

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE – RECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Presentado para Optar al Titulo de

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Intervención de Diagnostico

Caso CANTV

Por

Maria Belen Gil Valcarcel

Caracas, febrero del 2001

INDICE

Resumen..... 1

Introducción 3

CAPÍTULO I

Propuesta de Trabajo..... 7

Justificación..... 8

Objetivos..... 9

Metodología..... 9

CAPÍTULO II

Marco de referencia conceptual..... 11

CAPÍTULO III

Marco Organizacional..... 18

CAPÍTULO IV

Intervención..... 24

Proceso de Diseño..... 25

Propuesta.....25

Especificación de la Propuesta.....26

Criterios para la Implantación.....29

CAPÍTULO V

Implantación de la Propuesta.....31

CAPÍTULO VI

Evaluación del proyecto.....34

CAPÍTULO VIII

Conclusiones y recomendaciones.....37

Anexos.....	39
Bibliografía.....	44

INTRODUCCIÒN

La persona, en su contexto organizacional, no opera en el vacío, lleva a su trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, supone qué merece y cuánto es capaz de realizar, además de aportar rasgos de la cultura en la que ha estado inmerso. Es decir, el desempeño laboral depende tanto del análisis objetivo de los resultados como de las impresiones subjetivas de los trabajadores.

Por otra parte, cada Organización posee su cultura, sus miembros tienen necesidades, normas y procedimientos propios, de manera que atrae y conserva a las personas que se adaptan a su clima, hecho que da origen a patrones de conducta particulares que se perpetúan en el tiempo.

Las interacciones en los procesos organizacionales: liderazgo, tipo de comunicación (horizontal, vertical, formal e informal), manejo de relaciones interpersonales, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otros, repercuten en la percepción que tiene los trabajadores de su Organización, con posibles efectos en los procesos productivos, afectando positiva o negativamente el rendimiento laboral, hecho que se traduce en un incremento o decremento en los niveles de rentabilidad del negocio.

En función de estas percepciones se crea en el trabajador una imagen del ambiente de trabajo dentro del cual existen diferentes factores, unos de carácter subjetivo (pertenecientes al individuo) y otros objetivos o estructurales propios de la Organización.

La conjunción de estos factores (estructurales e individuales), se encuentran en constante interacción dentro del contexto organizacional, generando lo que se ha denominado “Clima Organizacional”:

“Toda organización crea su propio clima, con sus tabúes (...) costumbres y estilos” y esto va a condicionar los comportamientos de los individuos que allí laboran (Katz y Kahn).

Cuando una Organización se pregunta ¿por qué ocurren las cosas?, ¿por qué la gente se comporta de la manera que lo hace?, ¿por qué los empleados apoyan o dejan de apoyar propuestas para el cambio organizacional?, es válido proponer el estudio del comportamiento de los individuos que la conforman esto, con el fin de conocer las posibles fuerzas que orientan su comportamiento en determinadas direcciones. Estos insumos permiten identificar los componentes ambientales que son responsables o refuerzan la forma como se hacen las cosas dentro de la empresa.

En una forma general y quizá hipotética el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de grupos determinantes en la Organización, razón por la cual, en la actualidad, es de gran importancia para los gerentes y líderes de una empresa conocer las características situacionales del clima de trabajo de la Organización.

En resumen, por Clima Organizacional entenderemos:

Todas las percepciones que los individuos tienen acerca de la Organización, que se mantienen moderadamente en el tiempo y que generan conductas. Es, de una manera gráfica, “ **LO QUE HAY EN EL AMBIENTE DE LA EMPRESA**”.

CAPÍTULO I

OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los participantes hacia su organización, que se traduzca en conductas que reflejen compromiso hacia la misma, así como propiciar la formación de equipos de trabajo y de la integración de sus miembros, mediante el suministro de información, conceptos relacionados con la identidad, pertenencia organizacional, equipos de trabajo, reforzados a través de la experiencia.

Objetivos Específicos

- Generar un clima de confianza, apertura y respeto entre los participantes del proceso.
- Estimular un ambiente de trabajo participativo.
- Adquirir experiencia orientadas a la formación de equipos.
- Reforzar el proceso de comunicación.

