TESIS
DO2002
S83

Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado en Desarrollo Organizacional

Intervención Organizacional del Proceso de Recursos Humanos, Utilizando el Modelo de Consultoría de Procesos.

Alumna: Mónica Stagno
C.I. 9892578

Caracas, Noviembre de 2002.

Agradecimientos

Deseo agradecer a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo, en especial a las siguientes:

Al profesor Eduardo Betancourt, por su desinteresada e invalorable contribución en el proceso de intervención organizacional aquí reportado.

Al profesor Ricardo Petit, por su asesoría y apoyo durante las materias de Consultoría Aplicada I y II.

A mi amiga, Margarita Malpica, por haber sido una excelente y dedicada compañera de equipo, pieza clave en el logro de este objetivo.

A todos...Gracias

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....ii

1. Introducción.....1

2. Antecedentes.....1

2.1. Descripción de la Empresa P.....1

2.2. Resultados del Proceso Diagnóstico.....4

3. Marco Conceptual: Comprendiendo el cambio Estructural en P. 6

3.1. Administración de Recursos Humanos.....7

3.2. El enfoque de Procesos.....10

4. Fundamentos teóricos de la Intervención Organizacional.....16

4.1. Retroalimentación de encuestas.....17

4.2. Consultoría de Procesos.....21

5. Marco Metodológico.....26

5.1. Sujetos.....26

5.2. Ambiente.....27

5.3. Metodología de la Intervención.....27

5.3.1. Retroalimentación de Encuestas.....27

5.3.2. Consultoría de Procesos.....29

5.3.2.a. Charla "Cómo agregar valor al proceso de RRHH".....32

5.3.2.b. Encuentro de RRHH "Revisemos nuestros procesos".....36

6. Conclusiones y Recomendaciones.....48

7. Bibliografía.....52

Anexos.....54

Anexo A. Propuesta de Servicios

Anexo B. Evaluaciones Reactivas

Intervención Organizacional del Proceso de Recursos Humanos utilizando el Modelo de Consultoría de Procesos

1. Introducción

En la empresa de consumo masivo que se seleccionó como sistema cliente - la cual se denominará P., para efectos de este estudio -, se llevó a cabo un proceso de transformación organizacional, en la figura de un proyecto que procuró erradicar una estructura regional - jerárquica para pasar a una estructura por procesos. En este marco y considerando el rol estratégico que juega Recursos Humanos en los procesos de manejo del cambio, se decidió presentar una propuesta de servicios a la que se llamó "Recursos Humanos en la Nueva Organización" (Ver Anexo A). En un principio, la propuesta contempló un diagnóstico organizacional a esta área, para medir el nivel de impacto de este cambio sobre su personal, sus procedimientos y sus objetivos, basándose para ello en el marco conceptual que brinda el modelo de seis casillas de M. Weisbord (1978). A partir de los resultados arrojados por el diagnóstico (los cuales apuntaban a áreas de oportunidad en todas las dimensiones medidas por el modelo), y como parte de la propuesta presentada al cliente, se decidió implantar como alternativas de intervención la estrategia de retroalimentación de encuestas, seguida de una consultoría de procesos. A su vez, de estas intervenciones derivaron planes de acción por parte del cliente, apoyadas por dos actividades que fueron sugeridas para reforzar los logros.

2. Antecedentes

2.1. Descripción de la empresa P.

P. es una empresa de consumo masivo con plantas y centros de distribución ubicados a lo largo y ancho de la geografía nacional. Constituye una subsidiaria de una corporación transnacional con sede en Méjico que ya cuenta con 60 años de labor en Latinoamérica y 5 años en Venezuela. Desde su llegada al país, P se ha caracterizado por su alta rentabilidad y su exitoso posicionamiento en el mercado. Precisamente, por ese vertiginoso crecimiento es que su estructura organizacional aún no se consolida por completo y sufre cambios frecuentes. El más reciente lo constituye el Proyecto "C"., el cual es un proceso de transformación iniciado en enero de 2001 que se planteó como objetivo definir e implantar una nueva estructura organizativa en la cual se deja atrás una estructura organizacional regional - jerárquica para dar paso a una estructura orientada por procesos. Partiendo de la necesidad de hacer una organización más rentable en sus costos y gastos, al aprovechar mejor los recursos materiales y humanos, las actividades de la organización se enfocan ahora en los procesos medulares de la empresa e identifica claramente los procesos de apoyo. Además establece responsabilidades claramente definidas y una cultura

de servicio que propicia un mejor flujo de la información y disminuye el retrabajo.

A la luz de este cambio organizacional, Recursos Humanos ha sido identificado como uno de los procesos de apoyo de las áreas medulares de la organización. Es un área que sustenta a toda la cadena de suministros, pues se dedica a atender los requerimientos de los clientes internos de la organización, presentes en todas las actividades productivas de P.. Además, a Recursos Humanos se le asigna un rol protagónico como agente, impulsor y gerente del cambio, por ser el área que confronta en primera línea los requerimientos, dudas y resistencias que muestran las personas ante cualquier proceso de transformación en la organización, no sólo en P., sino en cualquier otra Empresa.

A continuación se presenta la estructura del proceso de Recursos Humanos (figura 1).

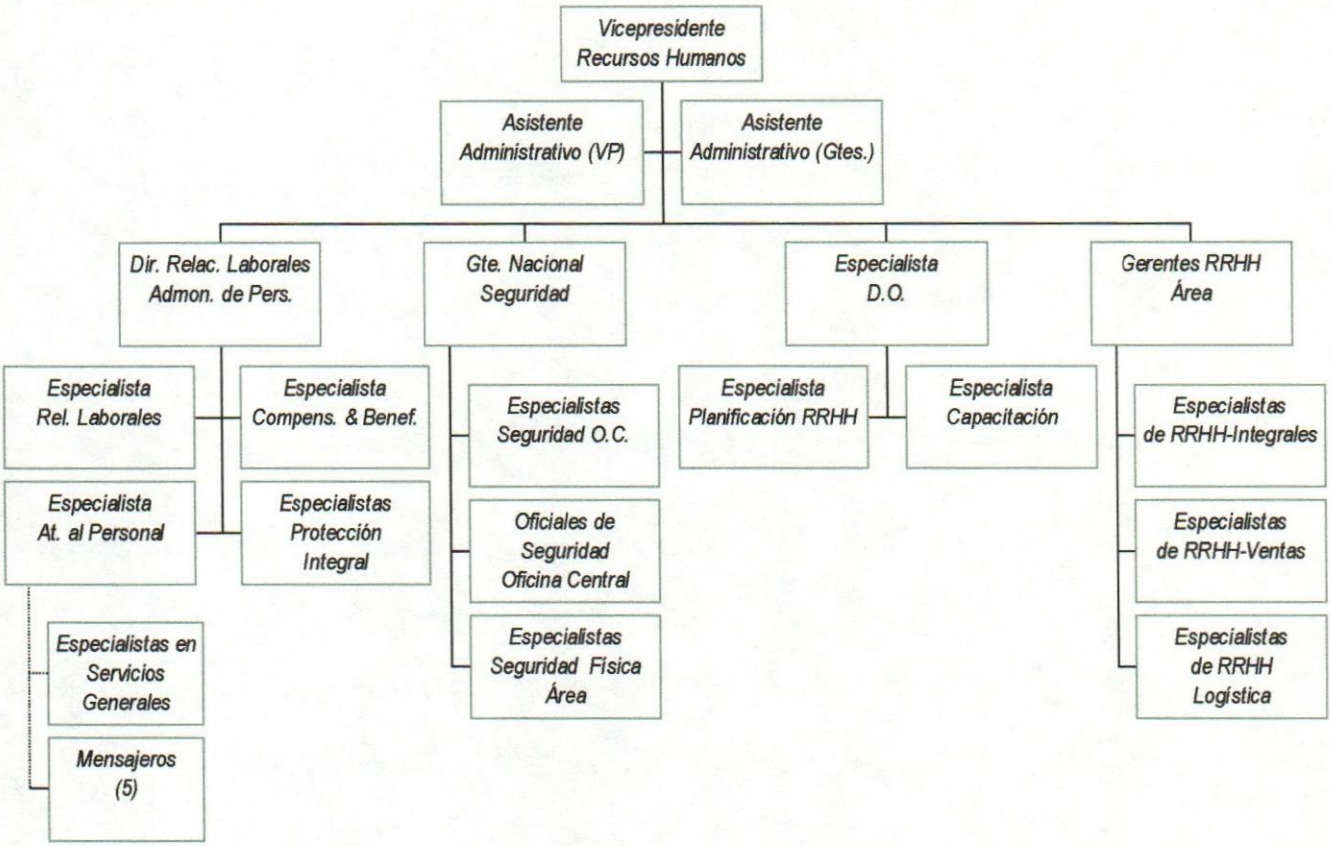


Figura 1: Organigrama General del Proceso de RRHH en P.

2.2. *Resultados del Proceso Diagnóstico*

El proceso diagnóstico llevado a cabo en P. hizo evidente las consecuencias que trae el paso de una estructura jerárquica a una estructura por procesos. El análisis de los resultados, hecho a la luz del Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord (1978), revela que el personal del área de Recursos Humanos se encuentra viviendo una transición entre el modelo anterior y el actual que intenta imponerse. Destacó en primer lugar el predominio de los aspectos informales sobre los formales, de manera que al parecer, prevalece un estilo de gestión basado en el

uso y costumbre más que en las normas y procedimientos escritos. Esta brecha junto con la existente entre la situación actual e ideal señalan la posibilidad de que la organización esté funcionando de manera ineficaz y de que se necesiten hacer cambios en el sistema formal para corregir las deficiencias actuales.

Igualmente, se evidenciaron algunas fallas en cada una de las dimensiones contempladas por el modelo de Weisbord:

- Propósito: falta de objetivos y metas claros, así como de un seguimiento constante a los mismos, lo cual puede estar generando incertidumbre y afectando el establecimiento de prioridades por parte de la organización.
- Estructura: una estructura de RRHH poco adaptada a las nuevas condiciones de la empresa, caracterizada por la excesiva especialización y la carencia de personal de apoyo para la cantidad de tareas que se deben acometer, lo cual sugiere una revisión de la misma para conseguir una estructura que mejor se ajuste a la organización.
- Recompensas: la no correspondencia del sistema de recompensas (monetario y no monetario) con el nivel de esfuerzo desplegado, ni con las competencias exhibidas por el personal, lo cual puede estar generando un desempeño bajo ya que las personas no ven que su trabajo es valorado, ni observan en él la oportunidad de recibir adiestramiento.
- Relaciones: el predominio de relaciones informales, así como el empleo de la evasión y de la condescendencia como maneras predilectas de manejar los

conflictos entre áreas, lo cual puede estar generando un rendimiento bajo en el proceso de RRHH.

- Liderazgo: las inconsistencias en el liderazgo de los dirigentes del proceso, que puede estar ocasionando desequilibrios entre cada una de las dimensiones y entre los sistemas formales e informales.
- Mecanismos Utiles: la carencia de recursos que optimicen la planificación y realización del trabajo, o la subutilización de las herramientas tecnológicas con las que sí se cuenta, lo cual dificulta la ejecución de las tareas y el alcance de los objetivos organizacionales.

