



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE INGENIERÍA  
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**ESTRATEGIAS DE ACCIÓN QUE POTENCIEN EL CONOCIMIENTO  
DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE  
LA EXCELENCIA DE UNA EMPRESA EN TELECOMUNICACIONES**

Presentado por:

**ANNMY GABRIELA TORRES RINCONES**

Para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Asesor:

VELAZCO OSTEICOHEA Jorge Luis, PhD

Caracas, Abril 2005

## AGRADECIMIENTOS

Desde que tomé la decisión de realizar el postgrado en Gerencia de Proyectos, mientras estudié, y realicé el presente trabajo de grado, lo cual representa alrededor de dos años y medio, donde sin duda fueron muchas las experiencias, a igual que estuvieron presentes personas que de alguna manera u otra me apoyaron. Sin embargo, en unas breves líneas quiero agradecer especialmente a:

Dios por siempre estar, por acompañarme en lo que llevo de vida, brindarme su luz en los tiempos difíciles, abrirme las puertas cuando he creído que están cerradas, enseñarme que en las pequeñas cosas y detalles también se encuentra la felicidad, por ayudarme a través de mis experiencias a crecer, y por hacerme entender, aunque a veces yo no quiera, que la vida como dice una muy buena amiga, "es un acto de fé".

Mis queridos padres por apoyarme en todo proyecto que emprendo, por su paciencia y comprensión, por estar en los momentos en que más los necesito sin necesidad de palabras. Los amo.

Sergio Simeone, quien conceptualizó y motorizó la implementación del Programa de Desarrollo de la Excelencia en la Corporación Cantv, por su enfoque y claridad de visión, por los consejos oportunos, por el aprendizaje y satisfacción que representa trabajar al lado de una persona como él.

Mi tutor, el Profesor Jorge Velazco, que como buen representante del área de Gerencia de Proyectos siempre exigió los entregables en el tiempo planificado, su presión fue una constante, pero que igualmente fue flexible a mis tiempos, por su orientación y paciencia.

Silmar y a Oliver, no me cabe la menor duda que sin ellos, esta experiencia compartida en la empresa no hubiese sido tan agradable.

Marian, Lisbeth y Aracelis, quienes han estado para ofrecer un apoyo incondicional, lo cual para mí representa mucho.

Alfredo, la verdad no hubiese sido igual de no haber compartido este postgrado, siempre tan amigo y buen compañero de clases.

La Sra. Lidya Llovera, por su colaboración e información oportuna en cuanto a trámites administrativos e información general del postgrado.

A todos ustedes muchas gracias !!!.

Annmy Torres.

## RESUMEN DE LA PROPUESTA

Cantv en la búsqueda de su propia excelencia operacional se ha sustentado en las mejores prácticas gerenciales a nivel mundial, de manera de aplicarlas y customizarlas de acuerdo a la realidad del contexto venezolano y de empresa. Por ello ha puesto en práctica el “Programa de Desarrollo de la Excelencia”, que entre sus objetivos tiene la identificación de los mejores en la Corporación y colocar a las personas correctas en las posiciones correctas.

La identificación de los mejores se obtiene como producto de la combinación de todas las mediciones de los elementos que conforman el Programa de Desarrollo de la Excelencia como: *Talentos, Competencias, Conocimientos y Desempeño*.

Resultados estadísticos sobre indicadores de gestión en el año 2004 de la herramienta Oportunidades de Desarrollo (herramienta de autopostulación de los empleados de la Corporación a posiciones vacantes), llevaron a pensar a la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, que el concepto y objetivos del Programa de Desarrollo de la Excelencia no está internalizado por los empleados.

Debido a ello se planteó un estudio de investigación que tuvo como objetivo: Identificar estrategias de acción que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia para la selección de los mejores en las posiciones correctas.

Para el logro de los objetivos se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia de manera de poder analizar hacia qué áreas concentrar las estrategias a identificar.

La identificación de estrategias de acción, apoyaría a la empresa en la tarea que tiene junto a los clientes internos de transitar el camino de cambio que requiere la Corporación, con el propósito de encarar los retos y exigencias del mercado y abordar la ejecución de su Plan de Negocios.

Entre los resultados que arrojó la investigación, las estrategias corresponden a estrategias comunicacionales y de mercadeo interno que deben ser implementadas en el corto y mediano plazo.

El trabajo se enmarcó en la disciplina de *Recursos Humanos* dentro del campo de las *Ciencias Económicas*, de acuerdo al propósito y al tipo de problema que aborda, se puede clasificar como una investigación de tipo: *Investigación y desarrollo*.

