organizaciones han comprendido que resulta imperativa la medición del clima, a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. Es por ello que el personal directivo del Ministerio de Turismo, específicamente el Viceministerio de Calidad y servicios turísticos, preocupados por la satisfacción laboral de su recurso humano y conociendo la influencia que tiene el clima laboral en el logro de los objetivos y metas planteados a nivel institucional; ha solicitado nuestros servicios de consultoría para determinar el clima organizacional y detectar las oportunidades de mejoras.

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.

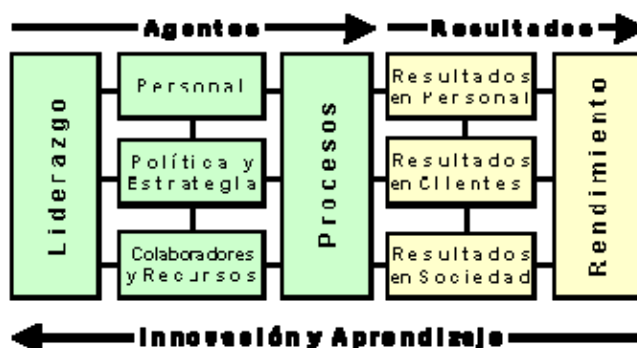
Acuerdos (Contrato Psicológico): En la primera entrevista el cliente conversa acerca de las características de su organización, menciona los aspectos positivos y negativos, así como las áreas de oportunidad a desarrollar.

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
Políticas Estrategias	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 de Personas	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
Resultados en las Personas	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
	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
	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

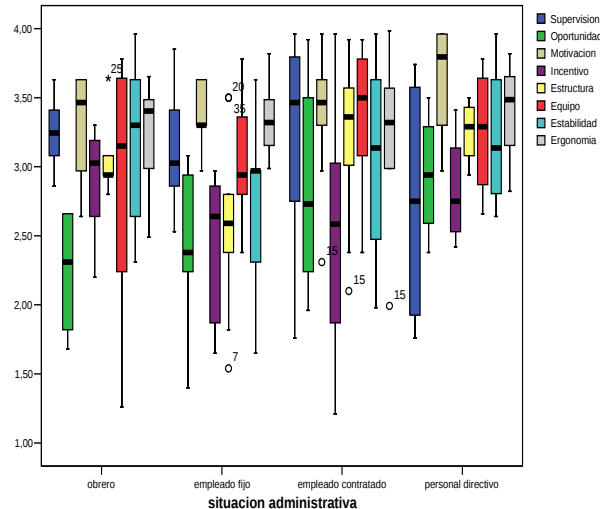
La confiabilidad del instrumento se calcula con el coeficiente de Spearman Brown para las dos mitades del test obteniéndose un coeficiente total de .88 por lo que se considera el instrumento confiable.

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

Resumen

El siguiente trabajo de grado, se realizó en primer lugar como resultado de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la Especialización de Desarrollo Organizacional y en segundo lugar por la necesidad que tiene el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, de mejorar la gestión del Recurso Humano, para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos planteados en el Ministerio de Turismo, Institución pública a la cual este esta adscrito.

En estos momentos el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, se encuentra en una etapa de consolidación e integración, pero para lograr un resultado efectivo, se planteó la necesidad de medir el clima organizacional, esto debido a que el personal no se muestra completamente integrado, no muestra espíritu de equipo, se nota inconforme, además, muestra fallas en el manejo de la información para realizar sus tareas y pareciera desconocer las metas definidas, estas entre otras manifestaciones. Muy contrario de lo que el Viceministerio se plantea para lograr los objetivos estratégicos, por lo que es imprescindible contar con un personal integrado, capacitado y con una visión compartida de los objetivos y metas del Viceministerio y por ende de la Institución en si.

Para el Viceministerio representó una gran oportunidad el diagnostico del clima laboral y la posterior intervención, fase que en este proyecto nos ocupa, ya que el Ministerio tiene una serie de objetivos estratégicos que pretende consolidar entre los años 2007-2012, y la labor del Viceministerio, en la Calidad y Servicios Turísticos, será un factor determinante para dicha consolidación. Por tanto, intervenir para mejorar el clima laboral fue una forma de asegurar el cumplimiento efectivo de las metas planteadas en esta unidad.

De acuerdo a ello, se tiene que el objetivo de este proyecto fue implantar un plan de intervención que mejorara el compromiso y clima organizacional del personal del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo. Los pasos que permitieron implementar esta intervención

comenzaron con el diseño del plan, ajustado al diagnóstico propio de la organización, hasta la evaluación de dicha intervención.

La implicación más importante de la implantación de la intervención, fue la creación de un clima laboral positivo, de manera tal, que sus miembros a partir de este momento, se sentirán más identificados con los valores y la misión de la organización; y podrán así aportar su labor eficiente para el logro de los objetivos y metas definidos por la Organización.

Palabras claves: Intervención, clima organizacional, turismo, instituciones públicas.

INDICE

1.	Justificación.....	7
2.	Objetivos del Proyecto	
2.1	Objetivo Generales.....	9
2.2	Objetivos Específicos.....	9
3.	Marco Organizacional.....	10
4.	Marco Conceptual.....	16
5.	Marco Metodológico.....	27
6.	Resultados obtenidos	53
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	55
8.	Bibliografía.....	57
9.	Anexos.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico nº 1 Organigrama Ministerio de Turismo.....	12
Grafico nº 2 Organigrama Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.....	15

INDICE DE TABLAS

Tabla nº 1. Resultados de la Fase I. Diagnostico de clima organizacional del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.....	28
Tabla nº 2. Organización “Que tenemos”.....	30
Tabla nº 3. Cronograma de dinámicas realizadas sesión de trabajo nº 1.....	32
Tabla nº 4. Cronograma de dinámicas realizadas sesión de trabajo nº 2.....	33

1. JUSTIFICACION

En la actualidad, para una Empresa u Organización es fundamental, tener claro como combatir las dificultades que se generan dentro de ella, tanto a nivel de procesos como a nivel del recurso humano, siendo precisamente el recurso humano vital para el buen funcionamiento de todas las actividades que en ella se desarrollan. El ambiente que se genera dentro de un grupo de personas que trabajan juntas es el clima organizacional.

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

El clima organizacional ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, las cuales podrían ser positivas o negativas. De esta forma es muy importante destacar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, en el cómo recibe las órdenes, como las ejecuta como es el ambiente donde se desenvuelve, y su rendimiento, además de su productividad en la empresa y su satisfacción en la labor que desempeñan.

Hoy día, las organizaciones han comprendido que resulta imperativa la medición del clima, a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. Esta es precisamente una de las labores de los especialistas en Desarrollo Organizacional, área donde se enmarca el siguiente proyecto.

Los especialistas en Desarrollo organizacional, son profesionales que poseen 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. Con el siguiente proyecto se puso en práctica la formación recibida; evaluando e identificando, a través de un estudio de clima organizacional (Fase 1) y la puesta en marcha de un proceso

de intervención (Fase 2, aquí desarrollada) en el Ministerio de Turismo, específicamente el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, las posibles áreas de oportunidad que favorecieran el fortalecimiento de dicha organización.

De acuerdo a las primeras entrevistas realizadas a uno de los directivos, el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, actualmente se encuentra en una etapa de consolidación e integración, tanto de su estructura organizacional como del recurso humano que allí labora, es por ello que este estudio le ofreció la oportunidad de integrar y alinear al personal con los objetivos estratégicos del Viceministerio y por ende de la Institución. Tarea importante, ya que en estos momentos, una gran parte del personal que lo conforma se mostraba, no integrado en su totalidad, con una visión poco clara de la misión, visión y objetivos estratégicos, entre otros.

Esta situación a nivel del personal mostró un clima organizacional negativo, no propicio para el fortalecimiento de la institución y cumplimiento exitoso de los objetivos y metas propuestos a nivel institucional, contrario a lo que sería fomentar un clima positivo que propiciaría una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores, además del aumento de su compromiso y lealtad. Es por ello que, como especialistas en Desarrollo Organizacional y sabiendo la influencia que tiene el clima laboral en el logro de los objetivos y metas planteados a nivel institucional en una Organización, se realizó esta intervención a nivel del recurso humano del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo General

Implantar un plan de intervención que mejore el compromiso y clima organizacional del personal del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo.

2.2 Objetivos Específicos

1. Revisar y Evaluar el diagnostico y determinar los aspectos (dimensiones) del clima organizacional del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, a mejorar.
2. Diseñar y desarrollar un plan de intervención para la integración de los equipos y alineación con los objetivos estratégicos del Ministerio de Turismo (directores, personal administrativo y obrero.).
3. Evaluar los resultados del plan de intervención implantado.

3. MARCO ORGANIZACIONAL

El presente estudio se realizó en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos perteneciente al Ministerio de Turismo, este Ministerio fue 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. Su misión y visión son:

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.

Visión

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

Son competencias del Ministerio del Turismo:

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.

Su organigrama funcional es:

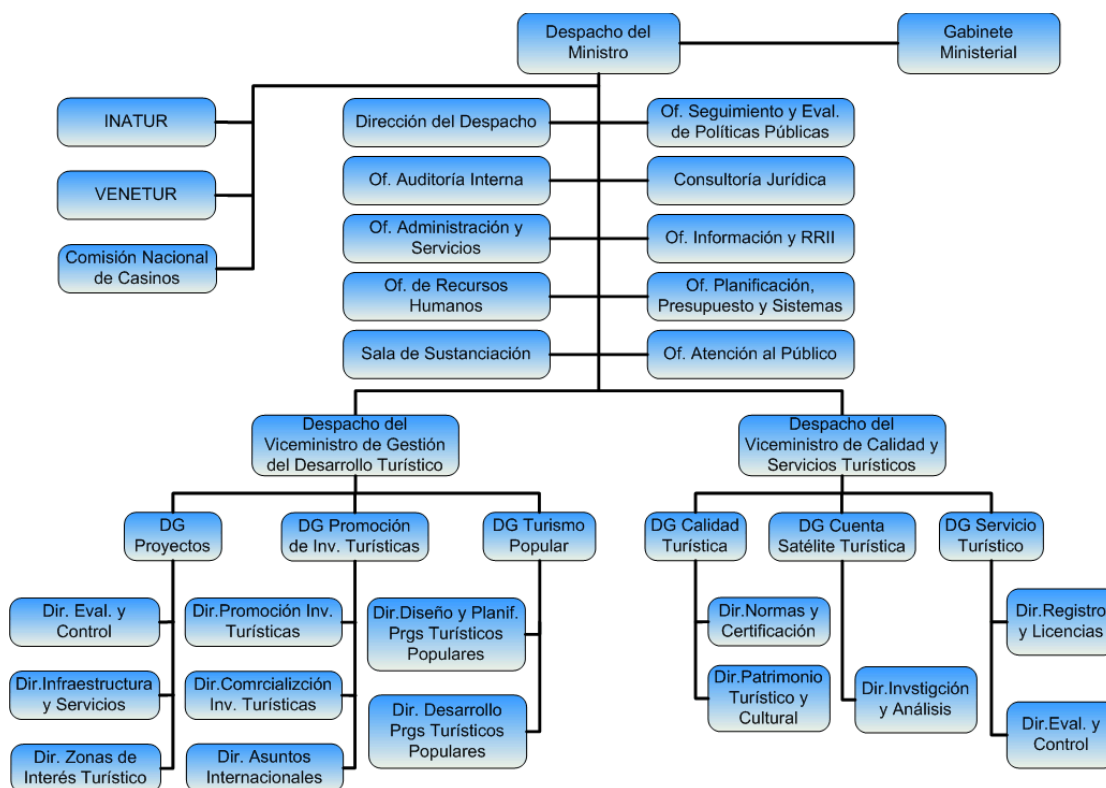


Gráfico nº 1. Organigrama Actual del Ministerio del Turismo

Existe un Plan Nacional estratégico del Ministerio de Turismo, para los años 2007-2012, el cual define el rumbo que a seguir en este período, su misión y visión es:

Visión

Ser el instrumento para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población venezolana y al fortalecimiento del sistema turístico nacional, a través del posicionamiento de Venezuela en el mercado turístico nacional e internacional como un multidestino capaz de generar nuevas formas asociativas de inclusión social para el desarrollo sustentable y sostenible, con base en el plan de desarrollo de la nación.

Misión

Fomentar, orientar y consolidar el desarrollo del turismo como una actividad estratégica en la construcción del nuevo modelo socio-productivo a través de la corresponsabilidad de todos los actores que conforman el Sistema Turístico Nacional que permita un desarrollo endógeno integral, en coordinación con las unidades políticas del Estado.

Propuesta del Plan

Áreas estratégicas a fortalecer

I. Calidad turística

Esta área estratégica pretende ante todo, crear un Sistema de Calidad Turística Nacional como un sistema vivo, en permanente evolución y capaz de ir adaptándose a las circunstancias del entorno y de anticipar a los problemas a los que se puedan enfrentar los integrantes del Sistema Turístico Nacional

II. Equipamiento turístico

Promover el desarrollo de equipamiento físico de los ejes y Núcleos Turísticos establecidos y/o proyectados, a través de acciones coordinadas entre los actores que integran el Sistema Turístico Nacional, con el fin de mejorar la calidad de los servicios del sector.

III. Financiamiento

Con esta área se busca promover y regular lo concerniente al otorgamiento de recursos financieros, por medio del sector bancario y las instituciones financieras a los distintos prestadores de servicios turísticos. Esto llevará a garantizar una justa distribución de la riqueza, generar fuentes de empleo, impulsar un nuevo modelo productivo bajo una visión humanista y procurará la diversificación socio – productiva

IV. Fortalecimiento institucional

Consolidar los mecanismos de articulación intersectoriales con los distintos actores del Sistema Turístico Nacional (STN), para el fortalecimiento de redes orientadas al posicionamiento del producto turístico Venezuela y el afianzamiento de la cultura turística.

V. Mercadeo

El mercadeo turístico en Venezuela se regirá por la política de Posicionamiento del Producto Turístico. Para ello, el objetivo central bajo el cual se dará cumplimiento a esta política es el siguiente

VI. Patrimonio turístico

Actualmente el turista exige una mayor participación en la cultura local, además de un conocimiento amplio de los destinos y de las actividades propias de los sitios visitados. En este sentido la nueva tendencia del turista conduce a la definición de políticas, acciones y proyectos para propiciar una mayor atención al patrimonio, a fin de reconocerlo, valorarlo y fortalecerlo con fines turísticos

VII. Sensibilización, capacitación y Formación

Esta área promoverá las estrategias de desarrollo del Ejecutivo Nacional en materia de formación, capacitación y sensibilización en el sector turístico, para el desarrollo de valores, conocimiento, habilidades y destrezas que ayuden a la consolidación de la cultura turística; y permitan generar procesos de cambios de las distintas organizaciones sociales hacia las oportunidades socio productiva que fomenta el Estado en materia turística. En este orden de ideas se plantean, estrategias y acciones para cada momento de aprendizaje previstos en este plan

VIII. Turismo popular

Establecer mecanismos que permitan la inclusión de la ciudadanía venezolana en el disfrute del patrimonio turístico del país, así como su incorporación en la prestación de servicios turístico, mediante procesos participativos, de autogestión y cogestión a través de procesos de sensibilización, formación y

capacitación, en un marco de corresponsabilidad y equidad social, bajo criterios de desarrollo endógeno como ámbito de acción prioritaria.

El Ministerio de turismo esta formado por dos Viceministerios, Calidad y Servicios Turísticos y Gestión del Desarrollo Turístico. La intervención se realizó en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, el cual 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 nº 2).