Justificación

El proyecto de intervención en la Coordinación de Recaudación y Reclamos de Facturación se originó como consecuencia de un diagnóstico organizacional ejecutado en la organización objeto de estudio para mejorar el clima

organizacional existente, el cual se ha visto afectado por los cambios que ha sufrido la empresa, aunado a la reducción de personal. Por otra parte CANTV Empresas manifestó su interés por la ejecución de la intervención y su disposición a colaborar en todo lo requerido tanto en información como en recursos técnicos que faciliten la ejecución del mismo.

De esta forma se pudo aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización, y poner en práctica las habilidades y experiencias obtenidas a lo largo de la nuestra experiencia laboral.

Procesos de acuerdo para la Acción

El proceso cliente - consultor se inició a través del contacto de una de las consultoras, quién forma parte de la misma. En este sentido se presentó la oportunidad de proponerles la realización de un estudio organizacional sobre el nivel de compromiso de un grupo de empleados adscritos a una Coordinación de CANTV. Sin embargo, la persona contacto después de analizar la propuesta solicitó orientar el estudio hacia Clima Organizacional. Posterior al acuerdo entre la organización cliente y los consultores, se prosiguió a la elección de las variables objeto de estudio, elección del instrumento, aplicación y análisis de los resultados.

Una vez analizados y presentados los resultados del diagnóstico organizacional al cliente, se presentó una propuesta de intervención, donde se sugería al cliente la realización de un taller de trabajo para fortalecer las áreas preestablecidas como

prioridad al momento de la discusión de los resultados (comunicación, trabajo en equipo e identidad). Ya para esta etapa del proceso se nos brindó toda la colaboración, tanto en tiempo, logística, infraestructura, lo cual facilitó el cumplimiento de los objetivos trazados.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para la realización de la Intervención Organizacional, se adoptó el modelo de cambio planeado cuyo autor es Faria Mello, el cual divide en etapas el proceso de consultoría, siendo éste cíclico.

- Proceso de contacto.
- Contrato.
- Entrada.
- Recolección de datos
- Diagnóstico: definición de la situación y las necesidades de cambio, identificar y evaluar problemas, considerar alternativas, efectos, costo, riesgo, resistencia, entre otros.
- Planeación de la Intervención: definición de estrategias, puntos de acción apoyo, tácticas. Programar actividades, participantes, secuencias, tiempo, recursos entre otros.
- Acción: Implantar el plan. Actuar sobre / con el sistema meta.
- Institucionalización del cambio planeado continuo: Actitud y método para la solución de problemas.
- Acompañamiento y evaluación: Control de resultados, auto evaluación por el cliente.
- Término.

En el contacto, se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

La fase de contacto puede constituir de una a más reuniones o encuentros entre consultor y cliente. Este debe ampliarse para constituir un sondeo preparatorio para pasar (o no) a la fase siguiente (Contrato). En ese sondeo para profundizar el contacto inicial, consultor y cliente investigan acerca de cuestiones tales como:

- Situación del sistema, historia, síntomas sentidos, causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema.
- Resistencia al cambio.
- Lo que el cliente quiere obtener.
- Lo que el cliente desea ó espera del consultor.
- Lo que el consultor tiene que ofrecer, su filosofía de trabajo, condiciones básicas.
- Lo que el consultor espera o necesita del cliente.
- Posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de desarrollo organizacional.
- Intereses mutuos, hay rapport, en cuanto confianza, apertura, influencia mutua.

Si es así, ambos se preparan para establecer un Contrato Inicial, que es la etapa siguiente del proceso de cambio planeado vía el desarrollo organizacional.

El contrato debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y claro entre consultor y cliente.

Es la conclusión lógica de la etapa anterior, concretando lo que hubiere sido tratado en el sondeo preparatorio que fue el objetivo de la fase anterior, de contacto.

El contrato inicial es el primer contrato entre consultor y cliente. Todo contrato debe constar de dos partes:

a.- Contrato General: al respecto de condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación del desarrollo organizacional.

b.- Contrato específico: al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación del desarrollo organizacional (objetivos, plan de acción, precio del servicio, etc.)

La Recopilación de Datos y Diagnóstico, implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema – objetivo.

Hay diversos modelos y guías para recopilar datos y para el diagnóstico. La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o

combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de recoger los datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para un diagnóstico.

El trabajo de diagnóstico se debe hacer, siempre que sea posible, con la colaboración entre consultor y cliente. Y, mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema objetivo que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará un diagnóstico.