**Palabras claves:** Programa de Desarrollo de la Excelencia, Competencias, Talentos, Desempeño, Plan Individual de Desarrollo, Oportunidades de Desarrollo, Estrategias, Cambio Organizacional, Comunicación, Mercadeo interno.

**Campo:** Ciencias Económicas

**Disciplina:** Recursos Humanos.

**Área de Conocimiento:** Gerencia de Proyectos

**Tipo de Investigación:** Investigación y Desarrollo.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO	7
1.1.Planteamiento y Delimitación de la Problemática	7
1.2.Justificación	13
1.3.Objetivos	15
1.4.Marco Metodológico	16
1.5.Resultados Esperados	17
1.6.Consideraciones Éticas	18
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	21
2.1. Hacia la Excelencia	21
2.2. Planificación Estratégica	28
2.3. Comunicaciones Internas	37
2.4. Mercadeo Interno	42
2.5. El Mundo de Proyectos	44
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	48
3.1. Breve Historia de CANTV	48
3.2. Modelo de Desarrollo de la Excelencia de CANTV	50
CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	66
CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO	96
CAPITULO VI: EVALUACIÓN TEG	100
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106
ANEXOS	109

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias en una organización guían o son los patrones para el establecimiento de objetivos, metas y propósitos, y vienen dadas por la Visión y Misión de la empresa, las cuales llevan implícito en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa, o qué clase de negocio es o quiere ser.

De las estrategias nacen los grandes proyectos para llevar y/o mantener a la organización en un mercado completamente competitivo, y generar alta rentabilidad. Proyectos que son conducidos por los propios empleados y en quienes se deposita una gran confianza al darles la responsabilidad de llevarlos a cabo.

La empresa representa lo que es, gracias al Capital Humano que lo conforma, en un mundo globalizado en donde la creatividad la innovación están marcando la pauta, no cabe la menor duda entonces que las organizaciones se interesen en tener, desarrollar y formar al mejor Capital Humano.

Con el propósito de entender los elementos que han llevado a Cantv en la implantación del Programa de Desarrollo de la Excelencia orientado a la mejora del desempeño organizacional de su Capital Humano se comienza en el Capítulo I de este trabajo con el planteamiento y delimitación de la problemática que fundamenta y justifica la ejecución del proyecto. En el Capítulo II se exponen conceptos básicos que apoyan y permiten ubicar al lector en la situación del proyecto.

En el Capítulo III, se explica el contexto organizacional donde se escenifica el Programa de Desarrollo de la Excelencia así como sus objetivos y productos que lo soportan.

En el capítulo IV, se diseña y desarrollan los objetivos que se pretenden alcanzar en el presente trabajo especial de grado y que dará lugar al Capítulo V para el análisis de resultados, el cual debe responder a los objetivos y problemas planteados en la investigación. En estos dos capítulos se apreciará el conjunto de estrategias que pueden ser consideradas para potenciar el conocimiento de los empleados sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

En el capítulo VI, se diseña un cuadro - guía, que refleja el conjunto de actividades realizadas en el proyecto y que son cónsonas para el logro de los objetivos de la investigación, finalmente en el capítulo VII se presentarán las conclusiones y recomendaciones a las que se llega con la realización del proyecto presentado.

# CAPITULO 1

## PROPUESTA DE PROYECTO

### 1.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

#### Síntomas y Causas

Cantv, en la búsqueda de su propia excelencia gerencial y operacional, ha desarrollado prácticas propias y ha incorporado otras que han ganado el derecho de ser consideradas como mejores prácticas gerenciales a nivel mundial, éstas últimas mejoradas aún más para aplicarlas a la realidad del contexto venezolano y de la propia empresa.

Una de las prácticas y modelo que ha sido desarrollado e incorporado a la empresa es el llamado “Programa de Desarrollo de la Excelencia”, enfocado en la identificación y desarrollo del mejor capital humano de Cantv. A través del Programa ha sido posible la definición de los **Roles y Responsabilidades** principales bajo los cuales se desempeña el recurso humano de la Corporación, de acuerdo a las mejores prácticas utilizadas por las principales empresas de telecomunicaciones, en el mundo entero, en ese sentido.

Como parte de este esfuerzo, y con base en la metodología del Programa de Desarrollo de la Excelencia, se han identificado **los perfiles de Talentos** de los empleados, los cuales permiten identificar el tipo de actividades o roles para los que un empleado tiene mayores aptitudes de sobresalir, o para la cual tiene una habilidad o actitud especial, de manera de poder vincularlo a las actividades en las que pueda obtener mejores resultados.