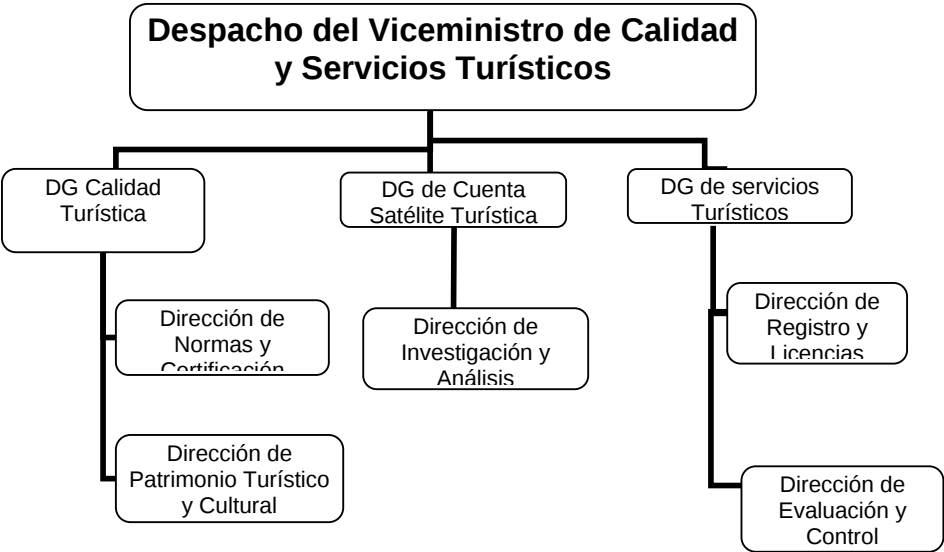


Gráfico nº 2. Organigrama Actual Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos

4. MARCO CONCEPTUAL

En la primera Fase de este proyecto se definió el tipo de investigación a desarrollar, investigación-acción, empleando dicha investigación como un proceso genérico, iterativo y cíclico en el desarrollo organizacional, y aplicando los aspectos claves del modelo: “diagnostico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ello por el grupo cliente, y la acción.”¹

En esta segunda Fase del proyecto de investigación-acción, se pretende emprender la acción para obtener un cambio de conducta de los miembros de la organización, siempre basados en los resultados obtenidos durante el diagnostico, la recopilación de los resultados y la retroalimentación. La acción, pues, se refiere a las intervenciones que se desarrollan para resolver los problemas y mejorar las condiciones y para ello se requiere la participación directa del cliente. Con la información obtenida de la fase de diagnostico y la discusión y revisión de la información con el cliente, es decir, con la retroalimentación del cliente, se puede definir la acción siempre buscando atender los problemas prácticos y buscando soluciones pertinentes, efectivas y factibles. Por tanto, se elabora un plan de intervención de desarrollo organizacional (intervención de DO), el cual, para este caso se orientó esencialmente a la integración de los equipos (directores, personal administrativo y obrero.) y alineación de los mismos con los objetivos estratégicos del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

Una definición sencilla de las intervenciones de DO, la presenta French y Bell:

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. En las intervenciones de

¹ Wendell L. French y Cecil H. Bell , Desarrollo Organizacional, Quinta edición, (Prentice Hall, 1996).
Pág.-141

DO, se lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: una serie de valores; una serie de hipótesis acerca de las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; una serie de metas y objetivos para el consultor de DO, la organización y sus miembros; y una serie de actividades estructuradas que son el medio para realizar los valores, las suposiciones y las metas.”²

En los primeros años del nacimiento del Desarrollo Organizacional (DO), se diseñaron los primeros tipos de intervenciones, y con el paso del tiempo y el crecimiento del campo de DO, se crearon nuevos tipos, entre los mas convencionales están: formación de equipos, retroalimentación de encuestas, análisis de rol y conflictos intergrupo, calidad de vida en el trabajo, estructuras paralelas de aprendizaje. Pero la selección y estructuración de la intervención, no se trata de una simple receta o un juego que sacamos de un libro y lo aplicamos, la estructuración va mas allá de ello y se debe regir por una serie de consideraciones especiales como por ejemplo: cuales son las actividades a realizar, el objetivo a lograr con cada una de ellas, la secuencia a seguir para lograr la meta; estas son algunas de las preguntas a plantear, además la estructuración debe obedecer a una serie de parámetros, según consejo de expertos en el área. Dicho parámetros son los siguientes:

- Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas interesadas son aquellas que están afectadas por el problema o la oportunidad.
- Estructurar la actividad de tal forma que este orientada a un problema y a una oportunidad y orientada a los problemas y oportunidades generadas por los clientes mismos.
- Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea clara también
- Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito.

² Wendell L. French y Cecil H. Bell , Desarrollo Organizacional, Quinta edición, (Prentice Hall, 1996).
Pág.-159

- Estructurar la actividad de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual /cognoscitiva/teórica.
- Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan “liberados”, en vez de ansiosos o a la defensiva.
- Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso. Viendo la tarea como aquello en lo que los individuos están trabajando y el proceso como a la forma en que el grupo esta trabajando y a todo lo demás que esta sucediendo a medida que trabaja en la tarea.
- Estructurar la tarea de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. En la actividad los individuos deben participar en ella con sus creencias, exigencias del rol que ocupan, sentimientos, pensamientos y esfuerzos.

Además de los consejos antes expuestos en la teoría del Desarrollo Organizacional, se plantea una otras consideraciones respecto a la selección y secuencia de las actividades a desarrollar, Michael Beer da una serie de pautas o reglas a considerar, en la puesta en práctica de la intervención:

- Aumentar al máximo los datos del diagnostico: se refiere a que del diagnostico se debe obtener toda la información posible para determinar con exactitud la intervención apropiada.
- Aumentar al máximo la efectividad: las intervenciones deben darse dentro de una secuencia apropiada, ya que cada intervención debe incrementar la efectividad de la siguiente.
- Aumentar al máximo la eficacia: las intervenciones deben realizarse de tal forma que no se desperdicie el tiempo, la energía o el dinero de la organización.
- Aumentar al máximo la rapidez: las intervenciones deben realizarse en un tiempo adecuado, no debe hacerse muy lenta.

- Aumentar al máximo la pertinencia: las intervenciones que causaran un impacto en el desempeño o en la tarea de la organización deben ocurrir antes que las intervenciones que causaran un impacto en los individuos o en la cultura.
- Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional.

En cuanto al tipo de intervención a desarrollar, existe un inventario extenso de las mismas y su clasificación varia de acuerdo al enfoque de cada autor, examinando algunas de las que sirven como base para determinar cuales son las actividades a realizar dentro de un plan de intervención, se encuentra la clasificación de Robert Blake y Jane Mouton, los cuales se enfocan en los mecanismos causales involucrados, se presenta la siguiente clasificación:

1. Intervención de discrepancia, se centra en una contradicción en la acción o en las actitudes, esto posteriormente conduce a una exploración.
2. Intervención de teoría: se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
3. Intervención procesal: que se basa en las críticas en la forma como se realiza una labor y se determina si se utilizan los mejores métodos.
4. Intervención de relación: se centra en las relaciones interpersonales de modo que se manifiesten los problemas para explorarlos y posiblemente resolverlos.
5. Intervención de experimentación: se desarrollan dos planes de acción y se ponen a prueba, para la toma de una decisión final.
6. Intervención de dilema: en el cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que la sustentan.
7. Intervención de perspectiva: desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el fin de evaluar si las acciones están dirigidas al objetivo o no.

8. Intervención de la estructura de la organización: en ella se realiza una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la misma.
9. Intervención cultural: que se centra en la revisión de tradiciones, precedentes y practicas, en la cultura de la organización. Referencia

Otro aspecto importante a considerar en la clasificación de las intervenciones es la forma de agruparlas, como algunos autores lo describen, en la planificación de la estrategia de Desarrollo Organizacional, es importante tener presente la relación de unas intervenciones con otras, y desarrollar las actividades de acuerdo a las necesidades de la organización basándose en el diagnostico. Las intervenciones se pueden combinar de manera de alcanzar las metas u objetivos propuestos, para ello las actividades y ejercicios a realizar durante el desarrollo de las mismas, se agrupan en familias como sigue:

- Actividades de diagnostico: con estas actividades se busca indagar y cerciorarse del estado del sistema, de cómo se encuentra actualmente.
- Actividades de formación de equipos: buscan incrementar la operación efectiva de los equipos. Se toma en cuenta los diferentes equipos, como: equipos recién constituidos, interfuncionales y temporales, con actividades relacionadas con la tarea o con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o con su líder.
- Actividades intergrupo: actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
- Actividades de retroalimentación de encuestas: se centran en los datos producidos por las encuestas, trabajando con estos y diseñando la acción basadas en esos datos.
- Actividades de educación y capacitación: están diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos. Estas actividades pueden buscar mejorar las habilidades técnicas requeridas para el desarrollo de las tareas o a mejorar la competencia interpersonal.
- Actividades tecnoestructurales o estructurales: buscan mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o los grupos.

- Actividades de consultoría de procesos: se centran en los procesos, como comunicaciones, roles del líder y de los miembros, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, cooperación y competitividad intergrupo. Estos procesos humanos se les presentan al cliente y se le enseña habilidades para diagnosticarlos y manejarlos.
- Actividades de desarrollo organizacional del grid: el modelo se realiza en seis fases, y empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continua con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las actividades de las relaciones intergrupo. Posteriormente se incluyen las fases de planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica y la evaluación del cambio en la cultura de la organización.
- Actividades de conciliación de terceras partes: busca ayudar a dos miembros de la organización a manejar su conflicto interpersonal, siendo el consultor la tercera parte.
- Actividades de orientación y consejo: en ellas se intenta hacer que el consultor conjuntamente con otros miembros de la organización trabajen con el resto de las personas para ayudarles a definir las metas de aprendizaje, a de la conducta que presentan ante los demás y como los ven y a aprender nuevas conductas que les permitan alcanzar sus metas.
- Actividades de planificación de vida y de carrera: estas actividades permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y su carrera y como lo pueden lograr.
- Actividades de planificación estratégica: son actividades que ayudan a los líderes que crean las políticas a planificar a largo plazo, con actividades dirigidas hacia la consideración del ambiente y hacia el futuro.
- Actividades de transformación organizacional: actividades que se realizan para lograr cambio en la naturaleza de la organización.

Existen otros autores que han hecho clasificaciones de las intervenciones de DO, no tan centrados en las metas o los objetivos de las intervenciones, como en el caso precedente, sino más bien centrados en tres factores:

- Dependiente de la unidad o el departamento donde se pretende hacer la intervención: realizar la intervención en un área específica, esto es donde se va a realizar la intervención, cual es la ubicación dentro la estructura organizativa.
- Dependiente del diagnóstico del problema que se va a tratar o a solucionar: es decir cual es el tipo particular de problema a resolver, a nivel de planificación estratégica, comunicación, cultura, clima, toma de decisiones, conflicto, cooperación, definición de roles, entre otros.
- Dependiente del modo particular de intervención que se ha seleccionado para la intervención de consultoría.

Esta clasificación fue hecha por Schmuck y M. Miles, quienes la desarrollaron hace aproximadamente cuatro décadas, recibe el nombre de “OD CUBE” y le ha servido como punto de partida a consultores de DO que planifican o ejecutan intervenciones en trabajos de consultoría para las organizaciones.

Otro aspecto importante sobre la selección y ejecución de un plan de intervención que deben observar los consultores de DO, es el resultado, es decir, de acuerdo al posible resultado que se pretende obtener se desarrolla el plan de actividades para la intervención. Algunos resultados que se pueden obtener son:

- Retroalimentación: este es el aprendizaje que se obtiene de la imagen objetiva del mundo real dentro de la organización, el aprendizaje de nueva información acerca de uno mismo, de los demás miembros de la organización, de los procesos de grupos, de la dinámica organizacional.

- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: esto se refiere a la conciencia que pueden las personas obtener sobre sus conductas actuales y ver la discrepancia que las mismas están produciendo en contraste con los resultados deseados. Este conocimiento es de un alto valor para realizar el cambio, ya que las personas pueden comenzar a alinearse con las nuevas normas.
- Incremento en la interacción y la comunicación: la comunicación e interacción entre los individuos representa un resultado muy importante, ya que la misma puede permitir que cada quien pueda compartir y validar socialmente sus percepciones y lograr que todos hablen el mismo idioma.
- Confrontación: se refiere a que el individuo se demuestre tal como es con todas sus diferencias en creencias, sentimientos, valores, actitudes, con el objetivo de eliminar los obstáculos y crear una comunicación e interacción efectiva.
- Educación: estas son las actividades que se realizan para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades.
- Participación: son actividades que buscan incrementar el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas.
- Responsabilidad creciente: esto se refiere a las actividades diseñadas para determinar quien es el responsable de que, es decir asignación de responsabilidades, cual es la responsabilidad de cada individuo, además permiten vigilar el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
- Energía y optimismo crecientes: se refiere a actividades que le dan energía y motivan a las personas hacia un nuevo futuro deseado, llenándolos de optimismo y motivación al logro.

Toda este inventario de intervenciones, conjuntamente todas las existentes, siempre intentan que el consultor aborde problemas específicos y les de una solución, utilizando los recursos disponibles, sin acarrear en un gasto exagerado o innecesario para la organización, y que se logre resolver el problema en un tiempo determinado y en forma exitosa, es decir, intervenciones efectivas y eficientes.

En fin existen una gran variedad de clasificación de intervenciones de DO, pero lo mas importante para un consultor de DO, es tener en cuenta y aprender toda la gama de intervenciones y seleccionar un tipo de intervención que se adapten a las necesidades de la consultaría en la organización. Siempre buscando que los cambios a realizar sean oportunos, necesarios, efectivos, y por supuesto que se logren con un éxito total.

El plan de Intervención que se estructuró en el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, del Ministerio de Turismo, se realizó en base a todas las consideraciones anteriores y al diagnostico del clima organizacional, el cual se obtuvo durante el proceso de investigación. Durante las etapas de recopilación de datos, retroalimentación, y discusión de los datos, tanto la directiva como el resto de los miembros validaron el diagnostico del clima organizacional existente que se diagnostico y los mismos aportaron datos adicionales a los resultados obtenidos; lo cual arrojó que las actividades seleccionadas dentro del plan de intervención tendrían como objetivo principal la integración de los equipos (directores, personal administrativo y obrero.) y su alineación con los objetivos estratégicos del Viceministerio.

El diagnostico del clima organizacional, arrojó resultados sobre el clima laboral, resultados esperados por la directiva y otros ni siquiera imaginados, resultados que permitieron modelar la organización existente en cuanto al recurso humano, enfocados en las áreas de: estilo de supervisión, oportunidades de desarrollo, motivación laboral, ergonomía, tecnología y espacio de trabajo, sistema de incentivos, estructura, estabilidad laboral y equipos de trabajo.

Basado en la información anterior y en la teoría de intervenciones de DO, se estructuraron las actividades, como un análisis de discrepancia, una contradicción, entre la organización “que tenemos”, esta es la que los miembros del Viceministerio mostraron en el momento del diagnóstico y la organización “que queremos”, es decir, cual es la organización que los miembros quisieran tener, acordes con la misión, visión y valores del Ministerio de Turismo.