Esto se complementa con sentimientos de temor y frustración expresados al finalizar las respectivas juntas diagnósticas. Vale destacar, que durante el proceso diagnóstico ocurrieron dos egresos de miembros del equipo de Recursos Humanos, lo cual vino a reforzar los sentimientos anteriormente mencionados.

Todo lo anterior da cuenta de una realidad organizacional que ofrece grandes oportunidades de mejora y que, simultáneamente, presenta fortalezas significativas con las cuales es posible abordar estas dificultades. Este mismo personal que denuncia deficiencias en cada dimensión, también reconoce que como empresa y como proceso cuentan con recursos humanos y tecnológicos de gran valor, así como también se sienten impulsados por la fuerza que imprimen las situaciones de reto y aprendizaje, como las que están atravesando. Los motores del cambio de esta situación están justamente en esos recursos que las personas perciben como favorecedores y es desde allí donde deben apuntalarse las

iniciativas de mejora. Además representa un reto para Recursos Humanos y para la organización en general insertarse por completo en una estructura por procesos, en la cual se rompan los paradigmas heredados de la estructura jerárquica anterior. De esta manera, Recursos Humanos asumirá con mayor claridad su nuevo rol de aliado y asesor estratégico para el resto de las unidades de negocio.

3. Marco Conceptual: Comprendiendo el cambio estructural de P.

Para comprender mejor la transición por la cual atraviesa P. en los actuales momentos y en especial, el área de Recursos Humanos, evidenciada en los resultados del diagnóstico organizacional realizado con anterioridad, es menester detenerse brevemente en la visión tradicional de Recursos Humanos como una unidad administradora de personal, para luego pasar a revisar los conceptos relacionados a una estructura organizacional basada en procesos.

3.1. La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se puede definir como un conjunto de procesos destinados a generar los productos o servicios relacionados con el recurso humano, para satisfacer las expectativas y necesidades de los diversos clientes (accionistas, trabajadores, consumidores, sociedad) dentro y fuera de la empresa (Betancourt, 2002).

Para competir en los mercados actuales las empresas e instituciones deben desarrollar productos y servicios que satisfagan y deleiten a sus clientes. Los diferentes clientes de una empresa tienen contacto con alguno de los empleados de una forma directa o indirecta, ya sea para adquirir un producto, un servicio o simplemente para solicitar información. El factor que determina que esos momentos sean positivos para la empresa es el recurso humano y la forma como se maneja ese recurso determina la calidad de productos o servicios que se generan (Betancourt, 2002).

Cabe entonces preguntar:

1. ¿Quiénes son los clientes de Recursos Humanos?

   Se pueden distinguir dos categorías principales: la empresa representada por las organizaciones de línea y los trabajadores. Adicionalmente existen otros clientes como los organismos oficiales, institutos de formación docente, comunidades, sindicatos y otros procesos de la empresa como finanzas o relaciones públicas.

2. ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de estos clientes?

   Al apreciar el campo de la Administración de Recursos Humanos en una visión de conjunto, se observan dos necesidades que destacan por encima de cualquier otra:

- la necesidad de la empresa de tener un personal óptimo, conciencia de costos y "enfoque al cliente" para poder sobrevivir y ser competitiva
- la necesidad de los trabajadores de ser considerados como "clientes" importantes de la empresa, y por consiguiente, de que sus expectativas y necesidades como seres humanos sean tomadas en cuenta y satisfechas.

3. ¿Qué productos y servicios hay que generar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?

   Los productos y servicios son múltiples y lo importante es destacar algunos aspectos a tomar en cuenta al generarlos. Primero, es importante examinar la eficacia de los mismos, si satisfacen las necesidades últimas de la empresa para ser competitiva. En segundo lugar, hay que revisar la eficiencia con que se suministra este producto y servicio, es decir, el costo y el desperdicio en el que se incurre. Adicionalmente, se deberá medir la satisfacción del cliente.

4. ¿Cuáles son los procesos que generan estos productos?

   Se distinguen seis procesos principales: captación, que incluye todas las actividades requeridas para lograr la incorporación del personal que la empresa necesita; desarrollo, del que forman parte la inducción, el adiestramiento, la planificación de carrera y la

clasificación de puestos; mantenimiento, que incluye los sub-procesos requeridos para retener y motivar al empleado; desincorporación, cuyos sub-procesos principales son renuncias, retiros, jubilaciones e incapacitaciones; relaciones con sindicatos, entes oficiales y la comunidad; y por último planificación de recursos humanos que contempla la detección de requerimientos futuros de personal, adiestramiento, cambios culturales requeridos con el fin de garantizar la eficiencia y competitividad de la empresa y el alcance de sus objetivos.

5. ¿Cuáles son los insumos externos requeridos para ejecutar a los procesos de Recursos Humanos?

   Esto plantea la decisión acerca de cuáles actividades realizar con recursos propios y cuáles con el concurso de proveedores externos (outsourcing), en el caso de aquellas actividades que no se ejecutan continuamente, que no son estratégicas para la empresa, que requieran una experticia que no existe dentro de la organización o por la credibilidad o imparcialidad que exijan.

6. ¿De cuáles proveedores de Recursos Humanos deben provenir los insumos?

   El proveedor externo debe ser considerado un aliado estratégico que comparte el interés por el buen funcionamiento de la empresa, para asegurar su propia fuente de trabajo, pero que también tiene sus

propias expectativas y necesidades, cuya satisfacción hay que armonizar con las de la organización (Betancourt, 2002).

Los procesos de Recursos Humanos son fundamentales para alcanzar la competitividad de la empresa. El objetivo de los mismos es satisfacer o deleitar al cliente, en los momentos de contacto más importantes, mediante el suministro de productos y servicios cada vez mejores, manteniendo en equilibrio la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes y estableciendo la cultura requerida por la organización para operar eficientemente, inculcándola de una forma efectiva en todos sus estratos (Betancourt, 2002).

3.2. El enfoque de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades de transformación de insumos en productos, en las que pueden intervenir e interactuar personas, materiales, y otros recursos. Si el proceso es eficiente generará valor en la transformación, por el contrario, si es ineficiente tenderá a generar subproductos no deseados (desperdicios) que restan valor a la empresa y producen retrabajo o insatisfacción en los clientes (Betancourt, 2002). Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente para que con ellos la empresa iguale o supere a la competencia (Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, 1994).

En muchas organizaciones de Recursos Humanos se tiende a confundir a la estructura organizacional con los procesos. Esto es debido a la tendencia a crear estructuras organizacionales especializadas por cada proceso. La dificultad fundamental reside en que al concebir cada proceso de forma aislada, sin determinar las interrelaciones requeridas entre ellos, se pierde el control del conjunto de procesos que constituyen la cadena de valor, como sistema, lo cual hace perder, frecuentemente, la eficacia y la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos (Betancourt, 2002).

El enfoque de procesos consiste en identificar los diversos procesos que forman la cadena de valor, que permiten generar un determinado producto o servicio, que satisfacen las necesidades de determinados clientes y las interrelaciones entre dichos procesos. Esto permite establecer el valor agregado de cada proceso en la cadena de valor y las actividades y roles requeridos para ejecutarlos. No hay que olvidar, el enfoque de sistemas que implica además de la identificación y del control de los procesos, el control de sus interrelaciones, la detección continua de las necesidades de los clientes y la medición y el mejoramiento de los procesos (Betancourt, 2002).

Para hacer que una organización se oriente hacia los procesos, es necesario que los líderes retrocedan y "rompan la vajilla de porcelana", después recojan los pedazos y los vuelvan a pegar de otra manera; que

destruyan todos sus paradigmas preconcebidos acerca de la manera de hacer negocios y crean nuevos. Esta nueva creación debe ser internamente motivada pero externamente enfocada, donde todo el mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en que se medirá el éxito; donde todo el mundo considere como la norma el trabajar en equipos funcionales interrelacionados; donde todo el mundo entienda y aprecie el valor que los demás aportan a la organización; y donde todo el mundo sepa que la meta fundamental es producir un servicio o producto que el mercado perciba como el mejor. Toda actividad de la organización debe contar con una conexión tanto corriente arriba como corriente abajo, de tal suerte que el cliente o el proveedor, o ambos, reciban un grado de valor extraordinario de su relación con la empresa y que de este modo se genere simultáneamente un sentido de responsabilidad ineludible y una simbiosis (Johansson et al., 1994).

Cuando la organización pasa de una orientación de las funciones a una orientación de los procesos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los líderes deben ser capaces de crear y sostener una visión que tenga sentido para los empleados. Esta visión debe estar aunada a valores que incluyen el enfoque en el cliente, el trabajo bien hecho por parte de los proveedores y empleados, lo mismo que los

accionistas, y el deseo de todos los que conforman la organización de esforzarse por lograr su mejor desempeño personal. Estos líderes deberán mostrar un comportamiento personal que modele tanto la visión como los valores, que sirva de ejemplo para los demás en la organización; deberán permitir que sus subordinados cuestionen las suposiciones y principios según los cuales se maneja el negocio en la actualidad, entendiendo que se cometerán errores , pero que gracias a éstos se comprenderán mejor los procesos en los que hay que enfocarse. El objetivo del liderazgo es cambiar de un estilo autocrático a un estilo más tutelar.

- La nueva organización tendrá una apariencia drásticamente diferente de la antigua. El trabajo se realizará en equipos de procesos, apoyados por cuadros pequeños de especialistas funcionales. La jerarquía será plana. El enfoque será en el cliente, cualesquiera que éste sea: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, etc.. Los equipos serán autoadministrables puesto que no tendrán capas de supervisores y gerentes sobre ellos. Pero no crearán y dirigirán sus propios esfuerzos, sino que entenderán la función que han de desempeñar en la efectividad total del proceso. El trabajo en equipo, el conocimiento y la contribución a la mejora de los procesos pasa a ser la base de la recompensa y el reconocimiento. La reestructuración será constante, con equipos que se desbaratan y

equipos nuevos que se forman para enfrentar con eficiencia los miles de retos nuevos. La nueva organización pasa a ser un organismo viviente en constante adaptación.

- La transición se puede ver como un proceso en cascada, en el que la organización jerárquica y funcional es como un castillo de arena que comienza a erosionarse con la llegada de la marea a la playa y la organización orientada por procesos es el otro castillo que se comienza a construir al mismo tiempo, más allá de la línea de la marea alta. En cierto modo, la organización de la transición es un capa sobre la organización funcional, es un redespliegue de personas de las funciones al proceso. Durante el período de transición hay que cambiar las prácticas administrativas y contar con el compromiso de todos los gerentes, para finalmente cambiar la cultura corporativa.
- Los individuos en una organización orientada por procesos deberán mejorar continuamente sus habilidades. El aprendizaje continuo es imperativo, así como la existencia de un sistema de recompensas e incentivos donde se remunere a los empleados según su contribución y esfuerzo, donde a las personas se les pague por "su caja de herramientas"; a medida que los individuos se vuelvan más hábiles, capaces de cambiar de una pieza del proceso a otra y

participar en más equipos de tareas, ganarán más (Johansson et al., 1994).

Una buena adaptación a las nuevas condiciones organizacionales requiere de:

- La habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.
- Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.
- La integración y el compromiso con todos los fines de la organización. De allí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.
- Un clima interno de respaldo, libre de amenazas.
- La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas (Schein, 1982).