Hay que clasificar los recursos y motivaciones del consultor, con respecto a:

- Recursos técnicos, especializados y/o interpersonales para actuar eficazmente como facilitador / catalizador / coordinador, ¿tiene limitaciones para ello?
- ¿Cuáles son las motivaciones del consultor?, qué podrá ganar o perder por su participación en este esfuerzo de Desarrollo Organizacional.
- ¿Sus valores y actitudes son compatibles con los del sistema cliente?.

Hay que establecer estrategias, metas y tácticas intermediarias:

- ¿Qué pasos se necesitan?.

-
- Objetivos transitorios que aseguren una mejor evaluación en la dirección final deseada.
 - Metas progresivas y consecuencias.

Hay que definir puntos de acción, apoyo y amenaza:

- Puntos focales para la acción.
- Efectos multiplicadores, de disposición y firmeza para las acciones.

En conclusión, para realizar un esfuerzo de Desarrollo Organizacional, y establecer un programa de actividades son:

- Tener una concepción estratégica para orientar las acciones tácticas.
- Clarificar el contrato, de modo que el cliente y el agente Consultor conozcan en donde se hallan y para donde irán juntos.
- Estar atento a las realidades del poder, sea este formal o informal, visible u oculto.
- Identificar personas o grupos claves, según el grado de influencia, información, motivación y/o resistencia.
- Considerar disfunciones experimentadas por el cliente (algún déficit en eficiencia, eficacia o salud), esto es, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades, oportunidades y/o recelos percibidos.
- Evaluar el potencial del cambio: impacto, efectos, riesgos, costos, resistencias, etc.

-
- Tratar con datos reales, válidos y significativos, tanto objetivos como subjetivos.
 - Asegurar la participación del cliente y de los participantes del sistema objetivo, en la retroinformación por medio del estudio y la investigación.
 - Buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando energías bloqueadas, recanalizando energías mal empleadas, recuperando energías desperdiciadas o aportando energías externas hacia dentro del sistema.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

CANTV es una empresa de servicio de Telecomunicaciones que trabaja para usted desde Venezuela y para el Mundo las 24 horas del día, los 365 días del año.

CANTV desde su formación en el año 1929 hasta la actualidad ha sufrido una serie de cambios a todo nivel, pasando de ser una empresa privada a pública, y de pública a privada, todo ello acompañada de cambios tecnológicos, estructurales, estratégicos y de valores entre otros.

CANTV inicia sus operaciones como empresa privada nuevamente, el día 02 de Diciembre de 1991 hasta la fecha, donde la mayoría accionaria se encuentra en manos de empresas extranjeras, lo que da a la empresa carácter internacional.

Entre todos los retos y transformaciones que ha sufrido la empresa, el cambio ha girado en torno a este proceso es el de la percepción de la empresa como tal.

CANTV pasa a ser:

De Empresa Telefónica	A Empresa de Telecomunicaciones
De Empresa Nacional	A Empresa Internacional
De Empresa Pública	A Empresa Privada
De Empresa Monopólica	A Empresa con Fuerte Competencia

Todo este proceso de cambio, lleva a CANTV en el año 1997 – 1998 a formar Unidades de Negocio, cuyo objetivo es atender de manera directa e independiente las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de una manera segmentada. Con esta iniciativa nace las Unidades de Negocio:

Gerencia General Mercado Masivo

Gerencia General Grandes Clientes

Gerencia General Clientes Comerciales

Gerencia General Interconexión

Gerencia General Gobierno

Gerencia General Telefonía Compartida

Visión CANTV

Ser el proveedor preferido de servicios integrales de telecomunicaciones de Venezuela, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad.

Misión CANTV

Dominar el mercado explotando nuestra ventaja como “proveedor de todos los servicios” y ofreciendo soluciones integrales de telecomunicaciones, enfocándose en cada uno de los segmentos de clientes que componen el mercado.

Los Valores Organizacionales en CANTV son el conjunto de creencias, principios y normas considerados apropiados por la empresa y que se manifiestan a través de las conductas de los integrantes de la organización.

Para CANTV los valores fundamentales son:

Compromiso con la Organización

- Asumir y demostrar compromiso con el logros de objetivos / visión de la organización y su área.
- Trabajo en Equipo.
- Estimular un ambiente de trabajo participativo.