El análisis de la discrepancia, se enfoca en las brechas entre lo que está sucediendo y lo que debería estar sucediendo, es decir, el estudio de la discrepancia entre los problemas y oportunidades de mejoras en el que la organización se encuentra y el punto en el que debería encontrarse. En el Viceministerio, la intervención está dirigida a personas, a grupos de personas; donde la meta es la integración de equipos y su alineación con los objetivos estratégicos, por tanto, se busca formar equipos efectivos, cambiando sus conductas y actitudes. Se dice formando equipos y no grupos, ya que los equipos poseen características, de grado superior a los grupos, como por ejemplo el compromiso compartido con los objetivos estratégicos, punto al que con todos sus miembros de una organización deberían llegar. Los conceptos que fundamentan esta diferencia son:

“Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización.”³

“Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables”⁴

³ Wendell L. French, Human Resources Management, tercera edición (Boston: Houghton Mifflin, 1994), pag.114.

⁴ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams”, Harvard Business Review, 71 (marzo-abril de 1993), pag. 112.

Algunas características de los equipos son:

- Objetivos claros
- Liderazgo Compartido
- Visión Compartida
- Valores compartidos
- Confianza y respeto mutuo
- Comunicación abierta
- Aprendizaje conjunto
- Auto evaluación
- Flexibilidad
- Consenso
- Participación

5. MARCO METODOLOGICO

Fase 1: **Evaluación y validación del diagnostico:**

Objetivo: el objetivo de esta fase fue validar con el cliente, los resultados obtenidos en la fase de diagnostico.

Para el caso del Viceministerio, la validación se realizó con el personal directivo, a quienes se les entregó un documento contentivo de los resultados arrojados por el instrumento de medición (encuesta) de clima organizacional, aplicado en la primera parte de esta consultaría. Estos resultados se les presentaron, diferenciados por las dimensiones evaluadas versus situación administrativa y sexo, donde:

Las dimensiones fueron estilo de supervisión, estructura, oportunidad de desarrollo, sistema de incentivo; ergonomía, tecnología y espacio de trabajo, motivación laboral, estabilidad laboral, equipos de trabajo. La situación administrativa: obreros, empleados fijos, empleados contratados y directivos. (Ver anexo 1).

Adicional al informe, se programó una reunión con la directiva y se les dio una exposición con los resultados estadísticos, las fortalezas y debilidades encontradas dentro de los grupos miembros del Viceministerio, se les mostró cuales dimensiones los grupos evaluaron mas positivamente y cuales dimensiones negativamente. Del mismo modo, se les dio retroalimentación de sus encuestas, para obtener sus aportes a los datos encontrados. (Ver anexo 2).

Los distintos líderes mostraron su acuerdo con conclusiones que involucraban al grupo directivo y a los grupos que ellos dirigían, según las percepciones que tenían sobre el clima laboral existente. Mostraron su total acuerdo en los resultados siguientes (Ver Tabla nº 1).

MODELO CAF	DIMENSION	RESULTADOS
Liderazgo	Estilo de supervisión	• Todos los empleados se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo y supervisión de sus directivos, sin embargo, el personal directivo reporta tener poco tiempo en sus cargos por lo que mencionan no tener claro el estilo de liderazgo en la organización. • El estilo de liderazgo favorece la participación de los empleados.
Políticas Estratégicas	Estructura	• Desconocimiento por parte de los empleados fijos de la organización de los objetivos estratégicos, reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo de su trabajo.
Gestión de Personas	Oportunidad de desarrollo	• La mayoría de los empleados consideran que la organización les brinda adecuadas oportunidades de desarrollo, con la excepción del personal obrero y de empleados fijos.
	Sistemas de incentivo	• Los empleados tienden a estar satisfechos con los incentivos que les brinda la organización, con la excepción de empleados contratados.
Resultados en las Personas	Motivación laboral	• Motivación poco satisfactoria en empleados fijos y personal obrero. • Los empleados perciben en forma satisfactoria las condiciones en el trabajo excepto el personal de obreras
	Estabilidad laboral	• Percepción de estabilidad en los cargos que ocupan en estos momentos, con la excepción de los empleados fijos.
	Equipos de trabajo	• La mayoría de los empleados perciben como muy satisfactorias las relaciones de trabajo. • El personal obrero y de empleados fijos tiende a percibir poco satisfactorias las relaciones y el trabajo en equipo.

Tabla nº 1. Resultados de la Fase I. Diagnostico de clima organizacional del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos

Cada resultado fue evaluado y discutido por los lideres del Viceministerio, quienes son los responsables de la dirección, conducción y cumplimiento de

metas para la Organización, los mismos evaluaron positivamente la información revelada por el diagnostico, y aquellos contrarios a los percibidos o esperados, fueron analizados, buscando las posibles razones y llegando a conclusiones aceptadas por ellos.

Al finalizar esta etapa, se elaboró el documento final de los resultados obtenidos durante el diagnostico, validados por la directiva. Información necesaria para desarrollar posteriormente las actividades de intervención.

Fase 2: Capitalización del recurso humano.

Objetivo: esta fase tuvo como objetivo la entrega, revisión y evaluación de los resultados obtenidos, con cada uno de los departamentos o unidades pertenecientes al Viceministerio, integrados por miembros que participaron en las encuestas de diagnostico; con la finalidad de obtener retroalimentación de todas las personas y con sus aportes modelar la organización a la que quisieran llegar o la organización “que queremos”.

Como primer paso, de acuerdo al organigrama, se organizaron grupos por unidades funcionales, cada una de las cuales contaba con personal de diferentes situaciones administrativas: obrero, personal fijo y personal contratado.

Seguidamente se diseñó un informe grafico que se les presentó a cada grupo con los resultados obtenidos (Ver Anexo 3), de modo que cada cual se reconociera dentro de los datos arrojados. La fase de capitalización se realizó de la siguiente forma:

- A cada grupo en forma separada, se les presentaron los resultados, mostrándoles cual fue el proceso que se desarrolló desde el momento que se elaboró el instrumento de evaluación (para el caso en estudio, la encuesta), el modelo que se utilizó (Modelo Marco Común de Evaluación: CAF) hasta como se obtuvieron los resultados y su presentación.

- Se abrió un periodo de discusión y preguntas, donde se analizaron los datos y se validaron con los grupos de acuerdo a su situación administrativa.
- En base al resumen de resultados, basado en el Modelo CAF (ver tabla nº 2), de cómo se encontraban los miembros en la organización según los datos obtenidos, es decir, la organización existente (la organización “que tenemos”); se les entregó papel y lápiz y se les dio un tiempo prudencial, para que modelaran la organización que quisieran tener (la organización “que queremos”) escribiendo lo que debería la Organización mejorar y como ellos podrían contribuir para que eso ocurriera. Llevando de este modo a todos los miembros, a una contradicción, entre las percepciones, actitudes y conductas que la mayoría tiene y las que deberían tener; modelando así una Intervención de discrepancia.

Agente	Resultado
Liderazgo	Satisfactorio
Política y estrategia	Actualizar
Gestión de Personas	Inclusión, oportunidades, desarrollo
Resultados en las personas	Fortalecer e integrar equipos

Tabla nº 2. Organización “Que tenemos”

Las respuestas obtenidas, para la organización que quisieran (“que queremos”) fueron:

- Que se mantengan y ejecuten los objetivos estratégicos y metas del Ministerio y del Viceministerio, aunque haya un cambio de liderazgo.
- Creación de equipos de trabajo para cada proyecto estratégicos.

- Realizar reuniones de autocrítica
- Definir Misión, Visión, políticas y objetivos estratégicos del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.
- Diseño de planes de capacitación acordes con los roles desempeñados dentro del Viceministerio
- Realizar actividades recreacionales o dinámicas de grupos, para que se conozcan y se integren.
- Realizar charlas introductorias para el personal nuevo, de modo que conozcan los beneficios laborales que le ofrece el Ministerio.
- Estimular al personal cuando cumpla una labor exitosa.
- Mantener la evaluación y supervisión constantes.
- Involucrar a los técnicos de las áreas competentes, al definir nuevos proyectos.
- Que exista un liderazgo mas compartido, más democrático.
- Crear (para los procesos que no tienen) y divulgar manuales de normas y procedimientos, para estandarizarlas en todos los Departamentos del Viceministerio.

En cuanto a la pregunta: como contribuirían para lograr la organización que quisieran (“que queremos”), respondieron:

- Brindando el apoyo y la disposición para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Proponiendo nuevas ideas.
- Incrementando el respeto mutuo y la colaboración.
- Teniendo iniciativa para mejorar cada día
- Cumpliendo con las tareas asignadas
- Asumiendo la responsabilidad
- Siendo proactivos

El último paso que se realizó, durante esta fase, fue la consolidación de los resultados revisados y validados por los distintos miembros de los

departamentos integrantes del Viceministerio, resultado de esta fase. Esta información conjuntamente con la del personal directivo, fueron el abono para desarrollar un plan de intervención con unos objetivos específicos.

Fase 3: Diseño del plan de intervención:

Objetivo: diseñar un plan de intervención basado en los resultados obtenidos, en las necesidades inmediatas del Viceministerio y el tiempo establecido para el desarrollo de este proyecto. Las actividades del plan de intervención, por tanto, se orientaron a dos objetivos específicos; integración de los equipos (directores, personal administrativo y obrero.) y alineación de los mismos con los objetivos estratégicos del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

La planificación de actividades a desarrollar durante la intervención propiamente dicha, fue de dos sesiones una cada día, con el siguiente programa:

Sesión de trabajo nº1: Fortaleciendo e integrando al equipo de trabajo

Fecha: 05/12/2006. Lugar: Espacio abierto, parque

Participantes: Todos los miembros del Viceministerio (participaron 43 personas)

Dinámica	Objetivo	Dur.	Materiales
Grito de guerra	Actividad de inicio, busca animar al grupo y ayuda a crear un clima de confianza, soltura y compañerismo.	15 m	Ninguno.
Dinámica del nudo	Permite fomentar la comunicación, y la participación,	45 m	Dos cuerdas grandes.
Días de la semana	Fomenta la comunicación, la colaboración, la interdependencia, la integración y el trabajo en equipo	30 m	Tarjetas con las letras, sobres, papel, lápices, marcadores.

Asignación para la siguiente sesión	- Se les entregó las características de los equipos efectivos y eficientes y se les pidió que establecieran las fortalezas y debilidades de la organización en función de ellas. - Se solicitó que se aprendieran y prepararan en equipo el grito de guerra del Viceministerio.		
-------------------------------------	--	--	--

Tabla nº 3. Cronograma de dinámicas realizadas sesión de trabajo nº 1.

Sesión de trabajo nº 2: Fortaleciendo el trabajo en equipo

Fecha: 06/12/2006. Lugar: Espacio abierto, parque.

Participantes: Todos los miembros del Viceministerio (participaron 43 personas)

Dinámica	Objetivo	Dur.	Materiales
✓ Consolidación del Grito de guerra ✓ Revisión de asignación de equipos efectivos y eficientes	Conocer las características de los equipo efectivos, aplicarlas a los miembros del Viceministerio.	20 m	
Tren de globos	Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación.	Hasta Que se complete	Globos, marcadores.
Navegación	Fomentar el trabajo en equipo, la planificación estratégica e integrar los equipos.	Hasta Que se complete	Brújula, tapa bocas, antifaces, pañoletas largas (sirvan para amarrar), hojas de rutas preestablecidas

Tabla nº 4. Cronograma de dinámicas realizadas sesión de trabajo nº 2.

Al finalizar cada actividad los facilitadores realizaron una serie de preguntas, para determinar si el objetivo de la actividad se cumplió, dichas preguntas fueron:

1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?
2. ¿Qué les ayudó a cumplir el objetivo de la actividad? (ejemplo: desanudar la cuerda, sostener los globos, crear el grito de guerra)
3. ¿Cuál fue el aporte para lograr el objetivo?
4. ¿Qué pudieron haber hecho mejor?
5. ¿Qué puntuación se podrían dar del 1 al 10? ¿Por qué?

Fase 4: Puesta en marcha del plan de intervención:

Objetivo: desarrollo de actividades planificadas para la intervención.

Sesión de trabajo nº 1: Fortaleciendo e integrando al equipo de trabajo

Fecha: 05/12/2006.

Actividad 1: Grito de guerra

Descripción: se les solicitó a los miembros del Viceministerio que se colocaran en círculo y posteriormente se enumeraran de 1 a 2, formándose así dos grupos los que eran número 1 y los número 2. Luego se les pidió que elaboraran un grito de guerra que los identificara como equipo. Para la elaboración del mismo podían: cantar, bailar, recitar, etc., eso quedaría a su libre imaginación. Para esta actividad se les dio un tiempo de 15 minutos y el lugar donde se realizó fue en un espacio abierto fuera de las oficinas, se hizo en un parque.

A esta actividad se invitó a participar a todo el personal del Viceministerio; directores, empleados fijos y contratados y personal obrero, inclusive participó el Viceministro, quien era la persona de mayor rango.

Los grupos quedaron integrados por personal de los diferentes niveles, inicialmente ambos grupos tenían dudas, algunas personas no participaban, como el chofer del Viceministro, a pesar de que después de comenzada la actividad, ambos grupos lo llamaron a participar el prefirió observar. Del mismo modo muchas personas se notaban cohibidas al compartir de una forma tan informal con sus jefes o con los directores, inclusive conservaban cierta distancia con los mismos y permitiendo que otros tomaran la iniciativa. Finalmente, en un grupo el liderazgo fue asumido por un empleado y los líderes formales (jefes y directores) no tuvieron problema en ceder el liderazgo y someterse a la decisión de los demás, esto ocurrió con el grupo donde no estaba el Viceministro, en el grupo donde el estaba, el asumió el liderazgo manteniendo la dirección y orientado al cumplimiento de la meta en el tiempo establecido, luego con la participación de los demás realizaron su grito de guerra.

Ambos grupos crearon su grito de guerra, pero en ningún momento el facilitador les mencionó a los equipos que estaban en competencia, que alguno debía terminar primero; a pesar de ello la actitud de ambos grupos fue de competencia y comparación; todos estaban pendientes de cual grupo lo hizo más rápido y cual grito era el mejor.

Luego de la presentación del grito de guerra, ambos equipos se mostraron más distendidos, mas integrados y con ganas de continuar. Para todos fue un momento apropiado que les permitió compartir, conocerse y colaborar en el logro de un objetivo.

El facilitador les asignó la tarea de que ambos grupos se unieran y crearan un único “grito de guerra” que identificara al Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, para ello se les dio un tiempo de 3 (tres) minutos. El viceministro, tomó la batuta para que el objetivo se lograra e inmediatamente todos compartieron el objetivo y sin mayor problema lo realizaron, colocándole el nombre de “Grito de Calidad” e hicieron un grito en base al servicio de promoción de calidad en los servicios turísticos, que debería prestar el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos del Ministerio de Turismo.

Actividad 2: Dinámica del nudo

Descripción: Para esta actividad del mismo modo se les solicitó a todos los participantes que organizaran un círculo y posteriormente se enumeraran del 1 al 2 para formar dos grupos. El tiempo para la realización de esta actividad fue de 45 minutos. En esta oportunidad todos los miembros participaron, no quedó ninguna persona afuera.

La actividad consistía en que: a cada grupo se le entregaba una soga o cuerda, la cual estaba enredada y no se conseguía principio ni final fácilmente, todas las personas en cada grupo debían tomar una parte de la cuerda con las dos manos una al lado de la otra, donde quisieran. El objetivo de la actividad era, que sin soltar la cuerda ni separar las manos, debían desanudarla, es decir estirar la cuerda en forma recta y ordenada. Importante era no soltar la cuerda, solo se podían arrimar manteniendo las manos una al lado de la otra y sosteniendo la cuerda.