4. Fundamentos teóricos de la Intervención Organizacional .

Las características de P. como Organización así como los resultados arrojados por el diagnóstico, impelen hacia la planificación de una intervención organizacional que se enfoque en la atención de las áreas de oportunidad detectadas. De hecho, tal fue el compromiso adquirido con el cliente en el proceso diagnóstico previo, tal como consta en la Propuesta de Servicios que le fue presentada (ver Anexo A).

Entre los modelos de intervención existentes, la *Retroalimentación de Encuestas* y la *Consultoría de Procesos* se erigen como alternativas interesantes a considerar, pues al igual que el modelo diagnóstico empleado (Weisbord, 1978), se fundamentan en el modelo de investigación - acción. Este modelo, desarrollado por Kurt Lewin en 1946, es una forma de identificación y solución sistemática de problemas, en la cual quienes los identifican y los resuelven (los actores principales en la situación) son los mismos miembros de la organización. La investigación - acción es un método para aprender y hacer; aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio. En el marco de una organización, la acción se refiere a los programas y las intervenciones diseñados para resolver los problemas y mejorar las condiciones (French y Bell, 1995). Así lo que se propone es seguir en la línea del proceso diagnóstico, haciendo énfasis en el aprendizaje por parte del sistema - cliente y en la necesidad de que sea él el que identifique y motorice las soluciones.

4.1. Retroalimentación de encuestas

Este tipo de intervención se utiliza ampliamente en el desarrollo organizacional y se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización, con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos conforme a ellos (French y Bell, 1995; Guizar, 2000).

Debe existir cierta disposición para la retroalimentación y también algún grado de acuerdo sobre el hecho de que la retroalimentación relacionada con las observaciones o los resultados de las entrevistas y encuestas constituye una actividad legítima que el grupo podría emprender. La cuestión no es saber si la intervención es válida o no, sino determinar si el grupo es capaz de comprender y de aprender algo de la observación y si está dispuesto a ello. Es labor del consultor de procesos asegurar que la alta gerencia acepte desde un principio este compromiso y que comprendan que cuando el proceso concluya se exigirá algún tipo de acción (Schein, 1990).

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que puedan cambiar o mejorar aspectos específicos del sistema (French y Bell, 1995). Para que ocurra un mejoramiento o cambio en las organizaciones deben suceder tres cosas:

- el grupo de trabajo debe aceptar los datos como válidos,
- el grupo de trabajo debe aceptar la responsabilidad por la parte que desempeña en los problemas identificados,
- el grupo de trabajo se debe comprometer a resolver los problemas (Neff, 1966, citado en French y Bell, 1995).

La retroalimentación de encuestas es un modelo que considera a las personas como individuos racionales y cognoscitivos que procesan la información, y que utilizan sus diferencias en percepciones como fuentes de motivación. De esta manera, la nueva información se convierte en una fuerza para cambiar las percepciones y las acciones (Bowers y Franklin, 1972, citado en French y Bell, 1995).

En el marco de la teoría de sistemas, el modelo básico de retroalimentación se representa de la siguiente manera (figura 2):

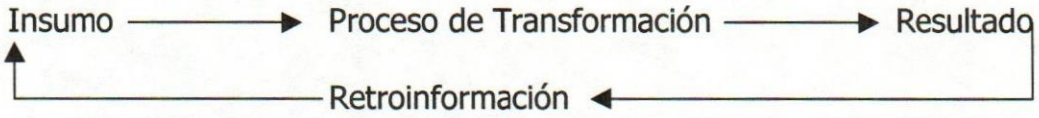


Figura 2: Modelo de Retroalimentación.

Cada uno de los componentes de este modelo pueden definirse de la siguiente manera:

Insumo: Información que se logra cuando se aplican encuestas o ensayos de retroalimentación.

Proceso de Transformación: información que se registra para ser analizada.

Resultado: es el resultado definitivo que se obtiene posterior a la tabulación y análisis de las encuestas de retroalimentación.

Retroinformación: retroalimentar al personal con la información obtenida, para lograr el cambio deseado (Guizar, 2000).

De manera más específica, esta técnica se caracteriza por el cumplimiento de los siguientes pasos:

1) Recopilar datos de todos los miembros de la organización.
2) Planear el proceso con la participación del consultor y de todos los miembros de la organización (especialmente la alta gerencia).
3) Por lo general, debe ser el consultor quien tabule y analice los resultados, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico y la intervención, así como entrenar al personal interno en estos procesos.
4) Retroalimentar los datos al equipo ejecutivo y después hacia abajo, a todo lo largo de la jerarquía, en equipos funcionales.
5) Discutir e interpretar los datos en juntas entre superiores y subordinados, donde deberán ser los primeros los que presidan tales reuniones.
6) Hacer planes para efectuar cambios constructivos.
7) Generar futuros estados posibles y seleccionar uno de ellos como una meta.
8) Iniciar actividades para alcanzar la meta.
9) Retroalimentar, para comparar, confirmar, ajustar y corregir las respuestas, al señalar las desviaciones de lo que se esperaba (Mann

1961; Bowers y Franklin, 1972; citados en French y Bell, 1995; Guizar, 2000).

En sus comienzos, estos ensayos de retroalimentación eran utilizados únicamente para recabar opinión del personal de la empresa; sin embargo, también pueden utilizarse para evaluar los efectos de intervenciones, como grupos T, cambio estructural, relaciones entre departamentos o consultorías de procesos (Guizar, 2000).

4.2. Consultoría de Procesos

La Consultoría de Procesos es una forma de abordar los problemas organizacionales, a la cual subyace una particular filosofía acerca del proceso de ayuda, que conduce al consultor a asumir cierta actitud en su relación con el cliente. La función esencial de la consultoría de procesos consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización, aún en ausencia del consultor (Schein, 1990). Los problemas que más frecuentemente enfrenta este tipo de intervención son el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad, los roles y funciones de los integrantes del grupo, los procesos de solución de problemas y toma de decisiones, la competencia y cooperación entre grupos, la autoridad y

liderazgo, así como los canales formales de comunicación (Guizar, 2000).

Las principales premisas que rigen este enfoque son las siguientes:

- el cliente necesita ayuda para diagnosticar sus problemas reales,
- el cliente necesita orientación sobre qué tipo de ayuda a buscar,
- el cliente necesita ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo,
- toda organización tiene debilidades para las cuales es necesario encontrar mecanismos compensatorios,
- la mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades,
- los remedios a los problemas encontrados deben aplicarse en colaboración con los miembros de la empresa que saben lo que puede funcionar y lo que no funciona en su cultura,
- el cliente deberá ser el que tome la decisión respecto a las alternativas presentadas por el consultor, para que así aprenda a percibir el problema y sea capaz de llevar a cabo la solución ,
- todos los problemas organizacionales implican las interacciones y los procesos humanos (Schein, 1990).

La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos

organizacionales, de lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. Es necesario ayudar al cliente a que permanezca proactivo, en el sentido de retener tanto la iniciativa diagnóstica como la curativa. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. En pocas palabras, el consultor no le resuelve los problemas a la empresa, sino que asesora y orienta y por último, recomienda un determinado tipo de intervención para que el cliente resuelva sus problemas (Schein, 1990; French y Bell, 1995; Guizar, 2000).

Para que el consultor logre todo lo que se ha expuesto anteriormente, no requiere ser un experto en la problemática específica que se ha detectado. El aspecto primordial del rol del consultor es el saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda. Si el problema particular amerita conocimientos técnicos que ni el cliente ni el consultor poseen, este último tiene la responsabilidad de encontrar a un experto e idear la manera de aprovechar al máximo este recurso (Guizar, 2000).

Desde el punto de vista de la consultoría de procesos, todos los actos del consultor de procesos (incluso el acto inicial de decidir trabajar con

la organización) constituyen una intervención. Solicitar ayuda y lograr que alguien acepte cierta responsabilidad al proporcionarla, modifica la percepción y la actitud de algunos miembros de la organización. Dada esta premisa, el consultor debe pensar a fondo todo lo que hace, en función del impacto que esto pueda tener sobre la organización. Debe dar por hecho que todos sus actos, así como su comportamiento en general, constituyen una intervención de algún tipo. Por lo tanto, los métodos de recopilación de información utilizados durante el diagnóstico, constituyen intervenciones válidas y que deben ser aprovechadas como tales. No es posible separar por completo las etapas de diagnóstico e intervención, pues ocurren simultáneamente; la manera en que se recopila dicha información constituye una intervención, y el tipo de intervención que se elija dejará al descubierto nueva información derivada de la reacción a dicha intervención (Schein, 1990). En este mismo sentido, el solo hecho de involucrar al cliente en el proceso de diagnóstico organizacional para que este, a partir de su conocimiento de la organización, aporte información que de otra forma, no sería posible conseguir, ya constituye una intervención de gran efecto. Cuando el cliente participa activamente en el diagnóstico y en la búsqueda de alternativas, conoce mejor el proceso de intervención que se habrá de seleccionar, con lo cual también disminuye la resistencia al cambio que pueda presentar en un principio (Guizar, 2000).

La intervenciones se pueden dividir de manera general en las siguientes categorías:

A. Intervenciones de manejo de agenda:

- preguntas que dirigen la atención hacia problemas relacionados con el proceso,
- períodos de análisis del proceso,
- reuniones dedicadas a los problemas del proceso,
- conceptos sobre temas relacionados con el proceso.

B. Retroalimentación sobre las observaciones u otro tipo de información:

- retroalimentación para los grupos durante el análisis del proceso,
- retroalimentación individual después de las reuniones.

C. Instrucción o asesoría para individuos o grupos

D. Sugerencias sobra la estructura:

- relacionadas con los miembros del grupo,
- relacionadas con los patrones de comunicación o de interacción,
- relacionadas con la asignación del trabajo y de la responsabilidad, y con las líneas de autoridad (Schein, 1990).

Algunos detractores de la Consultoría de Procesos argumentan que, a pesar de sus veinte años de presencia dentro de las prácticas del

Desarrollo Organizacional, son pocos los estudios que reportan su verdadero efecto en la eficiencia de los grupos y en la modificación de sus comportamientos; de hecho, algunos la califican como una disciplina confusa, especialmente cuando está orientada a procesos de transformación o cambio de actitudes. Sin embargo, de manera paradójica, su utilización está bastante difundida entre las empresas consultoras y ya es demandada con frecuencia por parte de los clientes que desean una efectiva solución a las dificultades que confrontan (Guizar, 2000).

5. Marco Metodológico

Sobre la base de los resultados arrojados por el proceso diagnóstico previo, y a la luz del marco conceptual que brinda tanto la consultoría de procesos como las encuestas de retroalimentación como prácticas comunes en las intervenciones organizacionales, se diseñó una estrategia integral de atención a la problemática detectada, la cual se desglosa a continuación:

5.1. Sujetos:

Las personas objeto de la intervención organizacional realizada fueron las que conforman el equipo de Recursos Humanos de P. que labora en el área Capital y en la Oficina Central. Este equipo sufrió algunas modificaciones a lo largo del

proceso de consultoría, debido a que dos de los participantes iniciales fueron egresados de la organización, como parte de los cambios estructurales que aún se siguen operando en la misma. La muestra final de sujetos quedó conformada por los siguientes cargos:

- Once especialistas de RRHH
- Un gerente y un director
- Un Vicepresidente

5.2. Ambiente:

Todas las actividades que formaron parte de este proceso de consultoría se desenvolvieron en instalaciones facilitadas por el cliente y ubicadas tanto en la Oficina Central como en la sede del Área Capital.