Orientación al Negocio, al Servicio y al Cliente

- Satisfacer las necesidades de los clientes según la estrategia de la organización.
- Servir al Cliente.

Responsabilidad por Resultados

- Tomar decisiones basadas en rigor analítico y/o juicio de negocios.
- Orientarse a la consecución de resultados.
- Responsabilizarse por el cumplimiento de compromisos.

Alto Nivel de Profesionalismo

- Desarrollo Profesional.
- Mantener un comportamiento ético en todos los ámbitos.

Objetivos de CANTV

Los cinco objetivos fundamentales que ha trabajado y trabaja la empresa para los logros de sus metas son los siguientes:

- Aumento de la Lealtad y Satisfacción del Cliente
- Actitud Proactiva frente a la Regulación y Competencia
- Eficiencia según estándares Mundiales
- Incremento de Ingresos
- Transformar a la Organización y su Gente

El 21 de Septiembre del 2000 CANTV, anunció el lanzamiento de la nueva identidad de la corporación, proyecto que tiene como objeto apuntalar la marca de CANTV y que tiene como componentes un nuevo logotipo y el novedoso lema “Comunicación Abierta”, ambos forman parte de la respuesta que estaban exigiendo los clientes, accionistas, proveedores, relacionados y competidores frente a la apertura total del mercado de telecomunicaciones, siendo acompañado este cambio de imagen, con el nuevo nombre de las Unidades de Negocio, siendo la Gerencia General Clientes Comerciales modificada a CANTV Empresas.

Visión de CANTV Empresas

Ser un equipo humano integrado, líder en nuestro segmento de mercado reconocido como socio de negocios por nuestros clientes estratégicos y la corporación.

Misión de CANTV Empresas

Ofrecer soluciones de telecomunicaciones altamente rentables y oportunas que excedan las expectativas de nuestros clientes.

Estructura Organizacional CANTV Empresas

CAPÍTULO IV

PROCESO DE DISEÑO

El diseño del taller de intervención fue elaborado como resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional ejecutado en la Coordinación de Reclamos de Facturación y Recaudación, de la Gerencia General de CANTV Empresas; así como de la discusión de los resultados obtenidos en el área de Recursos Humanos de la unidad. Donde se discutieron los resultados y necesidades detectadas, y se establecieron prioridades, siendo las mismas: trabajo en equipo, comunicación y compromiso.

Una vez establecidas las prioridades, se procedió al diseño del taller. Donde se propusieron un conjunto de juegos y/o actividades que tuvieran como objetivo fortalecer las áreas señaladas, las cuales fueron presentadas al área de Recursos Humanos, mostrándoles el alcance y la dinámica que se iba a desarrollar en las mismas. Una vez aprobadas por el cliente, se procedió a elaborar el material correspondiente y el establecimiento de las fechas de la intervención; y posteriormente se invito al personal sujeto de estudio.

Para la realización de la intervención se utilizó el modelo de Cambio Planeado de Faria Mello, el cual divide en etapas el proceso de consultoría:

- Planeación de la intervención.
- Definir estrategias, puntos de acción, apoyo y tácticas.

-
- Programar: actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.
 - Institucionalización del Cambio Planeado: actitud y método para los problemas.
 - Acompañamiento y evaluación: control de los resultados, autoevaluación por el cliente, evaluación por el consultor.
 - Término.

Plan de Acción

Estos aspectos fueron trabajados a través de dinámicas de grupos con reflexiones producto de las vivencias experimentadas por los participantes, lo que permitió mayor integración.

Contenidos y Actividades

- Introducción
- El Rompecabezas (Trabajo en Equipo)
- Robotina (Trabajo en Equipo, seguimiento de instrucciones)
- Administración de Modos de Pensamiento - El Sombrero (Compromiso)
- Matris DOFA

Introducción

Esta actividad se realizó como apertura al taller, en ellas se chequearon las expectativas e inquietudes de los participantes; con el objeto de romper el hielo en el grupo y de esta forma dar a conocer el objetivo y alcance del taller.

El Rompecabezas

Para la realización de este juego los participantes se tienen que dividir en tres equipos de igual número de personas cada uno, a cada equipo se le entrega un juego de rompecabezas, el cual contiene cuatro rompecabezas distintos, de los cuales tres están incompletos y uno completo. En el momento de dar las indicaciones a los equipos de trabajo, no se les notifica sobre esta particularidad, simplemente se les informa, que tienen seis minutos para construir un rompecabezas, para ello tienen que trabajar en equipo y tienen que intervenir todos en la construcción del mismo. Una vez que le damos la orden de inicio, se les coloca un fondo musical que genera velocidad y/o rapidez por el ritmo de la música. Una vez finalizado el tiempo, se valida que equipo logró completar el rompecabezas.