Inicialmente, surgieron las dudas porque nadie sabía donde estaban las puntas, ni como empezar. Era necesario que alguien asumiera el liderazgo y comprendieran muy bien el objetivo de la actividad práctica. Se observó que en ambos equipos los líderes no tuvieron problemas para ceder el liderazgo y que lo asumieran aquellos que rápidamente pensaron una estrategia para lograr la meta. En ambos equipos, todo fue gritos y confusión, todos querían participar en la solución, todos hablaban. Al igual que en la actividad anterior, el facilitador no habló de competencia entre los grupos, no era importante cual grupo terminaba primero, lo único importante era el logro del objetivo. Pero tanto un grupo como el otro asumieron el sentido de competencia por terminar primero y estaban muy pendientes del otro equipo, muchos de los integrantes tanto del uno como del otro, se mantenían distraídos mirando lo que hacía el otro grupo, lo cual no les permitía avanzar.

En un grupo determinaron que la solución era que una persona hablara y condujera la actividad e inicialmente preguntara quienes tenían las puntas de la cuerda y de allí comenzaran con solo caminar entre la cuerda a deshacer el

nudo, de manera organizada y asumiendo el liderazgo cuando les tocara su turno a medida que la cuerda se desenredara. De la misma forma el otro grupo comenzó a tomar esa iniciativa, cuando el primero ya estaba avanzado y casi por terminar.

Finalmente ambos equipos, uno primero y otro pocos minutos después, lograron desanudar la cuerda, en base a toda la experiencia vivida se les hicieron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?

Ambos grupos coincidieron que se sintieron bien, agradables, orientados al mismo fin, con espíritu de colaboración.

2. ¿Qué les ayudó a cumplir el objetivo de desanudar la cuerda?

De igual forma ambos grupos coincidieron en que: planificar una estrategia, dejar que una sola voz cantante iniciara la organización de la actividad, incentivar a todos a compartir liderazgo a medida que se avanzara en la actividad, ya que inicialmente todos querían ser líderes.

3. ¿Cuál fue el aporte para lograr el objetivo?

Ambos grupos coincidieron en que escuchar y realizar su labor en el momento que le tocara. También la disposición a colaborar.

4. ¿Qué pudieron haber hecho mejor?

Dieron diversas opiniones:

- No todos debían hablar al mismo tiempo, y todos con la necesidad de ser el líder y no uno más del equipo.
- Que solo haya un líder que fije la estrategia.
- Integrarse desde el principio y no al final.
- Trabajar como equipo
- Saber escuchar
- Darle un voto de confianza al líder

5. ¿Qué puntuación se podrían del 1 al 10? ¿Por qué?

Un equipo se colocó 10 puntos y otro 8 puntos, este último lo decidió así porque consideró que no supo establecer una estrategia e integrarse desde el inicio.

Actividad 3: Días de la semana

Descripción: En esta oportunidad se formó un círculo con todos los miembros, y se les pidió que se enumeraran del 1 al 7, con la finalidad de formar de manera aleatoria 7 grupos. Se escogieron 3 personas que serían los mensajeros funcionarían como el correo, los cuales fueron seleccionados previamente por el facilitador, determinando que serían 3 directores de rango medio. En siete sobres se repartieron de manera aleatoria las 46 letras del alfabeto que forman los 7 (siete) días de la semana, se distribuyeron de manera tal que a cada sobre, le faltara una o dos letras para completar el nombre de 1 (uno) día, y así, el grupo tendría la necesidad de solicitar las letras faltantes a través del correo preestablecido. También cabía la posibilidad de que dos grupos coincidieran en formar el nombre del mismo día.

A cada grupo se le entregó un sobre contentivo de tarjetas con letras, y se les informó acerca de las instrucciones a seguir para desarrollar la actividad, las instrucciones fueron:

- La tarea o el objetivo de la actividad era que formaran los siete días de la semana.
- La única forma de comunicarse entre los grupos era por ESCRITO.
- La comunicación entre grupos se establecería para comprar, vender, ceder, negociar, intercambiar o pedir letras.
- Los mensajeros, que representaban el CORREO, eran los únicos encargados de transmitir los mensajes escritos entre grupos.
- El CORREO NO DEBIA HABLAR con los miembros de los equipos, solo entre ellos.
- Los grupos podían solicitar al correo, llamándolos, silbando, como quisieran.

Los facilitadores dieron las instrucciones sin permitir preguntas, ni comunicación entre los grupos, en caso de dudas solo se repitieron las instrucciones nuevamente. Se les estableció un tiempo de 30 minutos.

Se dio el inicio de la actividad, y los grupos comenzaron a mostrar la primera duda, se preguntaban si cada uno debía formar todos los días de la semana o cada grupo debía solo formar un día. Consideraban que las instrucciones no eran claras, por supuesto esto se hizo a propósito, para que los grupos analizaran y crearan una visión global de la situación. Al igual que en las actividades anteriores cada grupo quería terminar primero, y en ningún momento el facilitador les dijo de que estaban en una competencia, solo se les dijo que era una actividad de equipo.

A medida que fue avanzando la dinámica, los grupos se ponían más nerviosos y a los mensajeros los llamaban al mismo tiempo, estos ya no se daban abasto, los confundían porque en los mensajes no anotaban el grupo que estaba pidiendo determinada letra. Los grupos, aún no estaban claros con las instrucciones y algunos por temor no entregaban las letras que nos les hacían falta porque pensaban que no terminarían primero. Todos estaban en una competencia, todo se fue desarrollando así hasta que poco a poco cada grupo decidió formar un solo día, el día que pudieran formar, esto pidiendo letras a cambio de las que tenían. De este modo, fueron finalizando, los primeros grupos se sintieron orgullosos y alentaron a los demás a apurarse, con risas y chistes; y así todos lograron terminar, pero un equipo no logró formar ningún día y dos grupos formaron el nombre del mismo día. Por tanto la actividad de formación de los días de la semana, no fue completada, por todo el equipo, constituido por todos los grupos.

Finalizada la tarea, se pasó a la sección de preguntas:

1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?

La mayoría respondió:

- Confundidos
- Consideraron que las instrucciones no estaban claras

- Contaban con muy pocos mensajeros
- Trabajaron cada grupo en forma independiente
- Mucha competencia por quien terminaba primero (formar un día)

2. ¿Qué no les ayudó a cumplir el objetivo de la actividad?

- De acuerdo a algunos grupos, la falta de mensajeros y otros consideraron que con un solo mensajero y una buena estrategia era suficiente.
- La falta de instrucciones mas claras
- El retener las letras para que otro no completara su día antes.
- La falta de colaboración
- Los mensajes no estuvieron claros
- La ansiedad por terminar rápido, sin reflexionar sobre que nos pedían.

3. ¿Qué aportaron para tratar de lograr el objetivo?

- Algunos grupos notaron que entregando las letras que le sobraban lograron conseguir las que necesitaban.

4. ¿Qué pudieron haber hecho mejor?

- Conseguir una visión global de lo que se quería (en el caso del grupo donde estaba el Viceministro, el quería enviar un mensaje con un formato, a todos los equipos preguntando que día tenían y que letras le faltaban), de modo de organizar la actividad a nivel estratégico. Los demás grupos no estaban claros.
- Tratar de estar claros con las instrucciones, consultar con los demás grupos.
- Mejorar los canales de comunicación, porque los mensajes no estaban claros; por ejemplo: a los mensajeros no les ponían el número o un nombre identificando al destinatario.
- Definir tareas por grupo
- Tomarse un momento para analizar un poco más, de modo de caer en cuenta por la cantidad de letras de los sobres y la

cantidad de grupos, que el objetivo era que cada grupo completara un día, para formar entre todos los 7 días de la semana. Y entender que no era una competencia entre grupos sino una actividad conjunta.

- Notar que había interdependencia y aquellos equipos que descubrieron tempranamente que debían formar un solo día comunicarlo a los demás.
- Mas colaboración entre todos
- Tomar la iniciativa
- Cooperación y menos egoísmo (grupos que se quedaron con letras guardadas)

5. ¿Qué puntuación se podrían del 1 al 10? ¿Por qué?

Hubo diferencias en cuanto a la puntuación que se pusieron, ya que los que no lograron su parte del objetivo, formar el nombre de un día, consideraron que merecían una nota menor a 6 (seis) puntos, al igual que los que comprendieron que la actividad no era individual por grupo sino conjunta. Mientras que aquéllos que trabajaron solos y lograron armar un día, consideraban que se merecían por lo menos entre 7 (siete) y 8 (ocho).

Sesión de trabajo nº 2: Fortaleciendo el trabajo en equipo

Fecha: 06/12/2006

Actividad 4: Revisión de las características de equipos efectivos y eficientes y establecimiento de fortalezas de la organización en función de estas, así como de los aspectos a mejorar.

En la actividad que se asignó para el día siguiente se le entregó una definición: “Un equipo se compone de un numero reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie

de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables”⁵

Características de los equipos efectivos y eficientes:

- Objetivos claros
- Liderazgo Compartido
- Visión Compartida
- Valores compartidos
- Confianza y respeto mutuo
- Comunicación abierta
- Aprendizaje conjunto
- Auto evaluación
- Flexibilidad
- Consenso
- Participación

Para la revisión, se les preguntó si habían podido revisar la información que se les dio, mucho no habían tenido tiempo, pero los que si la revisaron pudieron comprender que significaba ser un equipo efectivo y no presentaron ninguna duda, solo reflexiones acerca de lo que el equipo completo debía alcanzar, ya que aun no se consideraban un equipo completamente efectivo, pero si estaban en camino de lograrlo.

Actividad 5: El tren de globos

Descripción: Para esta actividad se invitó igualmente a participar a todos los miembros del Viceministerio, quienes de una manera muy entusiasta asistieron a la segunda sesión. La actividad era sencilla y de la misma forma se les solicitó que formaran un círculo y se enumeraran del 1 al 2, para formar dos grupos. A cada persona de ambos grupos se les entrego un globo, y se les invitó a que lo inflara, luego de inflados, en cada globo se escribió un valor

⁵ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams”, Harvard Business Review, 71 (marzo-abril de 1993), pag. 112.

organizacional definido para el Viceministerio, y se les pidió que los leyeran en voz alta, esto con el fin de potenciar el compromiso. La asignación del valor fue en forma aleatoria, el facilitador simplemente se limitó a escribirlo en los globos.

La lista de valores del Viceministerio:

- Honestidad
- Transparencia
- Solidaridad
- Excelencia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Ética profesional
- Vocación de servicio

Seguidamente se dieron las instrucciones, las cuales fueron las siguientes:

- De acuerdo al número, cada grupo se dispondría en fila. Cada participante debía cargar su globo inflado y previamente escrito con un valor.
- El grupo, en cada fila, intercalaría un globo entre cada dos personas entre la espalda de una y el abdomen de la siguiente, de tal forma que quedarían dispuestos: persona (X) globo (O) persona (X) globo (O) XOXOXOX y así sucesivamente, todos con una misma dirección.
- En ningún momento deberían tocarse los globos con las manos., codos, hombros o brazos. Lo único que sostendría el globo serían los dos cuerpos de las personas de adelante y atrás.
- El objetivo era mover al grupo total, en fila, como un “Tren” desde un punto a otro sin que se cayeran los globos. El éxito de la actividad consistía en recorrer la ruta preestablecida, por el facilitador, con el “Tren de globos” y volver a llegar al punto de partida (todos los participantes unidos por globos), sin que ningún globo se cayera.

- Era importante cuidar el globo ya que no podían olvidar que eso representaba un valor de la organización, el cual había que cuidarlo y mantenerlo.
- Cada vez que se cayera un globo (o siquiera se soltara al aire) el grupo completa debía retornarlo al sitio de partida y comenzar nuevamente, en esta actividad inicialmente a los participantes se les exigió mucho, haciéndoles cumplir la penalidad, en el transcurso del mismo se fueron flexibilizando las reglas.
- Se les dio 5 minutos para que el grupo, en fila, y con el tren hecho, planificaran sus movimientos, cambiaran miembros de lugar en la fila, o estudiaran una estrategia a seguir.

La actividad comenzó sin ningún percance, los grupos arrancaron a hacer su recorrido, pero los movimientos eran muy lentos por el temor a que se les cayera un globo, y tener que comenzar otra vez. A pesar de que en ningún momento se les habló de que el primer grupo que llegara al punto de destino era el ganador, es decir no estaban en competencia, ambos grupos asumieron un sentido de competencia y constantemente estaban comparándose con el de al lado. Pendientes si su compañero del otro equipo hacía trampa, para acusarlo. Poco a poco comenzaron a establecer estrategia de movimientos para poder mantener los globos, como por ejemplo que cada uno se agarrara en la fila del codo del compañero, para así, proteger al globo. Otros organizaron el paso, es decir, caminar todos al mismo tiempo y manteniendo el mismo paso, nadie podía distraerse. Alguno de los que tomaron el liderazgo se les ocurrió que a la voz de uno, dos, uno, dos, todos mantuvieran el ritmo. Los líderes formales no tuvieron problema de compartir el liderazgo y prestar atención a las ideas de sus compañeros, igualmente colaboraban dando los tips a seguir y organizando a los demás.

Algo bien importante que sucedió fue, cuando un grupo ya estaba a punto de terminar y llegar al punto de partida, mientras que el otro estaba bastante atrasado, a los primeros se les cayó el globo, por tanto debían comenzar otra vez. En este momento el facilitador, decidió flexibilizar las reglas y no

devolverlos sino mas bien establecerles una penalidad de mantenerse detenidos por 5 (cinco) minutos, esto causó problemas porque los del otro equipo no aceptaban esa penalidad, preferían que los hicieran devolver al punto de partida, aproximadamente unos 8 u 10 metros, porque el grupo que reclamaba no quería llegar de último. Entre discusiones y dudas, las reglas tuvieron que cumplirse, y el facilitador determinó que la penalidad sería detenerse 5 (cinco) minutos, por el hecho que ya estaban llegando.

Aceptada la penalidad, la actividad continuó y finalmente un grupo alcanzó la meta, pero debían esperar a sus compañeros del otro grupo para dar por cerrado todo el ejercicio. Varios de los participantes del grupo que terminó decidieron agregarse a la fila del otro grupo para ayudarlos a continuar y finalizar con éxito; otros que consideraron que mas bien eso los retrasaba, porque les alargaban la fila, simplemente se limitaron a guiarlos para que no se soltaran y se les cayera algún globo, dándoles instrucciones, recomendaciones de cómo ellos lo lograron; otros se dedicaron a apoyar a los compañeros de la fila; y otros se limitaron a observar y otros a desanimarlos recordándoles que ellos llegaron primero. Luego de varios minutos, la actividad finalizó y todos quedaron relajados y haciendo sus comentarios de porque no pudieron hacerlo mejor. Inmediatamente se continuó el siguiente paso, sesión de preguntas:

1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?

- Los participantes manifestaron que se sintieron presionados por el deseo de llegar primero, porque a pesar de que no era una competencia, la mayoría lo asumió así.
- Comprometidos con el objetivo final, llegar con el ten de globos al punto de partida y sin errores.
- Con espíritu de colaboración y participación
- Con ganas de encontrar la mejor estrategia para lograr el objetivo.

2. ¿Qué les ayudó a lograr el objetivo de la actividad?