5.3. *Metodología de la Intervención*

5.3.1. Retroalimentación de Encuestas: Presentación de resultados al Director de Relaciones Laborales y a la Gerente de RRHH Área Capital.

Los resultados obtenidos de las dos herramientas diagnósticas utilizadas (el cuestionario y la junta), fueron presentados al Director de Relaciones Laborales y a la Gerente de Area Capital un mes después de concluida la administración del Test 3 del instrumento diagnóstico. Hubo dificultades en concertar la cita para tal reunión

debido a la ocupada agenda del Director de Relaciones Laborales. Durante la reunión se generaron discusiones en torno a los resultados, en especial aquellos arrojados por la junta diagnóstica y hubo desacuerdo con muchos de ellos. Existió un fuerte rechazo hacia la existencia de una comunicación punitiva en la organización y hacia el uso de la transgresión de normas y procedimientos como mecanismo de evasión del conflicto, especialmente por parte del Director de Relaciones Laborales. No se reconoció la burocracia en el proceso de toma de decisiones señalada, ni la falta de equidad salarial interna, se atribuyó la carencia de recursos básicos como cosa del pasado por cambios generados después de realizadas las juntas y la falta de credibilidad en los líderes causó sorpresa. Se reconocieron como válidos, aspectos como: el exceso de responsabilidades para una sola persona en el caso de los especialistas, la ausencia de personal de apoyo para actividades administrativas, la falta de una persona para conducir el proceso de Reclutamiento y Selección (Estructura), la mayor parte de los puntos relacionados con el área de recompensas, la falta de trabajo en equipo (Relaciones), la falta de cohesión entre los líderes (Liderazgo), la falta de privacidad y comodidad de los ambientes físicos asignados al personal y la manera como se ven afectados los indicadores de gestión y servicio por el desempeño de los otros

procesos de la organización. Los comentarios y expectativas manifestadas por los participantes, fueron rechazados por el Director de Relaciones Laborales por considerarlos como proyecciones al exterior de los problemas de la organización sin tomar en cuenta su propia participación en el proceso.

Después de la discusión generada, se reconoció que las percepciones recopiladas son válidas y deben ser tomadas en cuenta si se desea mejorar la situación actual del proceso de Recursos Humanos. Adicionalmente, se llegó a la conclusión de que hace falta que cada quién visualice su rol dentro del proceso, como éste obstaculiza la ejecución de otros procesos y la manera como él puede contribuir a la mejora del mismo, ya que todos los problemas identificados ubicaban la causa fuera del grupo estudiado.

5.3.2. Consultoría de Procesos

Una vez finalizada la presentación se procedió a elaborar un plan a corto plazo para comenzar a resolver algunos de los problemas identificados. Esta segunda parte de la reunión solo se llevó a cabo con la Gerente de Area, ya que el Director de Relaciones Laborales tenía otro compromiso. Las acciones definidas con la Gerente de Area fueron las siguientes:

- Realizar una reunión con sus subordinados para determinar cómo cada quien puede aportar al mejoramiento de la

situación actual del proceso de Recursos Humanos. Se fijó como fecha la primera semana de agosto para la realización de esta reunión. Efectivamente dicha reunión se realizó en la fecha estipulada.

- Revisar la estructura actual del proceso de Recursos Humanos para integrar más las funciones y eliminar las actividades administrativas. Se fijó como fecha de presentación de la estructura revisada al Vicepresidente de RRHH, la última semana de agosto. En este sentido, la propuesta fue presentada al Vicepresidente, pero no fue aceptada por falta de presupuesto. Lo que sí pudo realizarse fue la redistribución de funciones en el equipo de RRHH Capital, lográndose mayor equidad y por consiguiente, conformidad de parte de los especialistas.
- Revisar el actual esquema salarial para determinar si se pueden realizar mejoras en esa área. Se fijó como fecha la última semana de agosto. Esto también se realizó, pero al igual que la propuesta anterior, fue rechazada temporalmente y su solución fue postergada al año que viene.

En días posteriores se sostuvo una reunión con el Director de Relaciones Laborales y se definieron los siguientes planes de acción:

- Revisar la estructura actual del proceso de Recursos Humanos para integrar más las funciones y redistribuir las actividades administrativas, para la segunda semana de agosto. Esta redistribución efectivamente se realizó, de manera tal que la carga de trabajo quedó asignada de manera equitativa a cada uno de los especialistas de esta área.
- Comunicar al resto de la organización la redistribución de las actividades, para la segunda semana de agosto. También esta acción fue llevada a cabo en la fecha prevista, a través de un comunicado interno vía electrónica.
- Solicitar asesoría al área de Desarrollo Organizacional al momento de manejar situaciones difíciles con el personal. También en este sentido, se llevaron a cabo acciones, en tanto el Director de Relaciones Laborales recurrió a la Especialista de D.O. en la oportunidad de enfrentar algunas situaciones conflictivas con sus supervisados, así como también ha demostrado compromiso en mantener este vínculo de asesoría.

Es de hacer notar que el Director de Relaciones Laborales fue el único que no participó en las juntas diagnósticas y que mostró una actitud reticente y defensiva durante la presentación de los resultados de la misma.

Con el objeto de complementar y reforzar el efecto de las acciones planificadas por los líderes de procesos de Recursos Humanos, se sugirieron dos iniciativas adicionales. Estas fueron:

- La realización de una actividad tipo charla en la que un expositor de reconocida trayectoria y de alta credibilidad en el ámbito de Recursos Humanos, presentara una reflexión sobre el rol que debe jugar Recursos Humanos en la nueva estructura organizacional.
- La realización de una jornada de revisión de procesos por parte de los especialistas de Recursos Humanos; considerando que parte de las deficiencias encontradas en el diagnóstico estaban asociadas a una inadecuada distribución de funciones, exceso de trabajo y difusión de roles. Se le sugirió al sistema cliente la realización de una actividad cuyo objetivo principal fuese la revisión de los procesos de Recursos Humanos, determinando con exactitud las tareas asociadas a cada proceso y el rol que deben cumplir los especialistas. Los clientes solicitaron que a esta jornada se invitaran a todos los especialistas de Recursos Humanos a nivel nacional, pues consideraron que las problemáticas detectadas en el área capital y en la Oficina Central podrían repetirse en el resto de las localidades.

5.3.2.a. Charla "Cómo agregar valor al Proceso de Recursos Humanos"

Se realizó una charla en las instalaciones de la empresa, a la que asistió todo el grupo de especialistas de RRHH, la Gerente de Área Capital, el Director de Relaciones Laborales y el Vicepresidente de Recursos Humanos. La presentación fue realizada por el Profesor Eduardo Betancourt, Director-Gerente de Betancourt Consultores, con reconocida experiencia en asesoría gerencia, Desarrollo Organizacional, Sistemas de Calidad Total e ISO 9000, Planificación Estratégica y de Recursos Humanos. La exposición se enfocó en el proceso de Recursos Humanos desde la perspectiva de la empresa y en la comprensión de cómo funciona ésta última para saber cómo puede RRHH agregar valor a la misma.

El expositor comenzó realizando un breve recorrido por la evolución de la empresa moderna, tomando como ejemplo emblemático la empresa Ford, la cual se caracterizaba por la administración científica, la división del trabajo, la especialización y una estructura organizacional jerárquica y funcional; luego citó los casos de los Laboratorios Bell y el estudio de Hawthorne que desvió el enfoque hacia la gente y la importancia de incrementar la motivación y desarrollar un mejor liderazgo. Posteriormente, en los años 50 surgieron las dos superpotencias: URSS y USA y con ellas, la planificación, la previsibilidad, lo racional y la implantación del

modelo burocrático de Max Weber, el cual trae consigo normas y reglamentos, de las cuales pasa a ser guardián RRHH. Se crean barreras departamentales al mezclar la especialización con la función y la prioridad pasa a ser complacer al jefe y no al cliente. Luego durante los años 80, con la aceleración del cambio tecnológico y la globalización, los japoneses cambiaron el foco de la gente a los procesos. Los procesos ya no empezaban por la producción sin por los cliente, se rompieron las barreras departamentales, surgieron los métodos de resolución de problemas como "los cinco porqué", la "espina de pescado", el "pareto" y aparece la Calidad Total. Este cambio dio lugar a la generalización, al aplanamiento de la estructura, al trabajo en equipo, al "empowerement", al adiestramiento en procesos y al control de los resultados a través del control de los procesos. La visión pasa a ser la de desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los clientes con gente comprometida y adiestrada, la misión se flexibiliza ante el entorno cambiante y los valores cobran importancia. Con todos estos cambios, la pregunta que surge es ¿Porqué hace falta un departamento de Recursos Humanos? y esta interrogante es la que inicia la segunda parte de esta exposición. Según el expositor, Recursos Humanos está para proveer el capital humano, es decir el recurso humano optimizado en cantidad y

competencia, para producir los productos y servicios en la cadena de valor necesarios para que la empresa sea productiva. Para ello deberá:

- asegurarse que los trabajadores tengan las competencias grupales e individuales adecuadas según lo requerido por la cadena de valor y los procesos, adiestrar a los empleados en procesos,
- mantenerlos motivados,
- institucionalizar el conocimiento,
- rediseñar los procesos con el cambio del entorno,
- formular estrategias de desincorporación
- hacer planificación estratégica de los recursos humanos vs planificación de carrera.

Adicionalmente, deberá comprender que los procesos de Recursos Humanos no son de RRHH sino de toda la línea y que sus miembros sólo son conductores del proceso; que sin empleados satisfechos no hay clientes satisfechos; que con el entorno cambiante, los empleados tienen nuevas necesidades y la compensación debe ajustarse; que al empleado le interesa ser atractivo al mercado y no a la empresa; y que los empleados deberán participar en la toma de decisiones. En definitiva, Recursos Humanos deberá mercadear

sus productos, deberá determinar cuáles son las necesidades de sus clientes y diseñar sus productos y procesos para satisfacerlos.

A través de una encuesta informal realizada a los asistentes de la charla, se pudo conocer que la misma tuvo un impacto positivo sobre el personal de Recursos Humanos. Las personas encuestadas refirieron haber obtenido información valiosa y útil, no sólo para su desempeño diario sino también para su mejor comprensión de la transición por la que está pasando la organización en general y el área de Recursos Humanos en particular. Vale destacar que posterior a la charla, la especialista de Capacitación solicitó asesoría individual al expositor, para diseñar su plan de detección de necesidades de adiestramiento para el año 2003; esto demuestra el efecto constructivo que la actividad tuvo.

5.3.2.b. Encuentro de Recursos Humanos "Revisemos Nuestros Procesos"

La iniciativa fue denominada ***Encuentro de Recursos Humanos "Revisemos Nuestros Procesos"***, haciendo alusión al objetivo principal de la misma. Su estructuración respondió a la necesidad de revisar cada uno de los procesos y tareas que emprenden los especialistas de RRHH en su día a día, verificando los siguientes aspectos:

- si efectivamente se cumplen de la misma manera en todas las localidades;

- si se está produciendo retrabajo en algunas áreas;
- si se están utilizando los mismos formatos;
- si poseen los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera adecuada y,
- si las fallas en el proceso obedecen a razones inherentes al área o a otras causas organizacionales.