El objetivo de este juego permite observar lo que es Trabajo en Equipo, Liderazgo, Toma de Decisiones, trabajo bajo presión, etc.

Robotina

Para la realización de este juego se requiere de la participación de todos los integrantes, los mismos deben sentados en el salón tipo U. Uno de los facilitadores les explica las reglas del juego, las cuales consisten en dar instrucciones claras y precisas a un robot (en este caso Robotina), para que pueda cumplir su objetivo, encender un cigarrillo. Para ello Robotina se encuentra a un metro de una mesa, y en la misma tiene una caja de cigarrillos y de fósforos. El juego se desarrollará por medio de las órdenes que los participantes le den a

Robotina. Cada vez que un participante de una orden compleja al robot, la misma emitirá un sonido (BIP) en señal de que no entiende, y el mismo perderá su turno.

El objetivo de este juego permite validar el Proceso de Comunicación.

Matriz DOFA

Esta actividad consiste en realizar un análisis sobre la condición actual en la unidad en la que trabajan. Análisis que consistirá en identificar todas aquellas características que consideren son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas. Para ello se les explica que las Fortalezas y Debilidades son internas, propias de la unidad, las oportunidades y amenazas son externas. De igual manera, se les solicita que analicen y mencionen como ellos piensan que pueden fortalecer sus debilidades, seguir siendo competitivos con sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, y disminuir las amenazas.

Esta actividad permite que el grupo de trabajo internalice la situación actual, y asuma y se comprometa con los cambios que hay que asumir para llegar a la posición ideal.

El Sombrero.

Esta actividad consiste en presentar a los participantes un juego de sombreros, donde se les pregunta que expresen con cual color de sombrero se sienten mejor ante ciertos eventos o situaciones. Cuando ya todos han expresado que color de sombrero elegirían ante una situación en específico, se les muestra el significado que tiene cada color.

Blanco: Hechos, Objetividad, neutralidad, información, datos.

Negro: Crítica, juicio negativo, pesimismo, abogado del diablo, no.

Rojo: Emoción, sentimientos, intuiciones, gusto, estética.

Verde: Creatividad, imaginación, fantasía, movimiento, provocación.

Amarillo: Positivo, sol, luz, brillo, oportunidad, sí.

Azul: Control, director de orquesta, moderación, síntesis, visión de conjunto.

Esta actividad permite administrar los modos de pensamiento de acuerdo a las emociones y grado de compromiso que sienta el trabajador en un momento determinado.

Duración

Para hacer posible el alcance del objetivo propuesto, se requirió ejecutar dos (2) intervenciones, con un número de quince (15) participantes cada uno. Cada sesión tuvo una duración de cuatro (4) horas, por lo que cada grupo tuvo dos (2) sesiones de trabajo, donde los integrantes trabajaron activamente tanto individualmente, como en equipo.

Criterios para la Implantación

- Conocer con antelación al inicio de las actividades las características físicas del espacio disponible, a fin de coordinar, en caso de ser requerido, los ajustes necesarios.
- Disponer del tiempo efectivamente requerido para la ejecución de las actividades, donde los participantes no sean interrumpidos.

Recursos Necesarios

- 01 videobeam
- 01 laptop
- 01 pantalla
- 01 equipo de sonido completo (cassette, CD player y cornetas)
- Lápices según la cantidad de participantes
- Hojas blancas
- Marcadores de colores varios
- 01 rotafolio
- 01 tirro
- Hojas de papel bond para rotafolio.

CAPÍTULO V

CRONOGRAMA DE TRABAJO

HORA	ACTIVIDAD
8:00 a.m.	Bienvenida - Presentación Chequeo de expectativas Propósito / alcance y cronograma del taller
8:30 a.m.	Actividad: El Rompecabezas Instrucciones e indicaciones Feed-back - Comentarios Reflexión
9:30 a.m.	Refrigerio
10:00 a.m.	Actividad: Robotina Instrucciones e indicaciones Feed-back - Comentarios Reflexión
11:30 a.m.	Cierre

2do. Día

HORA

ACTIVIDAD

8:00 a.m.