- La planificación inicial de la estrategia a seguir

- El compromiso de cumplir con la tarea y no ser el que cometiera el error
- Comprender que era un trabajo en equipo y todos eran interdependientes
- Reducir la comparación y el sentido de competencia
- La concentración en lo que estaban haciendo
- El deseo de terminar rápido
- Saber escuchar a los demás compañeros
- Ceder el liderazgo a quien tuviera mejores ideas
- El voto de confianza al líder
- En el caso del grupo que llegó último, consideraron que los ayudó mucho el apoyo y entusiasmo que les dieron algunos compañeros.

3. ¿Cuál fue el aporte para lograr el objetivo?

- El compromiso de cada uno para el cumplimiento de la meta
- El trabajo hecho, para no cometer errores y lograr la actividad con éxito
- Escuchar y asumir el papel que debía cumplir cada uno
- Confiar en el líder
- Participar en la formulación de la estrategia a seguir, dar la opinión para mejorarla

4. ¿Qué pudieron haber hecho mejor?

- Que todos asumieran desde el inicio que no se trataba de una competencia entre grupos sino de una actividad que todos debían cumplir.
- Organizarse mejor
- Tener mayor concentración desde el inicio de la actividad.

5. ¿Qué puntuación se podrían del 1 al 10? ¿Por qué?

- El grupo que llegó primero se asignó 10 puntos, unos porque se consideraban ganadores y otros porque sentían que casi no cometieron errores
- El grupo que tardó más en llegar consideró que se merecían 8 u 7 puntos, porque tantos errores cometidos.

Actividad 6: Navegación

Descripción: Esta actividad, fue la última actividad del día y la actividad de cierre para la intervención. Al igual que en las actividades anteriores, se les solicitó a todo el grupo que se enumeraran, esta vez del 1 al 4, con la finalidad de formar 4 grupos, los grupos quedaron conformados con 8 o mas personas. Seguidamente, el facilitador les pidió a cada grupo que seleccionaran a 2 personas, a quienes se les explicaría el funcionamiento de la brújula. Al finalizar la explicación, las dos personas a quienes el facilitador les enseñó a manejar la brújula debían explicárselos al resto de su grupo, y si tenían alguna duda podían preguntarle al facilitador.

Paso siguiente, el facilitador entregó a cada grupo, 2 antifaces, 2 tapabocas, 1 banda de tela y una brújula (elementos de juego). Y comenzó a dar las instrucciones, las cuales fueron:

- A cada grupo se les entregaría una ruta que debían cubrir, guiados por la brújula, es decir, la ruta estaba preestablecida marcada por la brújula, las rutas eran totalmente diferentes, sin embargo llegaban al mismo punto, a pesar de que esto no se les informó. En realidad eran 2 rutas diferentes y cada una sería cubierta por dos grupos. En sentido contrario pero llegando al mismo punto de partida. Esta información tampoco se les reveló.
- En cada grupo, 2 personas debían ser ciegos, es decir, debían cubrir sus ojos con el antifaz, 2 debían ser mudos, cubrirse la boca con tapa bocas y 2 debían amarrarse por las piernas, con la banda de tela y ser siameses, ellos no debían hablar ni siquiera entre ellos.

- Cada grupo partiría acompañado por un facilitador, de modo tal que, este se encargaría de hacer cumplir las normas. Las normas eran:
 - o En las rutas entregadas, cada grupo llegaría a 2 estaciones, intermedias, en dichas estaciones todos debían asumir otra posición, ejemplo: los ciegos ser mudos, los mudos siameses, los guías ciegos, los siameses guías y repetir el cambio en la siguiente estación, tratando de que nadie volviera a repetir en la misma posición.
 - o En la primera estación intermedia cada grupo recibiría un sobre contentivo de una serie de piezas de rompecabezas.
 - o El rompecabezas para completarse necesitaba de las piezas de todos los grupos participantes, por tanto al llegar a la estación final, todos llegarían a la conclusión que debían unir sus piezas.

La actividad se desarrollo con mucho entusiasmo, los participantes hicieron su ruta, respetaron las normas y llegaron a la estación final donde todos coincidían. Aproximadamente todos los grupos llegaron en el tiempo esperado y sin mayor contratiempo. Como ocurrió el las actividades anteriores, los primeros en llegar consideraban que ganaron, a pesar de que no había una competencia. Las rutas eran más o menos similares, con algún tiempo de diferencia. Pero el objetivo no era quien llegara primero sino que se cumplieran las normas establecidas en la actividad. Cuando los 4 grupos llegaron al punto final, donde se encontraban se comenzó la sesión de preguntas:

- ¿Cómo se sintieron en la actividad?
 Todos en general participaron de la actividad, cumpliendo con las normas y tratando de hacer los cambios de tal forma de pasar por la mayor cantidad de posiciones; ejemplo: ser ciego al inicio, cambiarse en la primera estación a mudo, en la segunda a guía y llegar a la meta.
 Los participantes consideraron que fue muy bueno, pasar por las distintas posiciones y asumirlas como tal, para obtener aprendizaje.
 La mayoría dijo que se sintió con muchas expectativas, pero con mucho entusiasmo, a pesar de la brújula tenían miedo de extraviar el camino.

- ¿Cómo se sintieron los que fueron ciegos?

Los ciegos confesaron sentirse inseguros ya que no sabían hacía donde los conducían y no tenían acceso a la brújula. Al principio, esa era la situación, pero a medida de que iban avanzando y como los mudos los apoyaban, fueron ganando confianza y decidían quedar en manos de sus guías. Pero aprendieron mucho, porque pensaron cuantas veces a cualquiera le toca conducir ciegos y a veces no colaboran con los que los conducen, es decir, no le dan voto de confianza a su guía, sino más bien entorpecen.

- ¿Cómo se sintieron los que fueron mudos?

Los mudos de igual forma manifestaron que era una situación difícil ya que escuchaban al guía decir a que punto se dirigían, pero les parecía que se estaban equivocando y no podían opinar. Y simplemente buscaban medios alternos para dar su opinión, a través de señas, pero lo más importante era que el guía se dejara ayudar.

- ¿Cómo se sintieron los siameses?

Los que les tocó pasar por siameses, sabían que eran lentos, y el grupo debía avanzar a su paso, pero les era difícil colaborar apurándose más y en varias oportunidades sus compañeros los olvidaron y los dejaban atrás.

- ¿Cómo se sintieron los que fueron guías?

Los guías manifestaron que guiar a sus compañeros no fue tan fácil, sobre todo con la responsabilidad de conducir a los demás, con todas sus limitaciones que a veces no ayudan al grupo; y como guía debían tratar de no cometer errores, para así alcanzar la meta.

Al finalizar esta ultima actividad, todos los participantes debieron formar un gran círculo, y comentar el aprendizaje obtenido, reflexionando sobre lo vivido y en que momentos de sus labores dentro la organización, les toca ser guías, ser mudos, ciegos o siameses. También en este momento se unieron las piezas del rompecabezas y alguna de las personas leyó en voz alta lo que allí

estaba escrito. Con las piezas del rompecabezas se conseguía la misión y la visión del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

MISION: El Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos es una unidad sustantiva del MINTUR altamente calificada que promueve la gestión sustentable del patrimonio turístico y la calidad de los servicios turísticos a nivel nacional, mediante la elaboración, aplicación y actualización de normas, reglamentos, controles, mediciones, certificaciones e indicadores, a fin de satisfacer las expectativas de los usuarios, dinamizando el desarrollo de la actividad como fuente de bienestar de los venezolanos

VISIÓN: Ser una organización líder, comprometida e integrada, que cuenta con un equipo profesional motivado, con un conocimiento integral de la actividad turística, dotada de un sistema tecnológico de vanguardia y una gestión eficiente y efectiva que promueve la calidad de los servicios, productos y destinos, con criterios de sustentabilidad.

De estas reflexiones salieron críticas y aprendizajes muy importantes y válidos para el tipo de organización donde trabajan, empresa de servicio publico. Algunas de las reflexiones fueron:

- Es muy importante asumir el rol que les toca a cada uno en su labor y contribuir haciéndolo bien desde la primera vez.
- Todos somos parte de la organización, en este caso del Viceministerio, y debemos trabajar en forma interdependiente
- Guiar y ser líder no es solo dar ordenes y comenzar, hay que definir metas y objetivos y comunicarlos a todos los integrantes del equipo
- Es importante conocer las limitaciones de todos para asignarles la labor que estén dispuestos a realizar y en caso contrario ayudar a los compañeros a cumplir la meta, colaborando con su formación.
- A veces los dirigentes o líder son los ciegos, porque deben confiar en sus subalternos, dándoles un voto de confianza, y esto es importante para todo el equipo.

- Ir al paso del mas lento a veces no es la solución, sino mas bien caminar al paso que se necesita para alcanzar la meta y ayudar a los mas lentos a mejorar y alcanzar el mismo paso.
- Escuchar la opinión de los miembros del equipo cuando se vayan a tomar decisiones, siempre hay un aprendizaje.
- Apoyar a los líderes con las limitaciones que se tengan, dándoles confianza para que puedan continuar.
- Trabajar como equipo, no en forma individual.

En cuanto a lo vivido durante los dos días de actividades, en otro ambiente, fuera de las oficinas, los participantes dieron su feedback y pudieron compartir entre todas sus experiencias y el aprendizaje obtenido. Ellos, expresaron su satisfacción de haber realizado estas actividades, ya que muchos trabajaban juntos pero nunca habían tenido oportunidad de compartir y aprender al mismo tiempo, consideraron que a partir de este momento le darían más valor a aspectos a los cuales nunca le prestaban atención, como por ejemplo:

- Comprender que el trabajo dentro del Viceministerio no es por grupos, sino en equipo. Que todos conforman una unidad cuyo objetivo es único, y que su cumplimiento implica el logro de las metas planteadas por el Viceministerio y por ende del Ministerio de Turismo.
- Que son una Institución de servicio público y por lo tanto, las fallas cometidas se reflejan fuera de la Organización, que deben trabajar con calidad y mas siendo una unidad orientada a la calidad de los servicios, a la excelencia, pero hacerlo siempre como un solo y gran equipo y no cada quien por cumplir su parte.
- Que todos son interdependientes, que los éxitos y las fallas de unos se proyectan a todos.
- Que hay que apoyar a los lideres, ayudarlos y orientarlos cuando no estén claros o cuando se equivoquen
- Que los líderes deben tomar en cuenta la opinión de los demás.
- El compromiso y la responsabilidad al asumir cualquier función deben ser el valor mas importante.

- Mantener el respeto a las diferencias y limitaciones de los compañeros.
- En toda labor que se vaya a emprender tener claros los objetivos y definir la estrategia a seguir desde el principio.
- Es importante la comunicación entre todos los miembros del Viceministerio, una falla en ella pueda acarrear errores en un proyecto.
- Los mensajes, los planes, los objetivos, siempre deber estar bien definidos.
- El trabajo que todos realizan es importante, no se debe subestimar nunca, por lo tanto se debe respetar a todos los trabajadores desde el obrero hasta el director o ministro.
- Trabajar con cooperación, solidaridad, compromiso y respeto.

6. RESULTADOS OBTENIDOS

Cuando se habla de intervención se espera obtener resultados, resultados que afecten positivamente a la Institución donde se realiza. Con la intervención en el Viceministerio de Calidad y Servicios turísticos, se buscó mejorar el compromiso y el clima organizacional del personal, con la finalidad de optimizar la gestión del recurso humano, integrando y alineando a todos sus miembros con los objetivos estratégicos definidos por Organización.

La fase de diagnóstico arrojó una serie de resultados que mostraron el clima laboral existente. Con las fases siguientes de revisión y evaluación de los datos con cada unidad o departamento, se ratificaron los resultados y de allí surgió el plan de intervención con las actividades a realizar. Un aspecto importante a nivel estructural que salió a relucir, fue el desconocimiento por parte de mayoría de los individuos de la misión, visión y valores de la Organización. Durante las actividades realizadas se les presentó a todos la misión, visión y valores, para que aquéllos que no los conocían o no le daban el interés adecuado de ahora en adelante, los hicieran.

Un resultado de mucha trascendencia fue el trabajo en equipo que se desarrolló, un trabajo que se realizó de forma paulatina, a medida que más se trabajaba en las actividades, mas aprendizaje se obtenía y el equipo completo lo sintió de ese mismo modo. Fueron actividades de aprendizaje incremental, inicialmente comenzar con “el grito de guerra”, el cual fue asumido por el grupo de una forma quizás temerosa, posteriormente entrar en el primer encuentro con la actividad de “desanudar la soga”, continuar con una actividad de comunicación y descubrimiento de lo que era un verdadero equipo “los días de la semana”, luego, después de revisar las características de los equipos efectivos y eficientes, realizar una actividad de alineación y trabajo en equipo como fue la actividad del “tren de globos” y finalizar con la actividad de liderazgo, trabajo y dirección de equipos como fue la actividad de “navegación”.

Con esta intervención se logró mejorar el clima laboral, ya que los miembros del Viceministerio comprendieron lo que significaba ser un equipo efectivo y eficiente y pudieron compararse, reconociendo sus fortalezas y debilidades, sus fallas y aciertos, y de este modo asumieron un compromiso consigo y con sus compañeros en conformarse como un verdadero equipo. Construyendo un equipo energizado, maximizando de una manera positiva su ambiente laboral y donde cada quien se sienta apasionado por su trabajo.

En fin las respuestas dadas por la mayoría de los miembros del Viceministerio, al final de la intervención, permitieron constatar que en realidad el cambio comenzó y que a partir de ese momento el clima laboral sería un clima que le permitiría a los líderes o directivos, fijar políticas, trazar estrategia e iniciar proyectos institucionales, que serían asumidos por todos como un solo equipo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La oportunidad de compartir e integrarse que tuvo el personal del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, en un espacio abierto y fuera de la oficina, les permitió a todo el grupo conocerse y ver a sus compañeros en otras actividades diferentes a las laborales.
- El grupo participó durante toda la intervención de una forma muy comprometida y entusiasta, siempre se mantuvo atento y presente.
- El personal directivo del Viceministerio, dio un voto de confianza a todo el proceso de consultoría, colaborando con el tiempo y el espacio necesario para tal fin.
- La mayoría del personal desconoce la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del Viceministerio al cual están adscritos, por ende también de la Institución, el Ministerio de Turismo.
- Durante las entrevistas realizadas a los distintos grupos o departamentos, en las cuales no participaron los líderes, el personal se mostró confiado, abierto, colaborador y sobre todo interesado en conseguir mejoras para aquellos resultados que le eran adversos.
- El personal manifestó su satisfacción con el liderazgo, pero consideró que los cambios constantes de directivos, no favorecían el cumplimiento de los objetivos planteados por el Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos y por tanto tampoco por el Ministerio de Turismo.
- Un dato importante, fue que la mayoría de los empleados fijos manifestó su descontento con el manejo del recurso humano por parte de la Institución, ya que consideraron que había un desconocimiento casi total de los beneficios e incentivos que brindaba el Ministerio y las oportunidades de desarrollo no se correspondían con el trabajo que realizaban. Es bueno resaltar esta información porque son precisamente los empleados fijos los que tienen mas tiempo dentro de la organización.