Cada proceso de Recursos Humanos fue revisado bajo la conducción del especialista respectivo en Oficina Central, contando además con la participación de personas invitadas para conversar sobre los procesos relacionados a la gestión de esta área. Tal fue el caso de los procesos de Nómina, Seguros y Riesgos Patrimoniales, así como el proceso de medición de indicadores de servicio.

Se insistió en que al encuentro asistieran exclusivamente los especialistas de Recursos Humanos y no los gerentes de área por dos razones principalmente:

- Evitar que se desvirtuara el sentido inicial de la actividad que era el de revisar procesos, en ausencia de juicios de valor o directrices provenientes de los supervisores.
- Dedicar el encuentro a aspectos meramente operativos, como son los que efectivamente atienden los especialistas; la presencia de los gerentes en este encuentro hubiese sido una

contradicción del principio que lo regía, que era la determinación de los roles que cada quien debía cumplir.

La actividad se convocó para los días 16 y 17 de agosto de 2002 de 9:00 a.m. a 8:00 p.m. el primer día y de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. el segundo día. Se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel Tamanaco Intercontinental y tanto la logística del encuentro y los gastos que acarreó fueron asumidos integralmente por la Empresa.

La agenda seguida fue la siguiente:

Viernes 16 de Agosto de 2002

9:00 AM	9:30 AM	Desayuno
9:30 AM	10:00 AM	Bienvenida / Repaso de la agenda / Revisión Expectativas del Encuentro/ Establecimiento de Normas
10:00 AM	10:45 AM	Proceso de Reclutamiento y Selección a cargo de Especialista de Planificación y Estructura / Proceso de Inducción a cargo de Especialista de Capacitación • Revisión del proceso actual de reclutamiento y selección. • Proyecto de selección por competencias • Programa de Inducción Organizacional • Proyecto de Inducción al Puesto de Trabajo
10:45 AM	11:20 AM	Ronda de Preguntas
11:20 AM	11:15 AM	Receso
11:15 AM	12:00 M	Proceso de Administración de Personal a cargo de Especialista de Administración de Personal • Proceso de actualización de datos Adam • Sistema de Autoliquidación Nacional de Empresa (S.A.N.E.)
12:00 M	012:40 PM	Ronda de Preguntas

12:40 PM	2:00 PM	Almuerzo
2:00 PM	2:30 PM	Proceso de Seguros (Vehículos y H.C.M.) a cargo de Especialista de Seguros y Riesgos Patrimoniales
2:30 PM	3:00 PM	Ronda de Preguntas
3:00 PM	3:40 PM	Proceso de Planificación en RRHH a cargo de Especialista de Planificación y Estructura. • Proceso de movimientos de personal • Proceso de estructura organizacional.
3:40 PM	4:20 PM	Ronda de Preguntas
4:20 P M	4:50 P.M.	Indicadores de Servicio en RRHH a cargo de Especialista de Sistemas de Calidad
4:50 P.M.	5:10 P.M.	Ronda de Preguntas
5:10 PM	5:25 PM	Receso
5:25 PM	6:00 PM	Proceso de Compensación y Beneficios a cargo de Especialista de Compensación y Beneficios. • Proceso de pago de Ayuda de vivienda (modificación de la política) • Proyecto de actualización de descripciones de cargo.
6:00 PM	6:30 PM	Ronda de Preguntas
6:30 PM	7:10 PM	Proceso de Nómina a cargo de Gerente de Nómina
7:10 PM	7:40 PM	Ronda de Preguntas
7:40 PM	8:00 PM	Cierre

Sábado 17 de Agosto de 2002"

8:30 AM	9:00 AM	Desayuno
9:00 AM	10:00 AM	Proceso de Capacitación a cargo de Especialista de Capacitación • Programa Nacional de Aprendizaje

- Programa Nacional de Pasantías
  - Programa de Capacitación
  - Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)
  - Proceso de Planificación de la capacitación
  - Ejecución de la capacitación y conformación de expedientes.

10:00 AM	10:40 AM	Ronda de Preguntas
10:40 AM	11:00 AM	Receso
11:00 AM	11:30 AM	Proceso de Relaciones Laborales a cargo de Especialista de Relaciones Laborales • Indicadores de Gestión de RRHH (Fechas y formatos) • Generación de reportes
11:30 AM	12:00 M	Ronda de Preguntas
12:00 M	12:30 M	Proceso de Desarrollo Organizacional a cargo de Especialista de Desarrollo Organizacional
12:30 M	1:00 PM	Cierre/ Establecimientos de Acuerdos
1:00 PM	2:00 PM	Almuerzo

Los acuerdos a los que se arribó básicamente estaban referidos a procedimientos específicos que aún no habían sido unificados. Llamó la atención que en muchos casos se trataba de actividades básicas y cotidianas en las cuales el personal aún presentaba dudas, por lo cual gran parte del tiempo del encuentro se utilizó en la explicación de las mismas. Este hecho confirma lo detectado en la muestra de sujetos evaluada en área capital y oficina central; los

roles y tareas no están claros para todos. En cada proceso revisado, los acuerdos se resumen de las siguiente manera:

1. Proceso de Reclutamiento y Selección e Inducción

- Desarrollo de Proyecto de Selección por Competencias
- Actualizar Carpeta de Inducción de P.
- Estandarizar los Procesos de Inducción (Tiempo) a nivel nacional.
- Propuesta de reactivar cargo de Especialista de Reclutamiento y Selección
- Incluir Carta de Riesgo en la Carpeta de Inducción.
- Estandarizar formatos de Reclutamiento y Selección, conjuntamente con el Sistema de Calidad vigente y enviarlos a la Oficina Corporativa
- Instar al llenado de la Planilla del AR-I (información fiscal)
- Alinear a las Empresas de Trabajo Temporal a nuestros procedimientos de Reclutamiento y Selección.
- Estandarizar el proceso de inducción al puesto en todas las regiones.
- Crear base de datos común de "no elegibles" a nivel nacional.

2. Proceso de Administración de Personal y SANE

- Manejar la misma Base de Datos de Salarios para el registro en el IVSS. La misma será suministrada por la especialista de RRHH Logística de área Centro.
- Asignar salarios topes del S.S.O. a aquellas personas que no posean salario de referencia.
- Parametrizar 14-100 en el Sistema de Nómina que actualmente se utiliza.
- Unificar sueldo de Preventistas para efectos del IVSS, mientras esta institución establezca procedimiento para sueldos variables
- Unificación de N° Patronales de varias plantas y centros de Caracas. Para el caso de otros centros, hacer consulta con Departamanto de Asuntos Legales.
- Asumir el salario mínimo como salario de los Entregadores de Preventa, para efectos del IVSS.
- Llenar 14-02 y 14-03 a personal eventual de más de 3 días. Recordar darle de alta y baja en nómina.
- Hacer consulta legal sobre cómo afrontar diferencia entre régimen parcial y regimen total.

3. Proceso de Seguros

- Enviar vía correo electrónico un comunicado a la especialista de Seguros y Riesgos Patrimoniales, avisándole si una persona no desea la inclusión en seguro y el egreso de un trabajador.
- El especialista de Compensación enviará listado de cargos para un mejor manejo de los procesos de ingreso en el seguro y llenado de planillas.
- La especialista de esta área se compromete a enviar las tarjetas con los teléfonos de la compañía de seguros a las localidades.

4. Proceso de Planificación en RRHH

- Estandarizar todos los Formatos en línea con el Sistema de Calidad.
- Movimientos de personal enviarlos a la especialista de Planificación y Estructura en la Oficina Central.
- Alinear proceso de nómina.

5. Indicadores de Servicio de RRHH

- Se acordó revisar los perfiles para el ingreso de todos los especialistas de RRHH, incluyendo los de ventas.
- Se acordó chequear con la especialista de Capacitación si se está cargando la información relacionada al cumplimiento del presupuesto de capacitación.

- Se revisará el perfil de visualización de la especialista de Sistemas de Calidad considerando que varios especialistas acusaron reportar la información pero ésta no logra visualizarla.
- Se revisó el actual formato de evaluación de los servicios prestados por RRHH y se realizaron modificaciones al mismo.

6. Proceso de Capacitación

- Enviar a la Oficina Central copias de las planillas de ingreso y egreso de la Aprendices INCE.
- Velar por el uso obligatorio de las Aprendices INCE.
- Carpeta que contenga todo lo referente al proceso de aprendizaje.
- A partir del 4to. Trimestre se aplicará la propuesta de la Empresa al pago de los pasantes.
- Enviar el formato de requisición de pasantías vía correo electrónico.
- Detectar las necesidades de adiestramiento que culmina el 30 de Septiembre.
- Entregar a tiempo el desagregado.
- Revisar continuidad laboral de aprendices, una vez que culminan proceso de aprendizaje.

7. Proceso de Relaciones Laborales

- Cumplimiento con los formatos y fechas para la entrega de la información concerniente a este proceso al especialista a cargo.
- Diseño de formato o reporte y precisar fechas para la solicitud de la misma.
- Formato de costo laboral para ser entregado a los Gerentes de Área.
- Envío de información detallada a las localidades respecto a los indicadores (por Planta y Centro de Distribución).
- Enviar requerimientos de reportes a especialista de Administración de Personal.

Una vez culminado el encuentro, se entregó un formato de evaluación reactiva a cada uno de los participantes, para que plasmaran su impresión sobre la actividad (ver Anexo B). A continuación se muestran los resultados de dicha evaluación (tabla 1):

Tabla 1: Resultados de la Evaluación Reactiva

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER					
1.EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):	Insatisfactorio	Requiere Mejoria	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
ro dominio en la materia?			3	20	9
mplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?			4	22	6
eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)?		1	6	19	6
o de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?			1	14	15
a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?			5	19	7
a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?			7	20	8
adecuadamente las discusiones del grupo?			3	20	9
uda y asesoramiento en la oprtunidad requerida por los participantes?			2	19	10
docente fue adecuado?		1	1	21	9
ral ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?			1	22	8
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):		2	33	196	87
ivos fueron logrados de acuerdo alo establecido			3	19	10
ción del contenido del curso a los objetivos previstos			1	21	10
ilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y tecnicas)			2	17	13
ada de tiempo dedicado a cada tema o actividad.		1	14	12	4
ción de los ejercicios y ejemplos.			6	18	17
pación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión en general.				20	12
3.EN CUANTO A LA ORGANIOZACIÓN (20%):		1	26	107	66
d y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador.				14	19
zación del evento (horario, refrigerio, aula, etc.)			4	8	20
ón y el ritmo del curso		1	5	16	7
al el curso satisfizo sus expectativas				17	14
		1	9	55	60
	total general:	4	68	358	213	64
	total %	0.62	10.58	55.68	33.13

Como puede observarse, el 88,80% de las respuestas de las personas que asistieron a la actividad, corresponden a la calificación del encuentro como "sobresaliente" y "excepcional". Estos resultados dan cuenta del nivel de satisfacción del personal de Recursos Humanos con la iniciativa. Queda determinar en observaciones posteriores si este nivel de satisfacción se corresponderá con el logro de los objetivos planteados al realizar este encuentro.