Bienvenida - Recuento

Propósito / alcance y cronograma del taller

8:30 a.m.

Actividad: Matriz DOFA

Instrucciones e indicaciones

Feed-back - Comentarios

Reflexión

9:45 a.m.

Refrigerio

10:00 a.m.

Actividad: El Sombrero

Instrucciones e indicaciones

Feed-back - Comentarios

Reflexión

11:00 a.m.

Cierre – Comentarios

Aplicación – Credibilidad

Vídeo de CANTV

Evaluación reactiva

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN. EVALUACIÓN REACTIVA.

La Organización cliente tiene como política la aplicación de un cuestionario estandar para conocer aspectos relativos a la apreciación de los participantes en cursos y talleres. Como resultado de la aplicación del cuestionario reactivo a un total de treinta (30) participantes, se obtuvo en promedio los siguientes resultados:

Aspectos del Taller

Los Objetivos del taller y su contenido están	4 Ptos.
La Vinculación de aspectos teóricos con los prácticos está	5 Ptos.
El material de apoyo con respecto a los objetivos del curso está	3.75 Ptos.
El contenido de apoyo con respecto a los objetivos del curso está	4 Ptos.
El contenido con las actividades laborales que usted realiza está	4.25 Ptos.
La redacción del material de apoyo es	Muy Buena
El desarrollo del curso respecto a los objetivos propuestos fue	Excelente

Desempeño del Facilitador

Los conocimientos que le facilitador posee sobre la materia son	Muy Buena
La capacidad de exponer y transmitir conocimientos es	Muy Buena
La disposición para responder y aclarar dudas fue	Buena
El estímulo a participar y la discusión de temas fue	Excelente
La habilidad para mantener el interés del grupo fue	Muy Buena
La distribución del tiempo fue	Muy Buena
El desempeño se ajustó a los requerimientos de la Organización	Muy Bien

Coordinación y Logística del Curso

La calidad del material suministrado	Bien
Las condiciones generales del salón fueron	Muy Buena
El funcionamiento de equipos y ayudas didácticas fue	Muy Buena
La calidad de los refrigerios fue	Muy Buena
La coordinación del curso fue	Muy Buena

Aprovechamiento del evento por parte del participante

Los conocimientos adquiridos le permitirán....

¿Mejorar la calidad del trabajo?	SI
¿Realizar nuevas tareas?	NO
¿Obtener información general no relacionada con las Funciones Actuales?	SI
¿Mejorar las relaciones humanas?	SI
¿Optimizar procesos de su responsabilidad?	SI

Como se puede apreciar el resumen de respuestas obtenidas por los participantes del taller consideró productivo la ejecución del mismo en términos de oportunidad y congruencia entre la fundamentación teórica y la práctica. Sin embargo, es recomendable que la organización continúe haciendo énfasis en la importancia que representa el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales y validar el tipo de supervisión existente en el resto de las Coordinaciones, para de esta forma mejorar la comunicación y calidad de trabajo. Otra recomendación importante sería la realización de actividades de integración grupal ya que el trabajo que se ejecuta en un área sirve de insumo para otras áreas de trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

Posterior a la realización de la intervención y analizando los resultados obtenidos en las mismas, recomendamos al sistema cliente:

- Mejorar el proceso de comunicación (proceso, elementos, barreras, herramientas y técnicas) en los distintos niveles de la alta gerencia, con la finalidad de que adquieran habilidades para desarrollar la comunicación tanto dentro de la unidad, como entre unidades.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación, con el objeto de dar a conocer las actividades, objetivos y resultados de las distintas unidades que conforman la Gerencia General y otras gerencias.
- Desarrollar actividades (workshop) con los integrantes de los equipos de trabajo, con el objeto de realizar un diagnóstico con respecto a actividades, resultados, mejoras y retroalimentación de los procesos; con la finalidad de poder optimizar los procesos, lograr compromisos, y mejorar la comunicación entre el líder y el equipo.
- Planificación, uso y administración del tiempo.

Bibliografía

ACHILLES, Fernando: *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. Mexico, Noriega Editores, 16ta. Edición, 2000.

ANDUEZA, María: *Dinámicas de Grupos en Educación*. Mexico, Editorial Trillas, 1999.