Recomendaciones

- Una recomendación de consideración general, es que sería aconsejable que este tipo de actividades se realizaran al menos una vez al mes, ya que en el día a día en la oficina, es muy difícil que el personal pueda compartir y conocerse. Realizar encuentros en espacios abiertos realizando actividades lúdicas que dejen un aprendizaje a todo el equipo, es una forma de integrarse.
- Dictar talleres de planificación, evaluación y seguimiento de proyectos, incluyendo a todo el personal técnico relacionado con los mismos.
- La misión, visión, valores y objetivos del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos al igual que del Ministerio de Turismo, deben ser publicadas y divulgadas entre todos los miembros. La publicación puede hacerse en carteleras informativas, ascensores, pasillos internos, en fin en áreas comunes frecuentadas por la mayoría del personal.
- El constante cambio de líderes, específicamente del personal directivo, es inevitable, por tanto para impedir que los proyectos se detengan y los cambios positivos no avancen; los miembros del Viceministerio deben asumir que ellos se quedan y son los que hacen el Ministerio, que los dirigentes tarde o temprano se van, pero los proyectos y mejoras deben continuar.
- Los problemas de desconocimiento de incentivos y programas de desarrollo profesional, por parte de los miembros del Viceministerio, muestran fallas en la comunicación con la Dirección de Recursos Humanos. Por tanto, una recomendación para mejorar la gestión de todo el recurso humano del Ministerio de Turismo, y en particular del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, sería realizar una intervención que incluyera tanto a los miembros de la Dirección de Recursos Humanos como los miembros del Viceministerio, dictando talleres y actividades grupales que permitieran determinar así las fallas de comunicación entre dichas unidades.

8. BIBLIOGRAFIA

De Rosario, Z. y Peñaloza S. (2006). Guía para la Elaboración formal de Reportes de Investigación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Dessler G (1979). **Organización y Administración:** enfoque situacional. México: Prentice Hall.

French, L. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall.

Goncalves, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Argentina: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Jiménez de Diego, M. y Casals, Emilio. (2003). CAF: El Marco Común de Evaluación. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Recuperado en Julio 17, 2006, de <http://www.caf.map.es>

Ministerio de Turismo. (2005). Memoria y cuenta. Caracas: Autor

Morgan, G., Imágenes de la organización. (1998). México: Alfaomega.

Yaber, G. (2006). Apuntes de Cátedra, Tópicos especiales en D.O.: Proyectos de investigación aplicada y Propuestas De Consultoría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Yulk, G. (1998). Leadership in Organizations. (4th. Edition). New Jersey: Prentice Hall.

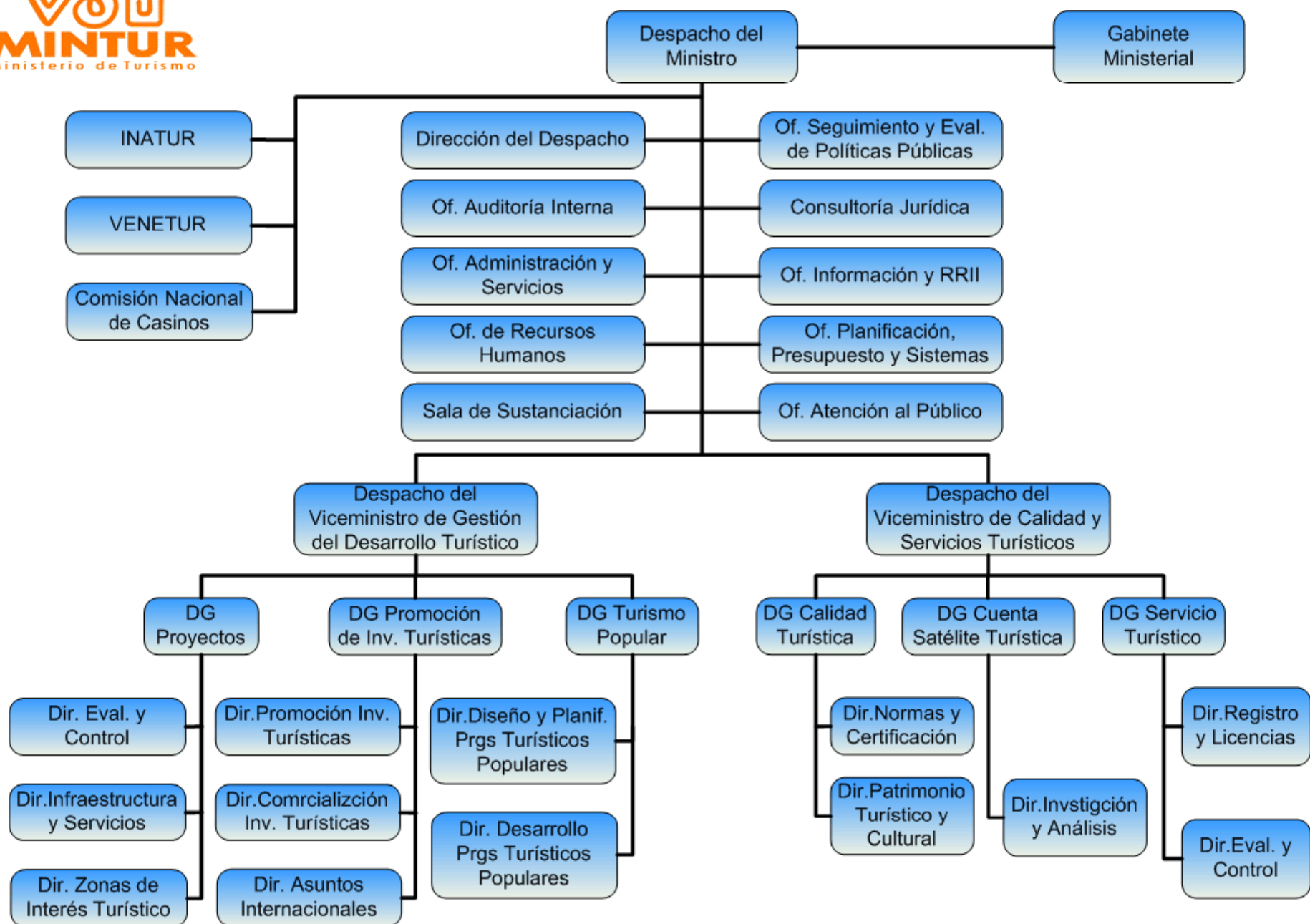
ANEXOS

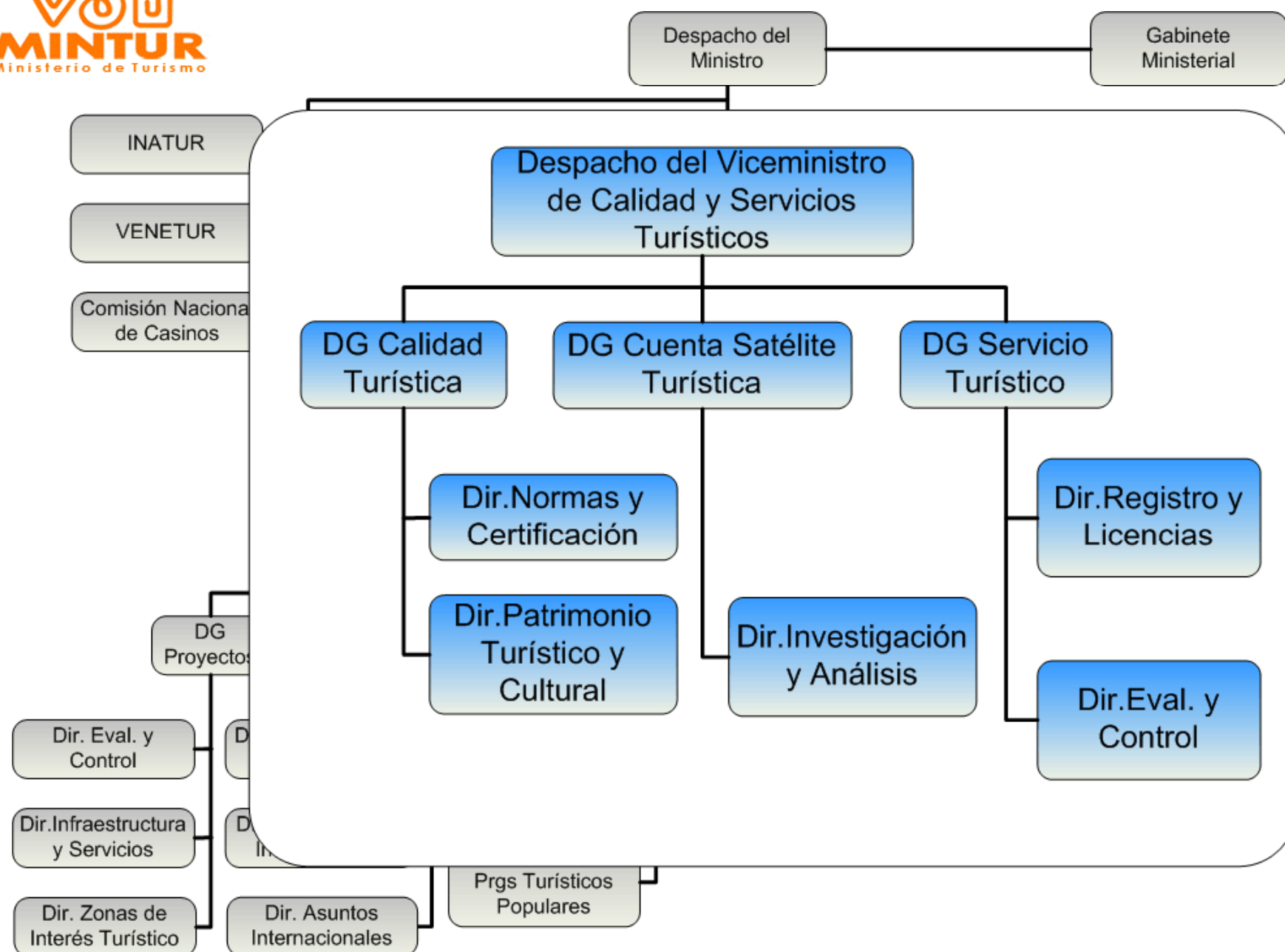


ANEXO 1

**Viceministerio de Calidad y
Servicios Turísticos**
**Diagnóstico de Clima
Organizacional**

Thais Sorzano – Karin Yancen



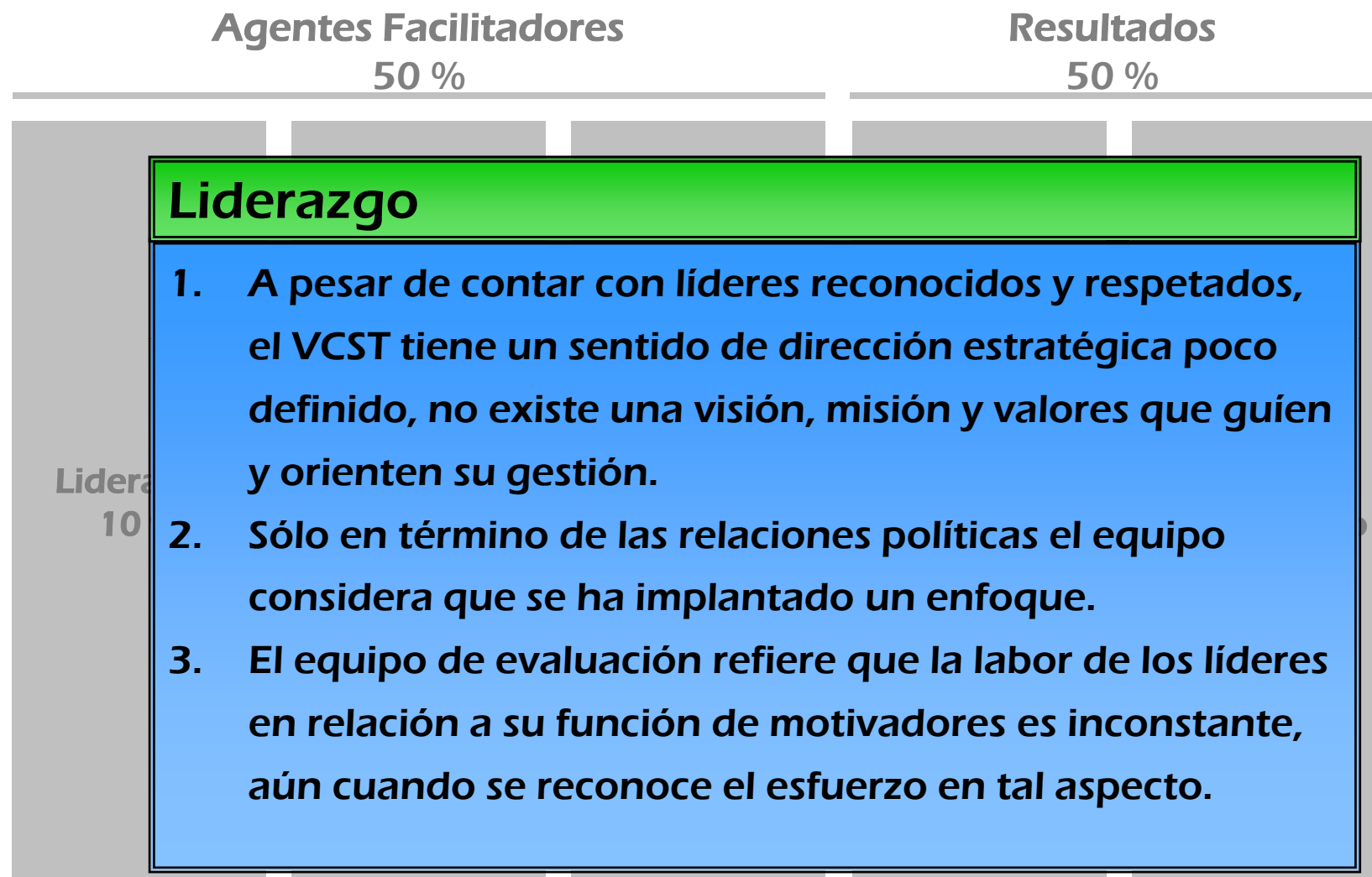


Resultados de la Evaluación de Clima



	Actividades de intervención a realizar	A g o	S e p	O c t	N o v	Producto Esperado por fase Thais y Karin
Fase I Diagnóstico	▪ Entrevista con directivos del VCST					Diagnóstico por cargo en los aspectos evaluados en las encuestas de clima organizacional
Fase II Entrega de resultados	▪ Reunión con el DG de Calidad turística					▪ Entrega del diagnóstico a los directores del Viceministerio.
	▪ Reunión con los Directores Generales					▪ Plan de Intervención sugerido en función de los resultados
	▪ Reunión con personal del VCST					
Fase III Implementación del plan de Intervención	▪ Mesa de trabajo equipo directivo					▪ Actualización de los objetivos estratégicos de la organización
	▪ Mesa de trabajo con el personal					▪ Plan de capitalización de recurso humano. Listados actualizados de: a) Necesidades de mejoramiento de condiciones laborales b) Incentivos que brinda la organización (¿son mejorables?) c) Necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo
	▪ Talleres de mejoramiento profesional					▪ Actividades de fortalecimiento de equipo
	▪ Intervención equipo					
						▪ Informe al Viceministro y DG's