Finalmente, tal como se acordó en la actividad, la especialista de Desarrollo Organizacional procedió a enviar las conclusiones vía correo electrónico a todo el personal de especialistas de Recursos Humanos a nivel nacional, de manera de reforzar la ejecución de los planes de unificación de procesos. Igualmente, se solicitó por esta misma vía, el envío de todos los formatos existentes en las respectivas localidades, para que el personal de la Oficina Central procediera a unificarlos y enviarlos de vuelta a todos los especialistas.

6. Conclusiones y Recomendaciones.

La Empresa P. ofrece un amplio campo de oportunidades de intervención organizacional, lo cual la hace todo un reto para quien emprenda su abordaje. Particularmente, el área de Recursos Humanos se muestra requerida de reforzamiento, en sus procesos, roles y tareas como proceso de apoyo a una estructura que se inicia en la gestión por procesos.

Las oportunidades halladas se corresponden a una organización que se encuentra en plena transición, comportándose en muchos aspectos como una estructura tradicional jerárquica, con divisiones funcionales muy marcadas, mientras que en otros, debe enfrentar las exigencias que impone mantener la sinergia entre procesos. Esta transición ha tenido su impacto sobre el personal de esta sensible área, el cual acusa haberse visto afectado por la no precisión de las nuevas condiciones que deben asumir. Lo que se hace evidente es el predominio de la administración de personal como modo de gestión de Recursos Humanos, lo cual contradice las nuevas pretensiones de la organización, según las cuales el rol de esta área debe ser estratégico y asesor, para un negocio cambiante y cada vez más exigente.

El proceso de intervención organizacional que se ha apuntalado en esta ocasión, ha pretendido ser el inicio de un camino. En este caso, tal como lo refiere Shein (1988) es labor del consultor de procesos asegurar que la alta gerencia acepte desde un principio el compromiso de mejorar y que comprendan que cuando el proceso concluya será necesario la asunción de

acciones. Efectivamente, esto fue logrado durante la intervención, desde el momento en que, a través de la técnica de retroalimentación de encuestas, se informó a la gerencia sobre los resultados del diagnóstico. En palabras del mismo Shein (1988) no es posible separar por completo las etapas de diagnóstico e intervención, pues ocurren simultáneamente; la manera en que se recopila dicha información constituye una intervención, y el tipo de intervención que se elija dejará al descubierto nueva información derivada de la reacción a dicha intervención.

No sin ciertas resistencias, los niveles gerenciales escucharon información que hasta ese momento desconocían de sus supervisados, aceptaron los hallazgos y asumieron el compromiso de emprender acciones de mejora. A esto sucedió la planificación e implantación de acciones, de las cuales destaca un hecho: se abrió un canal de comunicación entre ambos niveles. Este fue un cambio no planificado, pero que sustenta todas las acciones que han de venir posteriores a esta intervención.

Partiendo de la premisa de que el consultor no resuelve los problemas a la empresa, sino que asesora y orienta y por último, recomienda un determinado tipo de intervención para que el cliente resuelva sus problemas (Schein, 1990; French y Bell, 1995; Guizar, 2000), la consultoría aquí realizada se planteó que la gerencia asumiera la responsabilidad de los cambios a realizar en el área de Recursos Humanos, participando activamente inclusive en el proceso diagnóstico. No obstante, la sugerencia de la realización de la charla y el

encuentro como actividades que reforzaran las intenciones de mejora de los gerentes, da cuenta del rol acompañante que también debe cumplir el consultor en este tipo de procesos. De esta manera, la intervención resultó de un verdadero trabajo en equipo entre sistema cliente y sistema consultor.

A partir de este momento, queda en manos de el equipo de Recursos Humanos de P. asumir el reto de convertirse en la unidad de negocio que las áreas medulares requieren. Tal como lo confirmaba el expositor invitado, Recursos Humanos debe abocarse a proveer el capital humano, es decir el recurso humano optimizado en cantidad y competencia, para producir los productos y servicios en la cadena de valor necesarios para que la empresa sea productiva (Betancourt, 2002), pero también para participar y asesorar en la toma de decisiones organizacionales, en las que, de manera indefectible, está involucrada la gente.

Para ello, también es parte de su responsabilidad apuntalar la estructura por procesos, teniendo la "paciencia" necesaria para superar la transición por la que pasan en los actuales momentos. Las dificultades en el camino están conformadas por muchas variables, pero una de ellas y quizás la más importante, es la propia resistencia al cambio; el cambiar supone enfrentar nuevas realidades y la aprehensión ante esto es un sentimiento de esperarse. Además, tal como lo contempla Shein (1988), Recursos Humanos debe fortalecerse en aspectos como la habilidad de todos los niveles para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida, la flexibilidad y

creatividad interna para hacer los cambios requeridos, la integración y el compromiso con todos los objetivos de la organización, la creación de un clima interno de respaldo, libre de amenazas y en especial, la habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

7. Referencias Bibliográficas

Betancourt, E. J. (2002). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Un enfoque a la luz de las nuevas tendencias en la empresa.* (Disponible en el Departamento de Reproducciones de la Universidad Católica Andrés Bello).

French, W. L. y Bell, C. H. Jr. (1995). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional (5ª ed.).* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Guizar, R. (2000). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.* México: Mc Graw Hill Internamericana.

Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J. & Wheeler III, W. A. (1994). *Reingeniería de Procesos de Negocios.* México: Editorial Limusa.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schein, E. H. (1990). *Consultoría de Procesos. Volumen 1: Su papel en el desarrollo organizacional (2da ed.).* Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Weisbord, M. R. (1978). *Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice.* Massachusetts: Perseus Books.

ANEXOS

Anexo A. Propuesta de Servicios

Anexo A

Propuesta de Servicios: Recursos Humanos en la Nueva Organización

1. INTRODUCCIÓN

Integritas Consultores ofrece sus servicios en P. para apoyar el manejo del cambio dentro del área de Recursos Humanos en el marco de la transformación estructural planteada durante el Proyecto Canaima.

2. ANTECEDENTES

El Proyecto Canaima se inició en P. en Enero 2001, planteándose como objetivo definir e implantar una nueva estructura organizativa en la cual se dejó atrás una estructura organizacional regional - jerárquica para dar paso a una estructura orientada por procesos, que se enfoca en las actividades medulares de la empresa e identifica claramente los procesos de apoyo. Este cambio estructural parte de la necesidad de hacer una organización más rentable en sus costos y gastos, al aprovechar mejor los recursos materiales y humanos. Además establece responsabilidades claramente definidas y una cultura de servicio que propicie un mejor flujo de la información y disminuya el retrabajo.

Recursos Humanos constituye uno de los procesos de apoyo de las áreas medulares de la organización. Es un área que sustenta a toda la cadena de suministros, pues se dedica a atender las necesidades y requerimientos relacionados al personal que labora en todas las actividades productivas de P.

En toda organización, el proceso de Recursos Humanos juega un rol protagónico en la conducción de los cambios organizacionales, ya que constituye un apoyo y una guía para el resto de las áreas de la empresa. Paradójicamente, es el área más sensible a estos cambios ya que normalmente es soslayada durante la implantación de tales procesos de transformación, pues se asume que tienen las capacidades para manejarlos.

Considerando la magnitud del cambio propuesto por el proyecto Canaima, Recursos Humanos no sólo debe suscribirse al cambio sino que también debe impulsar a las otras áreas a que se sumen al mismo.

3. OBJETIVOS

a) Determinar la brecha existente entre el estado actual del proceso de Recursos Humanos en P. y el requerido por el Proyecto Canaima.

b) Implantar una estrategia para reducir la brecha detectada.

4. ALCANCE

La estrategia a implantar, conducirá al grupo de Recursos Humanos a una mayor comprensión del cambio organizacional y su rol como proceso dentro de la nueva estructura, con lo cual podrá adaptarse mejor a los nuevos requerimientos de la organización.

5. PRODUCTOS DEL PROCESO

- **Reporte Diagnóstico**: evaluación de la situación actual del proceso de Recursos Humanos.
- **Estrategia de Abordaje**: conjunto de actividades que se definirán con el cliente en base a los resultados del diagnóstico realizado.
- **Reporte Final**: síntesis de los resultados de la estrategia implantada.

6. METODOLOGÍA

6.1. Población

Nuestra propuesta va dirigida al personal de Recursos Humanos de P. que labora en el área Capital y en la Oficina Central. Este equipo está constituido por los siguientes cargos:

- Doce especialistas de RRHH
- Dos gerentes y un director

6.2. Procedimiento

Nuestra propuesta comprende un conjunto de actividades que se pueden englobar en dos fases:

6.2.1. Fase 1: Diagnóstico

Con la finalidad de explorar el impacto del proceso de cambio en el personal de Recursos Humanos se proponen dos técnicas diagnósticas:

6.2.1.a. Instrumento autoadministrado: Por medio de esta técnica se busca determinar la situación actual del personal de Recursos Humanos dentro del proyecto Canaima y su rol en él mismo.

El instrumento será sometido a pruebas de validez y de confiabilidad, previo a su administración.

La herramienta será enviada de manera electrónica a todas las personas involucradas, para ser completado y devuelto por la misma vía.

6.2.1.b. Grupo focal: A través de esta actividad nos proponemos sondear las impresiones y valoraciones de este grupo de personas con respecto al proceso de cambio.

Para esta actividad se requiere de la disponibilidad del personal mencionado durante 4 horas (medio día) y de un salón acondicionado para tal fin.

Los hallazgos de la exploración diagnóstica serán validados con el cliente.

Como producto de este proceso diagnóstico se entregará un informe con el análisis de lo encontrado.

6.2.2. Fase 2: Implantación de la estrategia de abordaje

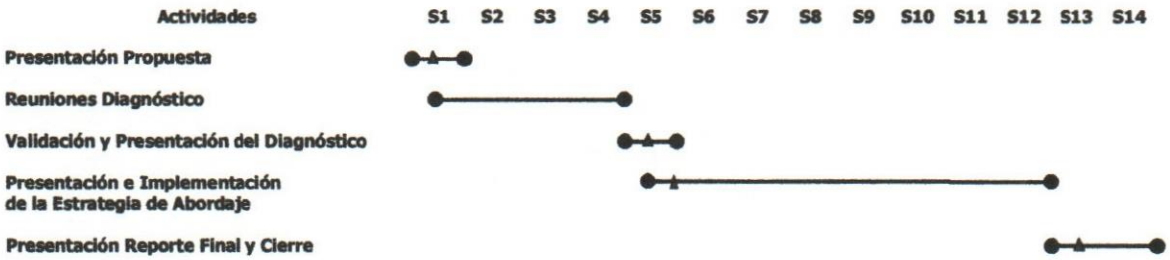
Esta fase supone la realización de las actividades que constituyen la estrategia de abordaje propuesta. Las mismas están sujetas a modificaciones en función de los resultados que arroje la fase

diagnóstica, pero a grandes rasgos son las que describimos a continuación: talleres, grupos focales o actividades que tienen como objetivo el revisar con el personal de Recursos Humanos los términos de la nueva estructura organizacional, sus premisas fundamentales y el rol que el proceso de RRHH juega en esta nueva configuración de la empresa: se busca propiciar una discusión abierta en la que se procuren las opiniones y sugerencias de estas personas sobre el tema en cuestión. Para la realización de estas actividades es posible que se requerirá la asistencia del personal a jornadas de cuatro a ocho horas de duración, así como de un salón acondicionado para tal fin y refrigerios.