BORDELEAU, Yvan y otros: *Modelos de Investigación para el desarrollo de Recursos Humanos*. México, Editorial Trillas, 1987.

BUCKINGHAM, Marcus y Curt Coffman. *Primero Rompa todas las Reglas*. Barcelona, Editorial Norma, 2000.

CANTV: *Bienvenidos al Mundo CANTV*. Centro de Estudios de Telecomunicaciones. Caracas, 2000.

COVEY, Stephen: *Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva*. Barcelona, Paidós Editores, 1997.

GOLEMAN, Daniel: *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Javier Vergara Editores, 1996.

GRANELL, Elena y otros: *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas, Ediciones IESA, 1997.

HERNANDEZ S., Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, 1995.

Medina, William. *Procesos de Consultoría*. Caracas. UCAB.

RODRIGEZ, José M. *El Factor Humano en la Empresa*. España, Ediciones Deusto, 1997.

SENGE, Peter: *La Quince Disciplina*. Barcelona, Ediciones Juan Granica, 1990.

URDANETA, Orlando: *El Desarrollo de los Recursos Humanos*. Colombia, 3R Editores, 1997.

VINELLA, Biagio. *El Libro de los Juegos en casa y al aire libre*. Barcelona, Editorial De Vecchi, 1992.

ANEXOS

I. Identificación

Nombre del Participante: (1) _____ C. Resp. (4) _____
 C.I. (2) _____
 Cargo: (5) _____
 Carnet (3) _____
 Coordinación: (6) _____

II. Datos del Curso:

Nombre del Curso: (7) _____
 Entidad Didáctica: (8) _____
 Nombre de Facilitador (9) _____
 F. Inicio: (10) _____ F. Final: (11) _____ Lugar: (12) _____ Total Hrs: (13) _____

III. Aspectos del Programa (14)

Los objetivos generales del curso y su contenido están...	Muy relacionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nada relacionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vinculación de aspectos teóricos con los prácticos está...	<input type="checkbox"/>							
El material de apoyo con respecto a los objetivos del curso está...	<input type="checkbox"/>							
El contenido con las actividades laborales que usted realiza está...	<input type="checkbox"/>							
La redacción del material de apoyo es...	Exc	<input type="checkbox"/>	MB	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	R	<input type="checkbox"/>
El desarrollo del curso respecto a los objetivos propuestos fue...	<input type="checkbox"/>							

IV. Desempeño del Facilitador (15)

Los conocimientos que el facilitador posee sobre la materia son...	Exc	<input type="checkbox"/>	MB	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	R	<input type="checkbox"/>	Def.	<input type="checkbox"/>
La capacidad de exponer y transmitir conocimientos es...	<input type="checkbox"/>									
La disposición para responder y acurar dudas fue...	<input type="checkbox"/>									
El estímulo a participar y la discusión de temas fue...	<input type="checkbox"/>									
La habilidad para mantener el interés de grupo fue...	<input type="checkbox"/>									
La distribución del tiempo de clase fue...	<input type="checkbox"/>									
El desempeño se ajustó a los requerimientos de la Organización...	<input type="checkbox"/>									

¿Los recursos utilizados sirvieron de apoyo para el desarrollo del curso?

SI No

V. Coordinación y logística del curso (16)

La calidad del material suministrado (block, carpeta, lápices, fotocopias, entre otros) fue...	Exc.	<input type="checkbox"/>	MB	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	R	<input type="checkbox"/>	Def.	<input type="checkbox"/>
Las condiciones generales del salón fueron...	<input type="checkbox"/>									
El funcionamiento de equipos y ayudas didácticas fue	<input type="checkbox"/>									
La calidad de los refrigerios fue...	<input type="checkbox"/>									
La coordinación del curso fue...	<input type="checkbox"/>									

VI. Aprovechamiento del evento por parte del participante (17)

¿Mejorar la calidad de trabajo? SI No ¿Cuándo? Mp Lp

¿Realizar nuevas tareas? Ya Ya Mp Mp

¿Obtener información general no relacionada con las funciones actuales? Ya Ya Mp Mp

¿Mejorar las relaciones humanas? Ya Ya Mp Mp

¿Optimizar procesos de su responsabilidad? Ya Ya Mp Mp

Explique en qué forma (18)

VII. Apreciación General (19)

¿Usted recomendaría este evento para postular a otros participantes? SI No

En caso positivo, indique a que cargos o niveles: _____

En caso negativo, indique las razones.