El Modelo Organizacional de CAF

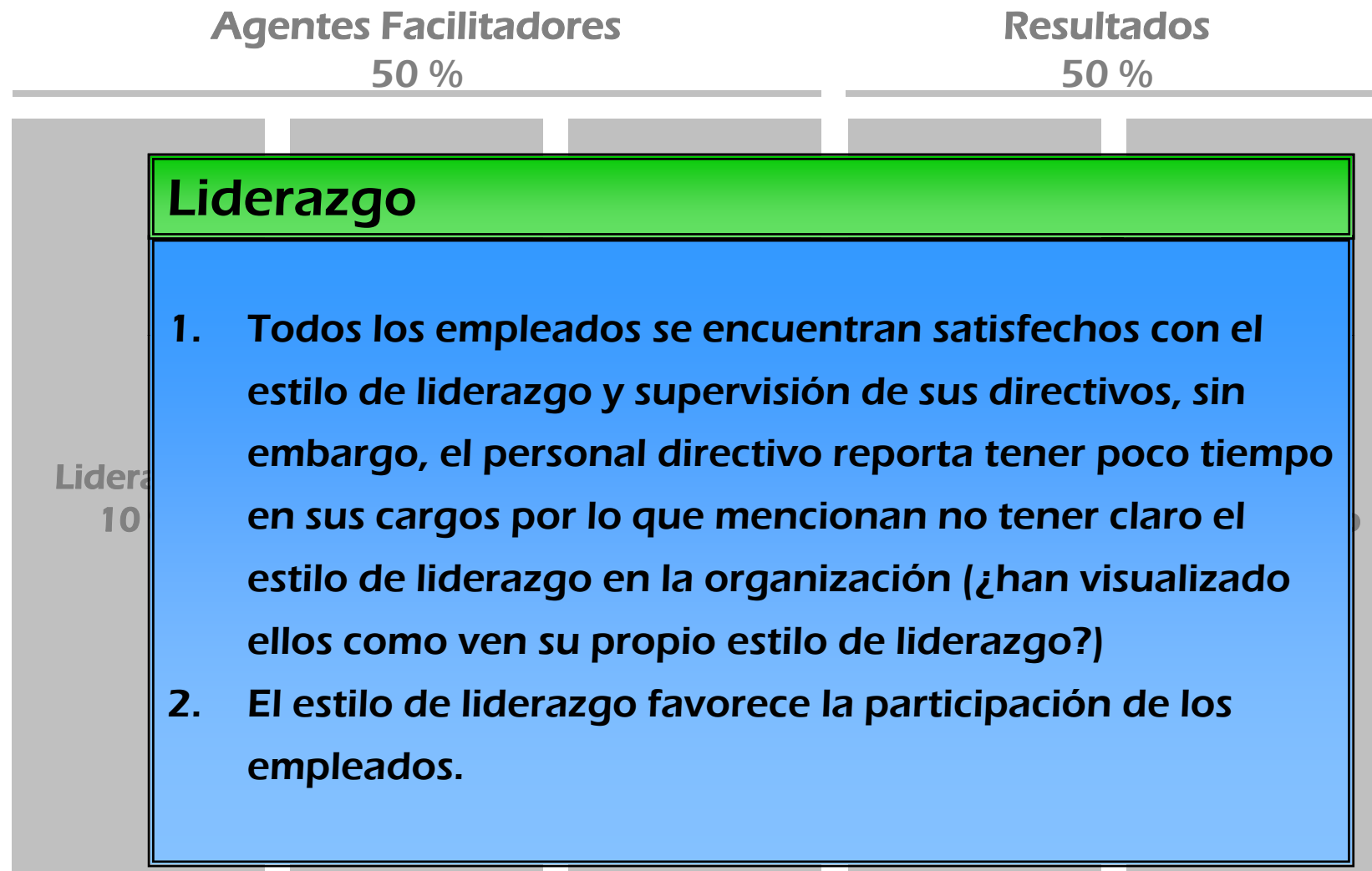


Comentarios

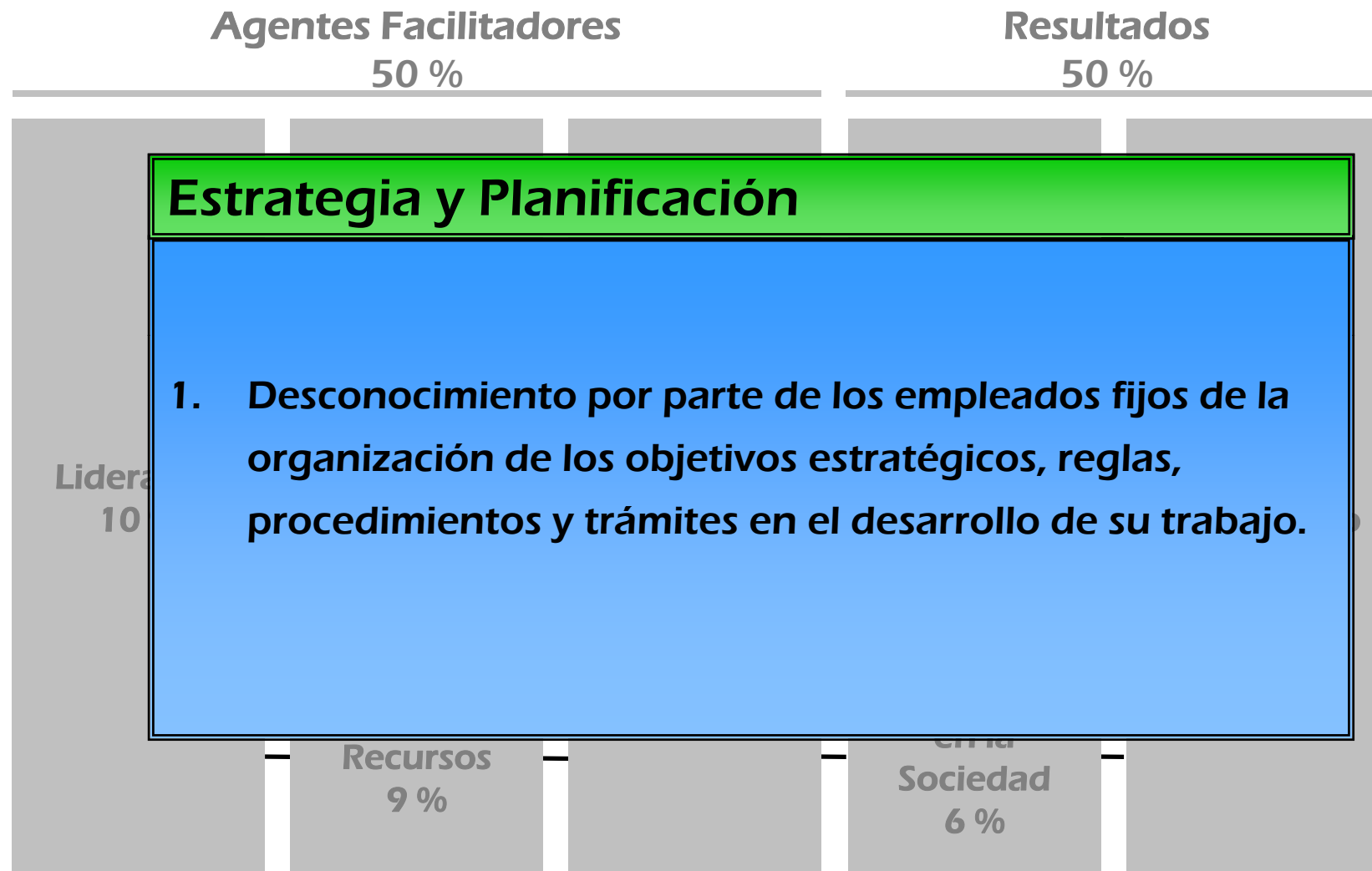
En relación a la gestión del recurso humano de la organización, parte de los ítem de la evaluación escapan de las funciones que debe ejecutar normalmente. Sin embargo existe consenso en la responsabilidad del VCST en la gestión de su recurso humano, en tal sentido la evaluación CAF arrojó los siguientes resultados:

- 1. Aún cuando el recurso humano es altamente preparado, su proceso de formación y desarrollo no está alineado con ninguna estrategia, ya las mismas no están debidamente definidas.**
- 2. No existe un criterio que permita conjugar los intereses de desarrollo de las personas con los de los grupos y los de la organización.**
- 3. Los empleados en general son involucrados en las diversas acciones que ejecuta la organización a través de decisiones verticales**