Nuestra propuesta prevé que la empresa P. realice seguimiento a los tres meses, seis meses y al año, mediante un instrumento que Integritas Consultores le suministrará, con el objeto de constatar que el efecto de la estrategia de abordaje ha sido perdurable. De ser necesario, P. ha de repetir la estrategia para calibrar el desempeño del equipo de RRHH y hacer los ajustes que exija la cambiante realidad de la empresa.

7. CRONOGRAMA

A continuación presentamos el orden cronólogico a seguir en la realización de las actividades presentadas anteriormente. Este cronograma está sujeto a cambios según la disponibilidad del cliente. Sin embargo, por razones académicas , el proyecto debe culminar el 15 de Junio de 2002.



S = Semana ▲= Productos Entregables
Fecha Final del Proyecto: 15 de Junio de 2002

8. HONORARIOS PROFESIONALES

A continuación presentamos el costo que tendrían nuestros servicios en base a la propuesta previamente presentada:

Costos Sociales	37%	hora/hombre
Gastos Administrativos	15%	hora/hombre
Utilidad	30%	hora/hombre
Factor de Multiplicación	**1.82**	

Consultores	**Hora/hombre**	**Horas**	**Factor**		**Total**
Margarita Malpica	80.000	73	1,82	Bs	10.628.800
Mónica Stagno	80.000	73	1,82	Bs	10.628.800
Pool de Consultores	100.000	7	1,82	Bs	1.274.000
	Total de Honorarios Profesionales:			**Bs**	**22.531.600**

Por tratarse de un requerimiento académico, se exonera a la empresa de los costos arriba mencionados. Sin embargo, se requiere que la empresa costee los gastos asociados a refrigerios durante los talleres y grupos focales, así como la reproducción de los materiales relacionados con tales actividades.

9. ANEXOS:

9.1. Presentación de la Empresa

Integritas Consultores es una empresa de asesoría en desarrollo organizacional conformada por un grupo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia en el campo.Más que soluciones a corto plazo, nuestra empresa estructura sus propuestas sobre la realidad de la empresa cliente. Nuestro planteamiento garantiza continuidad y supone una excelente oportunidad de aprendizaje organizacional para afrontar el cambiante entorno económico, con lo cual se propicia el desarrollo tanto de la organización como de su gente.

Para los efectos de esta propuesta ponemos a su disposición dos profesionales, cuyos curricula pueden encontrar adjuntos, además de un pool de consultores que están disponibles para realizar cualquier tipo de consulta durante el tiempo que dure el proyecto en cuestión.

9.2. Curricula del Personal

Ver documentos adjuntos.

Margarita Malpica

Calle Rep. Dominicana, Pqe. Res. Las Californias, Apt. 72, Torre A
El Marqués, Caracas (1070) - Venezuela
(0212) 2386241 / 0414- 2635989

EXPERIENCIA LABORAL

Motorola de Los Andes y El Caribe - Grupo de Infraestructura Celular

Cargo: *Business Process Advocate* (Gerencia de Calidad). 01/12/98 al 15/12/00

- Revisión y estandarización de los procesos de las gerencias de ingeniería y proyectos del grupo de infrastructura celular para Venezuela, Méjico, Argentina, Brasil y Perú.
- Implementación y seguimiento de un proceso de satisfacción del cliente para Venezuela, Méjico y Perú.
- Preparar al personal de la oficina de Venezuela para una auditoría piloto siguiendo los lineamientos del programa de Excelencia en el Desempeño de Malcolm Baldridge.
- Realizar presentaciones al personal de la oficina de Venezuela sobre las iniciativas de calidad de la empresa.

Cargo: *Lead Systems Engineer.* 01/10/96 al 31/11/98

- Gerencia del grupo de ingeniería (16 ingenieros) y de personal contratado para trabajar en el campo (15 ingenieros y técnicos).
- Responsable de la búsqueda y asignación de recursos según los requerimientos de la gerencia de proyectos.
- Manejo de los requerimientos y prioridades del cliente (TELCEL).
- Soporte a ventas para la asignación de precios a los servicios de ingeniería y de campo.
- Responsable por la realización de evaluaciones al personal supervisado directamente y de ajustar los salarios según la recomendación de recursos humanos.

Cargo: *Systems Engineer.* 15/07/93 al 30/09/96

- Diseño de la infraestructura de sistemas de telefonía celular.
- Generación de documentación y base de datos para la instalación y puesta a punto de equipos de telefonía celular.
- Soporte a ventas para la generación de listas de equipos y la introducción de nuevos productos al mercado.
- Soporte técnico al cliente (TELCEL) a nivel nacional.
- Generación de procedimientos para documentar las actividades realizadas por el grupo de ingeniería.

EDUCACION

Estudios Superiores: U.C.A.B., Caracas
Especialización en Desarrollo Organizacional
(en curso, finalización para Julio 2002)
I.U.P.F.A.N., Maracay
Ingeniero Electrónico - Noviembre 1992

Idiomas: Bilingue - Español/Inglés (100%)
Francés – básico

INTEGRITAS
Consultores

Mónica Stagno

Calle Manzanares Este, Edificio Loma Redonda 6,
Piso 10, Apto. 10- C, Caracas - Venezuela
(0212) 9760062 / 0414- 2610350

EXPERIENCIA LABORAL

Panamco de Venezuela S.A.

Cargo: *Especialista de Desarrollo Organizacional.* 01/05/01 a la actualidad.

- Creación y Seguimiento de evaluaciones, planes y estrategias dirigidas al atender el clima y la cultura organizacional.
- Participación en el diseño e implantación del Manejo del Cambio asociado a la transformación estructural de la organización.

Cargo: *Jefe de Recursos Humanos (Planta Boleita).* 1/07/00 al 30/04/01

- Administración de personal y manejo de las relaciones laborales en Planta Boleita y Depósitos asociados.

Cargo: *Jefe de Reclutamiento y Selección.* 01/06/99 al 30/06/00

- Consecución del proceso de reclutamiento y selección del personal para las plantas y depósitos de la Dirección Regional Caracas.

Fundación Juventud y Cambio.

Cargo: *Especialista de Capacitación.* 01/11/98 al 01/05/99.

- Diseño y realización de cursos de prevención a jóvenes y ONG's.

Universidad Pedagógica Libertador

Cargo: *Docente Instructor (por concurso) a Medio Tiempo.* 01/01/98 al 01/05/99.

- Actividad Docente en las materias de Psicología Evolutiva y Psicología Educativa.

Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación - Escuela de Psicología

Cargo: *Docente Contratada a Medio Tiempo.* 01/11/96 al 01/12/98.

- Actividad Docente en las cátedras de Psicología Clínica y Seminario de Investigación, así como tutoría de tesis de grado.

EDUCACION

Estudios Superiores: U.C.A.B., Caracas
Especialización en Desarrollo Organizacional
(en curso, finalización para Julio 2002)
CSME El Peñón (Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social)
Especialización en Psicología Clínica – Diciembre, 1997
U.C.V., Caracas
Licenciada en Psicología – Diciembre, 1993

Idiomas: Bilingue - Español/Inglés (100%)
Francés – básico
Italiano - Básico

Anexo B. Evaluaciones Reactivas

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Maria Alejandra Rivero de Sandoval

Cargo: Esp. de RRHH (Logistica) **Localidad:** Barcelona

Lugar: Planta Barcelona **Fecha:** 16 y 17 de Agosto 2002

Facilitador: Personal RRHH de Oficina Corporativa **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	(4)
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	(4)
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	(4)
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	(4)
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	(4)
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	(4)
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	(4)
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	(4)
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	(4)
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	(4)
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	(3)	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	(4)
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	(4)
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	(4)
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	(4)
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	(4)
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	(4)
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	(4)
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	(4)
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	(4)

4. COMENTARIOS: La idea de Reunir el equipo de RRHH fué excelente pero pensé que en esta reunión decidiríamos los formatos, proceso ect. Espero que los acuerdos establecidos para utilizar formatos unificados y llevar los mismos procesos se lleven a cabo.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Rodríguez Carrera Yenny del Valle - 0414-82358

Cargo: Especialista RRHH Logística **Localidad:** Barcelona

Lugar: Hotel Tamonaco - Caracas **Fecha:** 17.08.2002

Facilitador: Monica - Lucy - Luz M. **Empresa Didáctica:** Panamco de Venezuela

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Reuniones de unificación de criterios entre Especialistas RRHH mas frecuentes.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Pereira B. Nelson R.

Cargo: Esp. Int RR-HH **Localidad:** Barinas Mérida

Lugar: Caracas – Venezuela **Fecha:** 17-08-02

~~Facilitador~~ Telefono 0416 6730129 **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Convencimiento de fijar los nuevos objetivos para cubrir

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Zambrano Zambrano Yaritza Yolimar 04147082870

Cargo: Especialista de Kardex **Localidad:** 631 San Cristobal

Lugar: Hotel Tamanaco Intercontinental Caracas **Fecha:** 17/08/02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaria la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

0414-7075184

Apellidos y Nombre (opcional): Edgar Reinaldo Barrios Niño

Cargo: Esp. RRHH Admón/Ventas **Localidad:** San Cristóbal 631

Lugar: Caracas **Fecha:** 16 y 17-08-2002

Facilitador: Mónica Stagno - Luz Marina Fernandez - **Empresa Didáctica:**
Adrian Figueroa - Eduardo Quevedo - Lucy García - Isabel Contreras - Kelly Herrera

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	X	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	X	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	X	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	X
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	X	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	X	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	X
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	X	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	X	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	X	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	X
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	X
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	X	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	X
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	X
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	X	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	X
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	X
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	X	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	X	4

4. COMENTARIOS: Agradecimiento a Todos y cada una de las personas que hicieron posible este encuentro y revisión del procesos.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Yecilza Bracho 0414-636-2952

Cargo: Esp. RRHH Venflex **Localidad:** Planta Acho.

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Facilitador: _____ **Empresa Didáctica:** _____

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: En general la planificación y coordinación fué excelente. Mi única expectativa post-evento es que los acuerdo sean considerados seriamente y no queden en papel. En caso de que estos a algunas inquietudes no procedan, al menos nos informen.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Areivy Ruiz B.

Cargo: Especialista de Kardex **Localidad:** Region Occidente

Lugar: Distrito Maracaibo Hotel Tm. **Fecha:** 16/08/2002

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Yeltha Soto 04146196292

Cargo: Especialista Integral RRHH **Localidad:** Planta Mdbo

Lugar: Dep. Mdbo **Fecha:** 17-8-02

Facilitador: _____ **Empresa Didáctica:** _____

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : PERDOMO QUEVEDO EMIRO RAMON · 0416-7600930

Cargo: ESPECIALISTA RR.HH. **Localidad:** PLANTA MARACAIBO

Lugar: HOTEL TAMANACO. **Fecha:** 16-17/08/02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Sandoeta Shaefer Katherine 04168406183

Cargo: Esp. R.R. H.H. **Localidad:** Maracay.