Indique los aspectos a mejorar del evento Si necesita más espacio puede utilizar una hoja en blanco

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSOS

N° de Referencia	Descripción	Llenado por
1	Colocar nombre y apellido del empleado.	Participante
2	Colocar el número de Cédula de Identidad del empleado.	Participante
3	Colocar el número de Camet del empleado.	Participante
4	Colocar el número del Centro de Responsabilidad de la Unidad a la cual pertenece el empleado.	Participante
5	Colocar la denominación del cargo del empleado.	Participante
6	Colocar la denominación de la Coordinación/Departamento a la cual pertenece el empleado.	Participante
7	Colocar el nombre del curso.	Participante
8	Colocar el nombre de la empresa didáctica que dictó el curso.	Participante
9	Colocar el nombre y apellido del facilitador o facilitadores que dictaron el curso.	Participante
10	Colocar la fecha en que se dió inicio el curso.	Participante
11	Colocar la fecha en que culminó el curso.	Participante
12	Colocar la ubicación donde se impartió el curso.	Participante
13	Colocar el número de horas de duración del curso.	Participante
14	Colocar una "X" de acuerdo a su experiencia en el curso y a los aspectos del programa. Los primeros cuatro aspectos deben ser evaluados desde muy relacionado hasta nada relacionado. El quinto y sexto, desde Excelente a Deficiente.	Participante
15	Colocar una "X" de acuerdo a su experiencia en el curso y el desempeño del facilitador. Los siete primeros aspectos deben ser evaluados entre Excelente (Ex), Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R) y Deficiente (Def). El último, entre SI o No. Nota: En el caso de ser más de un facilitador se llenarán Hoja de Facilitador Anexa N° 2, Hoja de Facilitador Anexa N° 3. En caso de existir más de tres facilitadores se usarán las mismas hojas corrigiendo el número de facilitador correspondiente.	Participante
16	Colocar una "X" de acuerdo a su experiencia en el curso y la coordinación y la logística del mismo. Cada aspecto debe ser evaluado entre Excelente (Ex), Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R) y Deficiente (Def).	Participante
17	Colocar una "X" de acuerdo a su experiencia en el curso y el aprovechamiento del mismo por el participante. Cada aspecto debe ser evaluado entre SI o No, y se debe indicar cuando se puede aplicar Ya, a Mediano Plazo (MP) o a Largo Plazo (LP).	Participante
18	Colocar en que forma los conocimientos adquiridos durante el curso permitirán modificaciones de conducta.	Participante
19	Colocar una "X" si postular o no a otro empleado para asistir a este evento. En caso afirmativo, indique a que cargos o niveles. En caso negativo, indique las razones por las cuales no lo recomienda. Otro comentario indicarlo en el último renglón.	Participante

REGLAS DEL JUEGO

- Propósito claro
- Apertura a la interacción
- Mente abierta a nuevas ideas
- Administrar los modos de pensamiento (Sombreros)

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

EDWARD DE BONO



BLANCO
HECHOS

Objetividad, neutralidad,
información, datos



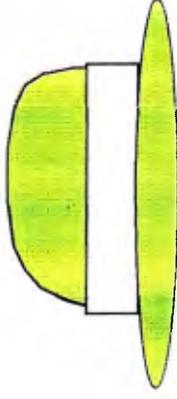
NEGRO
CRÍTICA

Juicio Negativo, pesimismo,
abogado del diablo, no



ROJO
EMOCIÓN

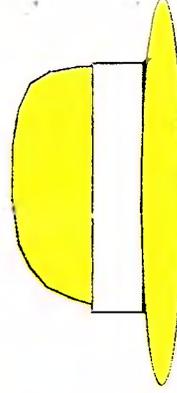
Sentimientos, intuición
gusto, estética



VERDE

CREATIVIDAD

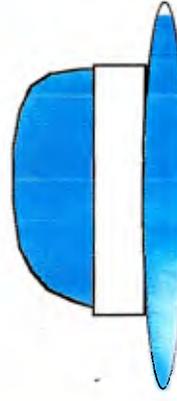
Imaginación, fantasía,
fertilidad, movimiento,
provocación



AMARILLO

POSITIVO

Sol, luz, brillo,
construcción, optimismo,
oportunidad, si



AZUL

CONTROL

Director de Orquesta
Moderación, síntesis, vis
de conjunto