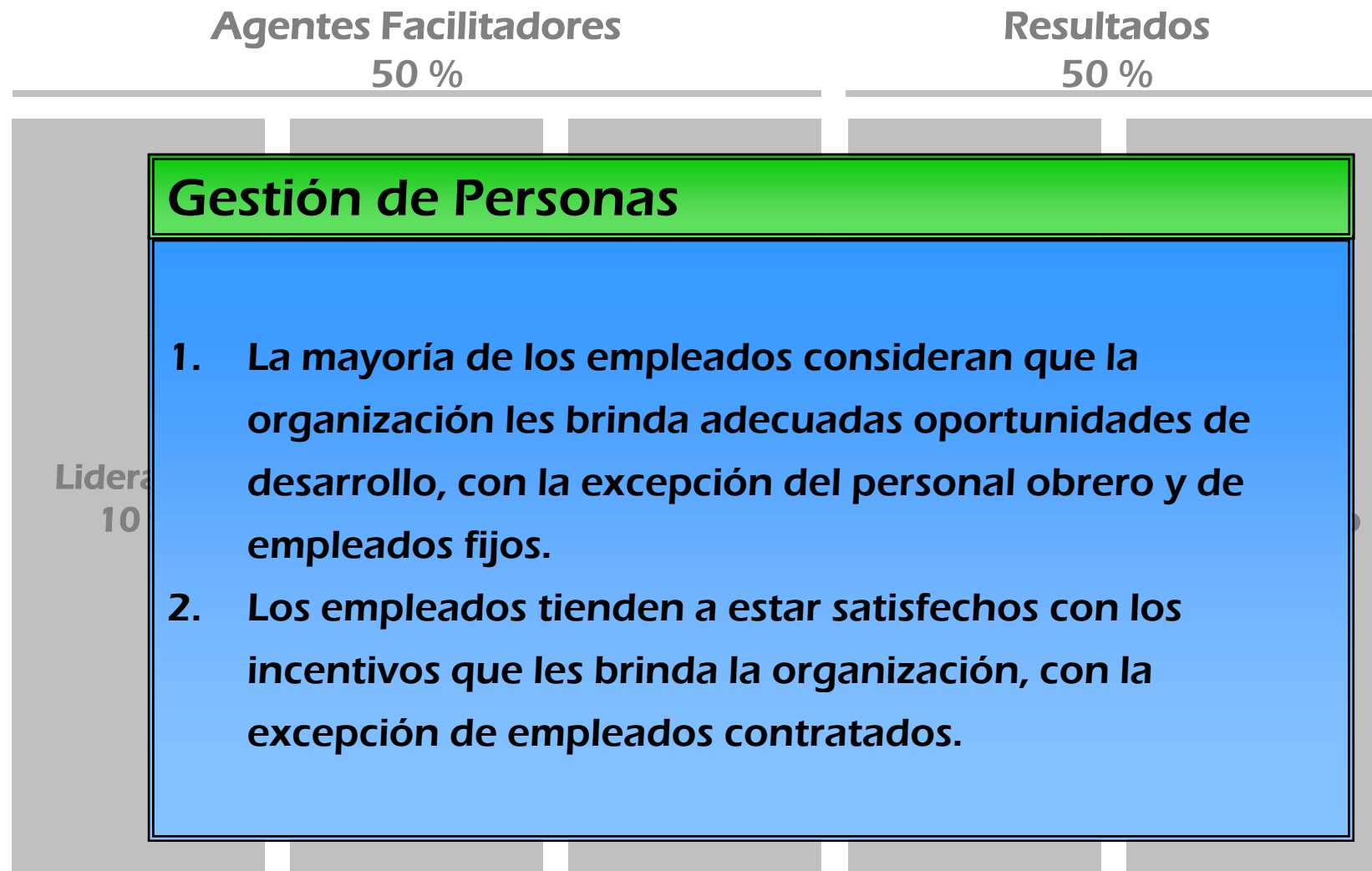
El Modelo Organizacional de CAF



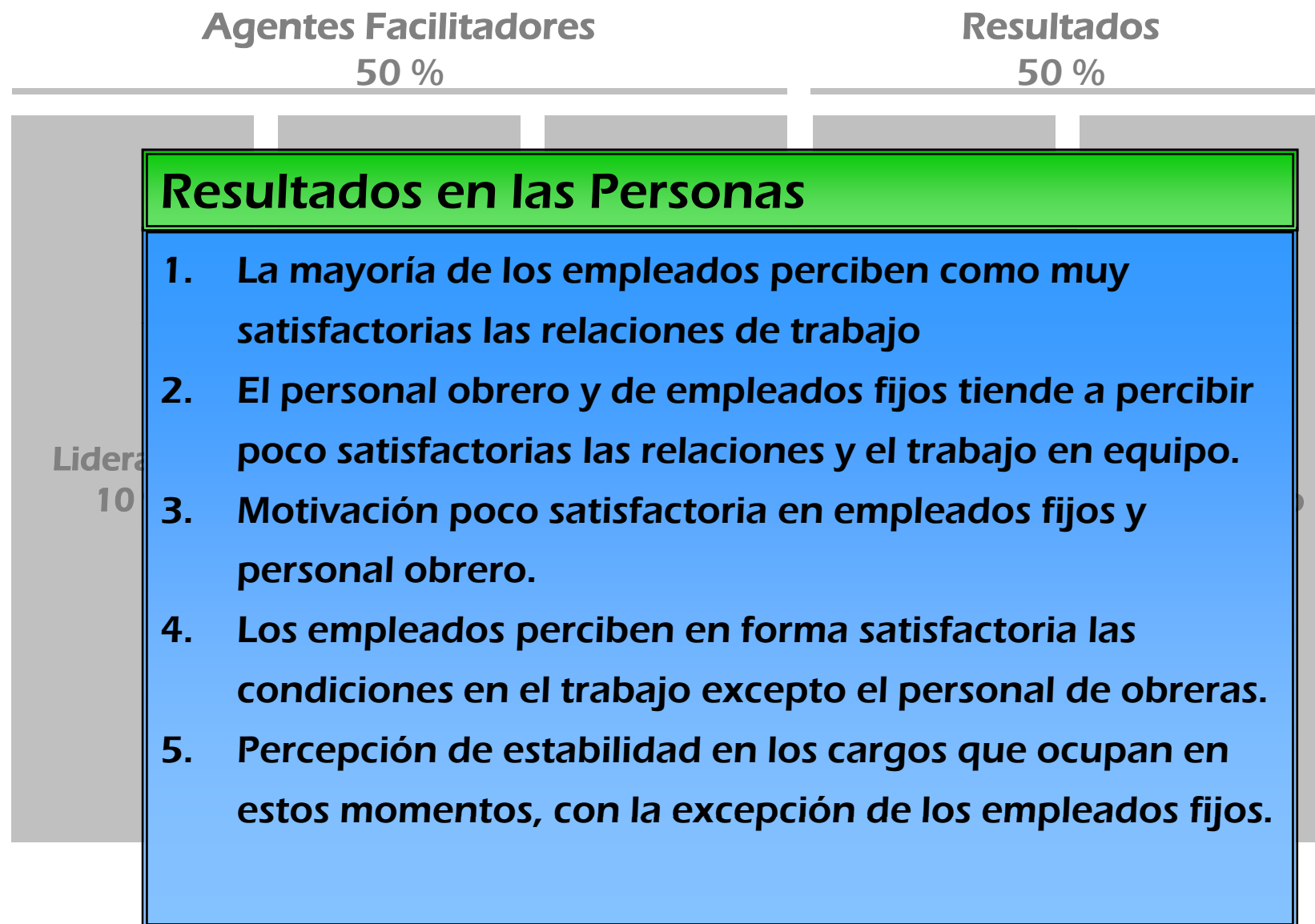
El Modelo Organizacional de CAF



El Modelo Organizacional de CAF



El Modelo Organizacional de CAF





ANEXO 2

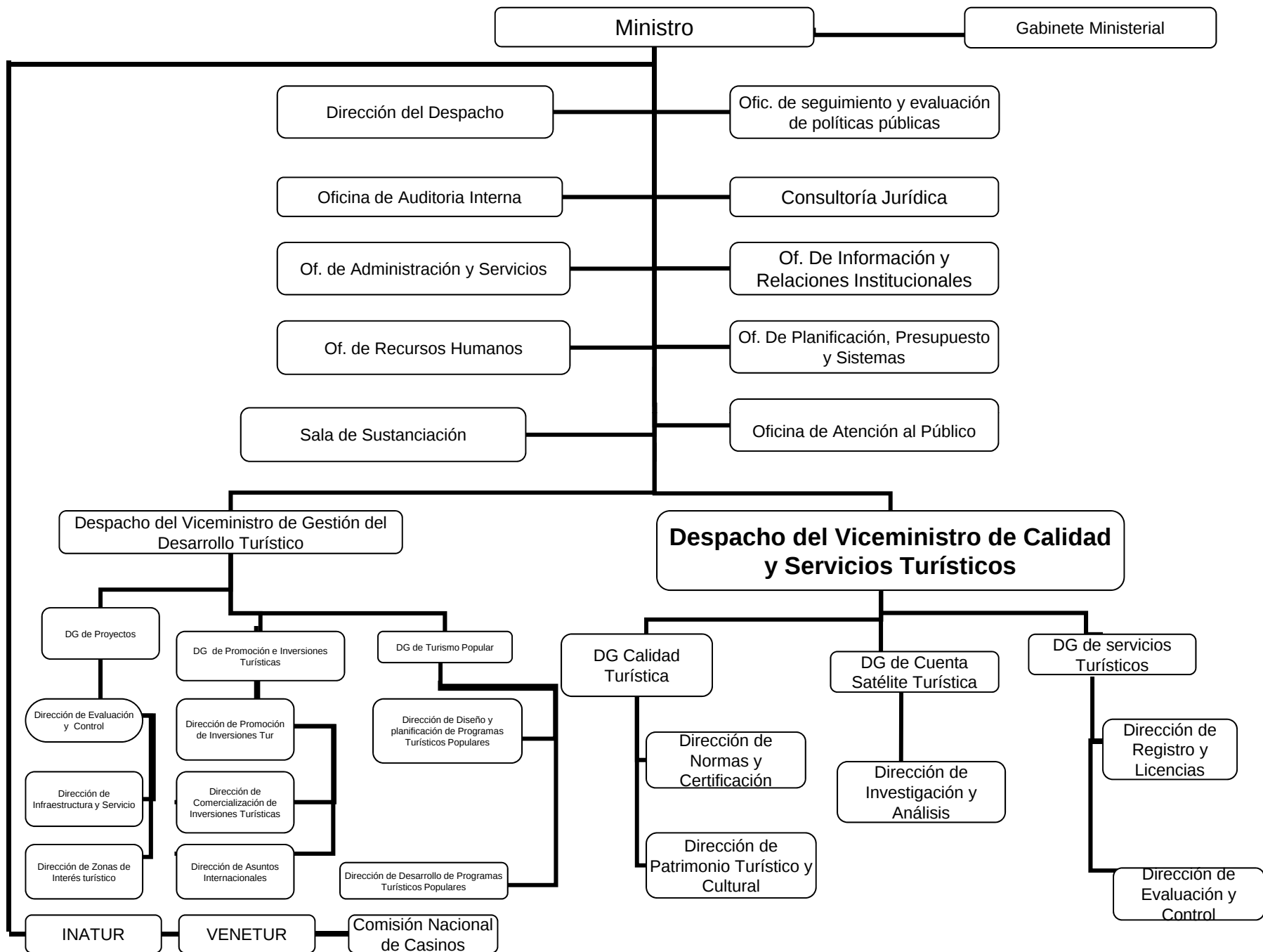
ANEXO 3



Desarrollo Organizacional

Ministerio de Turismo Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos

Consultores:
Ing. Thais Sorzano
Lic. Karin Yancen





Fase I Diagnóstico

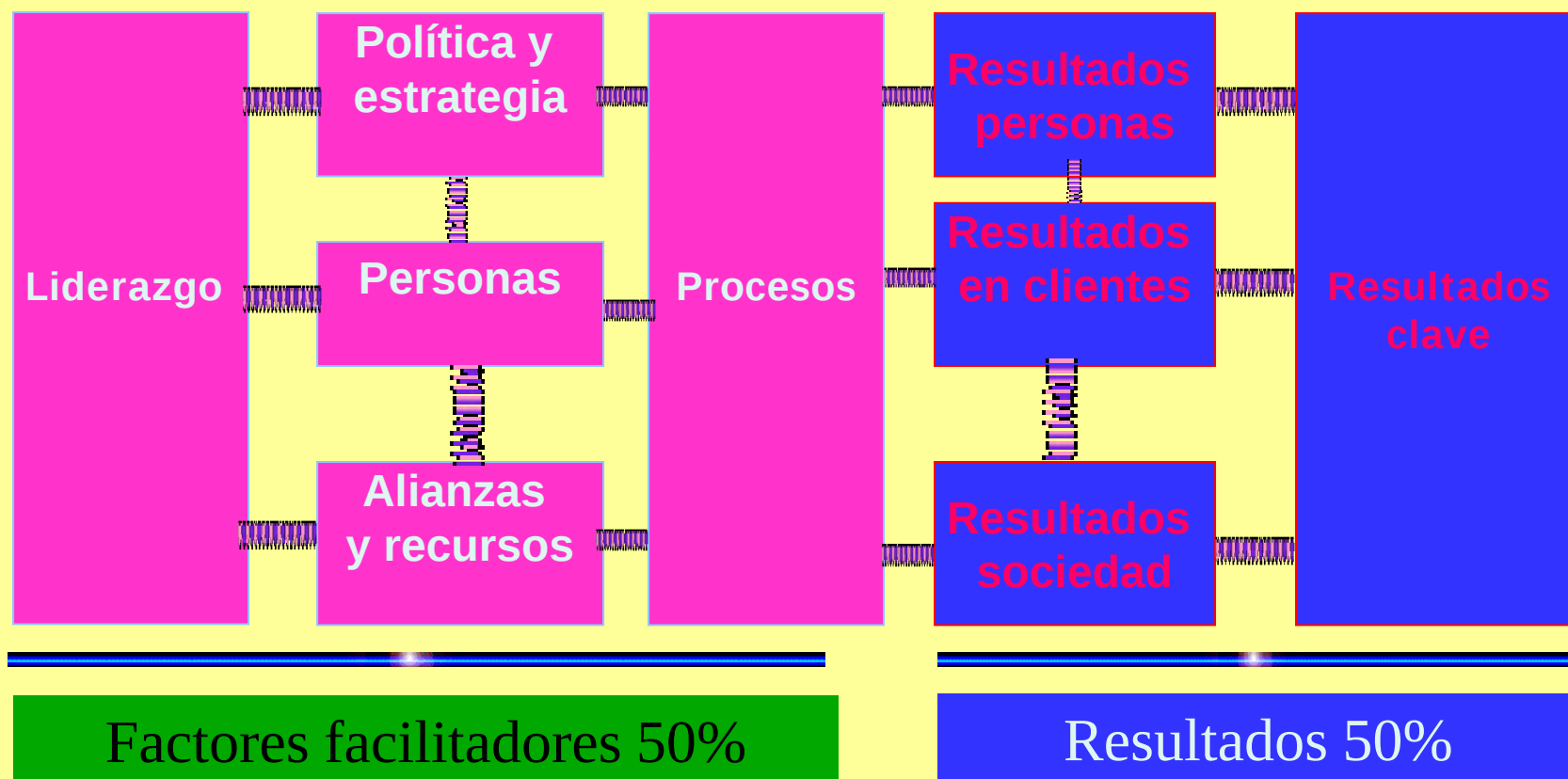
Procedimiento:

- ✓ Entrevistas iniciales con el cliente
- ✓ Establecimiento de acuerdos
- ✓ Diseño del plan para la evaluación acordada
- ✓ Diseño de instrumentos y aplicación de los mismos
- ✓ Análisis de resultados



EL MODELO CAF

Fundación Europea para la gestión de calidad

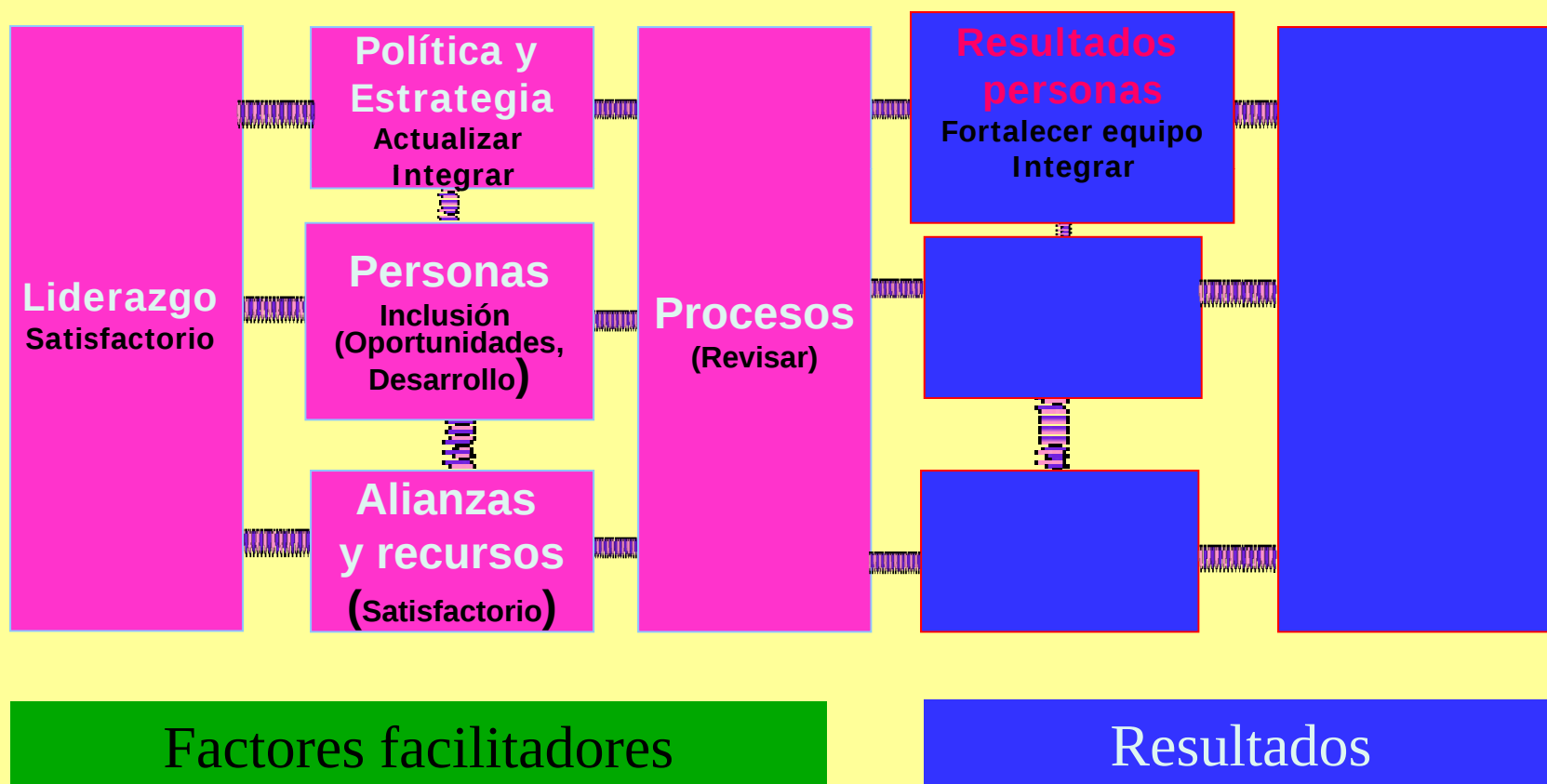




Dimensión	Contenido
Estilo de supervisión (Liderazgo)	Representa la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos. Si estos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios.
Oportunidad de desarrollo (Gestión de Personas)	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.
Motivación laboral (Gestión de Personas)	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
Ergonomía, tecnología y espacio de trabajo (Alianzas y recursos)	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.
Sistemas de incentivo (Política y Estrategia y Procesos)	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.
Estructura (Política y Estrategia)	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.
Estabilidad laboral (Gestión de Personas y Procesos)	Es el grado en que el trabajador percibe su permanencia en la institución, y su identificación con su grupo de referencia.
Equipos de trabajo (Gestión de Personas)	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



Resumen Resultados Modelo CAF de Calidad





Liderazgo:

- ✓ Todos los empleados se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo y supervisión de sus directivos,
- ✓ El estilo de liderazgo favorece la participación de los empleados

Política y Estrategias:

- ✓ Desconocimiento por parte de algunos empleados de la organización de los objetivos estratégicos, reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo del trabajo.

Gestión de Personas:

- ✓ El 50% de los empleados consideran que la organización les brinda adecuadas oportunidades de desarrollo, y otro 50%, considera que la organización no les brinda estas oportunidades

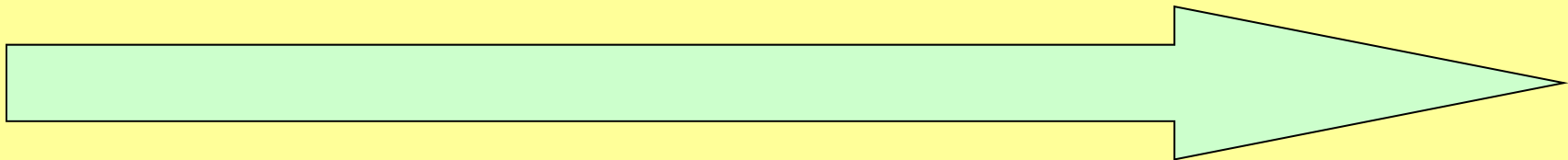


- ✓ El 68% de empleados tienden a estar satisfechos con los incentivos que les brinda la organización

Resultados en las personas:

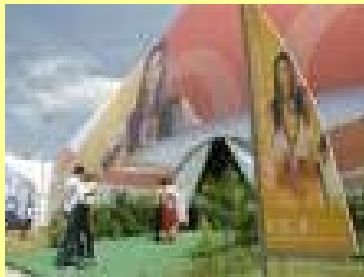
- ✓ El 50 % de los empleados perciben como muy satisfactorias las relaciones de trabajo.
- ✓ Otro 50% tiende a percibir poco satisfactorias las relaciones y el trabajo en equipo.
- ✓ En relación a la motivación el 50% de los empleados la perciben como satisfactoria mientras que el otro 50% la percibe como menos satisfactoria.
- ✓ El 94% de los empleados perciben en forma satisfactoria las condiciones en el trabajo excepto un 6% del personal
- ✓ El 69% de los empleados tienen Percepción de estabilidad en los cargos que ocupan en estos momentos.

Planificación y Establecimiento de Metas





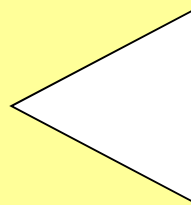
Organización que
tenemos



Organización que queremos



Liderazgo
Política y Estrategia
Gestión de Personas
Resultados en personas





Como me veo dentro de la organización
en 1 año