Lugar: Maracay **Fecha:** 17-08-02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación. muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Este tipo de reuniones se deberían realizar dos veces al año. una reunion con nomina y otra solo Recursos Humanos.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : LUIS ALBERTO AVILA

Cargo: Esp. RRHH. **Localidad:** R. ANDES

Lugar: Plant S/C **Fecha:** 17-08-2002

Facilitador: 0416-4785323 **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	0 / Insatisfactorio	1 / Requiere Mejoría	2 / Satisfactorio	3 / Sobresaliente	4 / Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaria la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Bondi Garcia Octavio José. 0416-4407716

Cargo: Especialista de R.R. HH. Logística **Localidad:** Planta Valencia.

Lugar: Valencia **Fecha:** 17/08/02.

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado? *	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:
Exposición de Dorti Osorio no fue Precisa.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Primera Sanez, Anselmary 0414-4377263

Cargo: Especialista de RRHH - Ventas **Localidad:** Valencia

Lugar: Planta Valencia **Fecha:** 16 y 17 de Agosto 2002

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	(3)	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	(3)	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	(3)	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	(4)
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	(3)	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	(3)	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	(3)	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	(3)	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	(3)	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	(3)	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	(3)	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	(3)	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	(2)	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	(2)	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	(3)	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	(3)	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	(3)	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	(2)	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	(3)	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	(3)	4

4. COMENTARIOS: Estos encuentros deben ser retomados constantemente.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Yelitza Noriega 0414.4307520.

Cargo: Esp. Kardex **Localidad:** Centro

Lugar: Sta Valencia **Fecha:** 17/08/2002.

Facilitador: RRHH.- **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: En cuanto a la ~~[illegible]~~ exposición del tema de Indicadores de servicio de RRHH. Las expectativas no fueron satisfechas.-

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : CARLOS AGUILAR

Cargo: ESPECIALISTA RRHH LOGIST. **Localidad:**

Lugar: BARQUISIMETO **Fecha:** 17-08-02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo. 0414469/697

Apellidos y Nombre (opcional): DEUS MESICANO MIGUEL ANGEL

Cargo: Esp. Int. RRHH **Localidad:** Calabozo

Lugar: CARACAS **Fecha:** 16 y 17/08/02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: lamentablemente, mucha información valiosa, y muy poco tiempo.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Perozo S. Carmen Gisela. 04144225956.

Cargo: Esp. TRH.HH Vtas **Localidad:** Maracay

Lugar: Maracay **Fecha:** 170802.

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1 *	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: * No me agradó el estilo de exposicion de la persona de HCM.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Soxima Longart

Cargo: Espec. RRHH **Localidad:** Valencia

Lugar: Cdas. **Fecha:** 17/8/02

Facilitador: Luz Marina / Monica **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Afkerian Regina

Cargo: Esp. RRHH. Logística **Localidad:** Planta Nabo.

Lugar: Maracaibo **Fecha:** 17/8/2002.

Facilitador: _____ **Empresa Didáctica:** _____

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Felicito a todo el equipo involucrado en la Organización del Evento. Que se repita!!

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua èn todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Márquez Mora Nilda Irene 0416-7517934

Cargo: Esp. RRHH - Ventas **Localidad:** Barquisimeto

Lugar: Caracas **Fecha:** 17-08-02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Excelente Iniciativa
Felicitaciones Al Equipo Corporativo RRHH

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): FERMÍN MEDINA, RAMÓN

Cargo: ESPEC. INTEGRAL RRHH. **Localidad:** C.D Margarita

Lugar: CARACAS / HOTEL TAMANACO **Fecha:** 16 y 17 - 08 - 2002.

Facilitador: Personal OFIC. CORPORATIVA **Empresa Didáctica:** OF. CORPORATIVA.

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		0 / Insatisfactorio	1 / Requiere Mejoría	2 / Satisfactorio	3 / Sobresaliente	4 / Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Creo que este tipo de evento nos ayuda a Ordenar y Clarificar los procesos que a diario se nos presentan en la operación. A nivel Region nos debemos reunir trimestralmente con este mismo proposito.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

0416-8870337

Apellidos y Nombre (opcional) : Figuera G. Carlos A

Cargo: Kardista **Localidad:** Oriente

Lugar: Barcelona **Fecha:** 17-08-02

Facilitador: Oficina Central **Empresa Didáctica:** Panamco

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Laś epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	(3)	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	(3)	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	(2)	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	(3)	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	(2)	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	(3)	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	(3)	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	(3)	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	(3)	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	(3)	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	(3)	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	(3)	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	(3)	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	(2)	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	(2)	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	(3)	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	(4)
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	(4)
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	(2)	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	(3)	4

4. COMENTARIOS: Considero que el encuentro cumplió con el objetivo general de integrarnos, unificar criterios y sobre todo lograr una mejor manera de lograr y hacer las cosas

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua èn todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Dominguez R. Reina J

Cargo: 0416-7868922 Esp. RR.HH Logistica **Localidad:** San Felix

Lugar: Caracas **Fecha:** 17/08/02.

Facilitador: _____ **Empresa Didáctica:** _____

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: _____

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Hunter Franny Loreth

Cargo: Espec. Kardex. **Localidad:** San Felix.

Lugar: Caracas. **Fecha:** 17/08/02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Nohemy Henríquez - 0414-8772142

Cargo: Espec. RRHH Ventas Adm. **Localidad:** San Felix

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Facilitador: _____ **Empresa Didáctica:** _____

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejora	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: _____

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : MAYRA DE MENDEZ

Cargo: ESP. RRHH VENTAS **Localidad:** LOS CORTIJOS

Lugar: CARACAS **Fecha:** 17/08/02

Facilitador: **Empresa Didáctica:**

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: CONSIDERO QUE LA JORNADA FUE MUY BUENO, REALMENTE LO QUE NOS FALTO FUE TIEMPO

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

04142719350.

Apellidos y Nombre (opcional) : Raquel Martínez Bonilla

Cargo: Especialista 22 SL Localidad: Planta Antimano

Lugar: Antimano Fecha: Cs, 17-05-02.

Facilitador: Empresa Didáctica:

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general. ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Más tiempo para este tipo de Eventos y que se le haga seguimiento a los procesos discutidos. Gracias por todo.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Yetsi Oleda

Cargo: Especialista RRHH. Localidad: Los Cortijos

Lugar: Fecha: 17/08/02

Facilitador: Empresa Didáctica:

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría: Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio: Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente: Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional: Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaria la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): Sol Arteaga (0414-3090611)

Cargo: Espec. RRHH. Logistica — Localidad: Boleita

Lugar: Caracas — Fecha: 17/08/2002

Facilitador: — Empresa Didáctica:

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

- **0 / Insatisfactorio:** Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
- **1 / Requiere Mejoría:** Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
- **2 / Satisfactorio:** Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
- **3 / Sobresaliente:** Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
- **4 / Excepcional:** Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogias adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaria la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

Considero que deben extenderse las Horas de Reunión para lograr mayor Feed-back y participación.

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional) : Albornoz Villasmil Marianela

Cargo: Especialista Kardex Localidad: Los Cortijos

Lugar: Hotel Tamanaco Fecha: 17/8/2002

Facilitador: Tlf. 04142626537 Empresa Didáctica:

A continuación encontrará una lista de pregunta, encierre en un círculo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área critica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

	Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1 ¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2 ¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3 ¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4 ¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5 ¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6 ¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7 ¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8 ¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9 ¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10 En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1 Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2 La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3 La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4 La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5 La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6 La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1 La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2 La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3 La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4 En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS:

EVALUACIÓN INTERNA DEL CURSO / TALLER

Título del Curso / Taller: JORNADA DE RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos una de nuestras metas es la Mejora Continua en todo lo que hacemos y para ello necesitamos de tu colaboración.
Al completar el siguiente cuestionario, con sinceridad y cuidado, nos proporcionará las respuestas que requerimos para mejorar nuestros esfuerzos de capacitación.
Realice sus comentarios si lo considera apropiado y muchas gracias por dedicarnos su tiempo.

Apellidos y Nombre (opcional): SUAREZ BUITRAGO GONZZIA BEATRIZ.

Cargo: ESP. RRHH - VENTAS Localidad: BARCELONA.

Lugar: PLANTA BARCELONA Fecha: 16 Y 17 DE AGOSTO

Facilitador: LUZMARINA FERNANDEZ, MONICA STAGNO. LUCY GARCIA. Empresa Didáctica: PANAMCO

A continuación encontrará una lista de pregúnta, encierre en un circulo la puntuación que mejor exprese su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

0 / Insatisfactorio:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área crítica.
1 / Requiere Mejoría:	Las expectativas no son satisfechas. Debe hacerse seguimiento ya que consituye un área de oportunidad
2 / Satisfactorio:	Las epxpectativas se satisfacen en el nivel esperado.
3 / Sobresaliente:	Se supera las expectativas en relación a lo esperado.
4 / Excepcional:	Se exceden significativamente las expectativas con respecto a lo esperado.

		Insatisfactorio	Requiere Mejoría	Satisfactorio	Sobresaliente	Excepcional
	1. EN CUANTO AL FACILITADOR (50%):					
1.1	¿Demostró dominio de la materia?	0	1	2	3	4
1.2	¿Utiliza ejemplos/analogías adecuados a la situación de trabajo para mejorar y mantener el interés?	0	1	2	3	4
1.3	¿Emplea eficazmente el tiempo (demuestra organización, jerarquiza objetivos, etc.)	0	1	2	3	4
1.4	¿Hace uso de material audiovisual (proyectores, transparencias, rotafolio)?	0	1	2	3	4
1.5	¿Estimula a los asistentes (fomenta la participación, muestra entusiasmo)?.	0	1	2	3	4
1.6	¿Pregunta a los asistentes para estimular la discusión y verificar el aprendizaje?	0	1	2	3	4
1.7	¿Orienta adecuadamente las discusiones de grupo?	0	1	2	3	4
1.8	¿Prestó ayuda y asesoramiento en la oportunidad requerida por los participantes?	0	1	2	3	4
1.9	¿Su estilo docente fue adecuado?	0	1	2	3	4
1.10	En general, ¿Usted calificaría la actuación del facilitador cómo?	0	1	2	3	4
	2. EN CUANTO AL DISEÑO DEL CURSO (30%):					
2.1	Los objetivos fueron logrados de acuerdo a lo establecido	0	1	2	3	4
2.2	La adaptación del contenido del curso a los objetivos previstos.	0	1	2	3	4
2.3	La aplicabilidad del contenido en el puesto de trabajo (aporte de nuevos conocimientos y técnicas)	0	1	2	3	4
2.4	La cantidad de tiempo dedicado a cada tema o actividad	0	1	2	3	4
2.5	La adecuación de los ejercicios y ejemplos	0	1	2	3	4
2.6	La participación y la información proporcionada por los compañeros enriqueció la discusión, en general	0	1	2	3	4
	3. EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN (20%):					
3.1	La calidad y eficacia de los materiales (fáciles de entender, acordes a la información suministrada por el facilitador).	0	1	2	3	4
3.2	La organización del evento (horario, refrigerios, aula, etc.)	0	1	2	3	4
3.3	La duración y el ritmo del curso	0	1	2	3	4
3.4	En general, el curso satisfizo sus expectativas	0	1	2	3	4

4. COMENTARIOS: Me encanto esta iniciativa, esperando que se pueda repetir el próximo año