Sobre la base del mismo esfuerzo de levantamiento de perfiles del capital humano, se han identificado **los perfiles de Competencias**. Tal y como lo propone la metodología, la identificación de competencias se realiza a través de una

evaluación 360° en donde se indican las observaciones sobre las conductas del empleado asociado a su trabajo. Las observaciones conductuales reflejadas en las apreciaciones del supervisor, pares, colaboradores y la del propio empleado.

El levantamiento de ambos perfiles, ha sido completado con el levantamiento del *Perfil Académico o de Conocimiento*, asociado a cada una de las posiciones existentes dentro de la Corporación, y por supuesto a los **indicadores de Desempeño** que posee cada empleado en función de su aporte al cumplimiento de los objetivos del negocio.

En resumen; el Programa Desarrollo de la Excelencia de Cantv, tiene dentro de sus principales objetivos la identificación de las mejores potencialidades aunadas a los mejores desempeños dentro de la corporación, a los que hemos denominado en general “**los mejores**”. Según lo expuesto, la identificación de “los mejores” se obtiene como producto de la combinación de todas las mediciones de los elementos que se han mencionado anteriormente (*Talentos, Competencias, Conocimientos y Desempeño*).

De acuerdo a lo que se expone, empresas como Cantv pueden dimensionar la cantidad de personas que conforman su reservorio de talentos, a quienes debe brindársele oportunidades en su desarrollo en los distintos escenarios posibles en la Corporación, en la cual la Gerencia de Recursos Humanos tiene un papel protagónico en ese aspecto.

En la práctica de Cantv uno de los productos que permite la identificación de los mejores dentro de la Corporación es “Oportunidades de Desarrollo”. Es un producto que igualmente se encuentra dimensionado por el Programa de Desarrollo de la Excelencia. Oportunidades de Desarrollo es una herramienta a través de la cual se autopostulan los empleados de la Corporación a posiciones que se encuentran vacantes, y a través de la cual se realiza todo el proceso de selección del mejor candidato a la posición, apoyando el proceso de movimientos de personal no ejecutivos dentro de la organización.



A nivel mundial, el proceso de autopostulación (Job Posting) ha demostrado ser muy efectivo, a tal punto que cada empresa puede adaptarlo a sus propias exigencias organizacionales.

Otra ventaja del proceso de autopostulación en Cantv, es que es automatizado, realizado en línea a través del portal de autogestión del empleado que posee la empresa, lo que permite una respuesta inmediata y su catalogación también inmediata como candidato a la posición vacante. El proceso de selección de los candidatos preseleccionados, por parte de los supervisores, se realiza igualmente en línea.

La aplicación Oportunidades de Desarrollo utiliza los elementos contenidos en el Programa de Desarrollo de la Excelencia (competencias, talentos, perfil académico, desempeño) para la selección del mejor candidato a una posición vacante

Vale la pena añadir que la aplicación Oportunidades de Desarrollo como producto, requiere un administrador central, rol que es ejercido por el consultor de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, que se encarga de establecer los lineamientos y políticas en cuanto al desarrollo del personal, y varios administradores de las diferentes unidades de Recursos Humanos que prestan apoyo a las unidades de negocio de la Corporación considerados como los canales de venta de este producto y administradores de apoyo que atienden directamente al cliente interno.

La Gerencia de Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, consciente de que el Programa de Desarrollo de la Excelencia como modelo de desarrollo adicional a la conceptualización de cada uno de los productos que el mismo abarca, implican cambios en la forma de hacer las cosas tradicionalmente en materia desarrollo de personal en la empresa. Por lo tanto, en el proceso de

ejecución del Programa la Gerencia ha estado alerta de las dificultades que el Programa ha podido generar.

Para cada uno de los productos del programa desde sus inicios se han desarrollado indicadores de gestión, de manera de llevar a cabo una tarea más incisiva y proactiva en cuanto al monitoreo y seguimiento de los mismos, que permitan dar cuenta de cómo se encuentran cada uno de los productos del Programa..

A través del monitoreo y seguimiento que se le ha realizado al proceso de cambios organizativos para personal no ejecutivo, proceso que como ya se mencionó es apoyado por la herramienta Oportunidades de Desarrollo, la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo percibe o detecta problemas en lo que se está captando del lado del cliente en cuanto al objetivo real del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

En primer lugar se realizó análisis de los indicadores de gestión de la herramienta Oportunidades de Desarrollo, en donde destacan los siguientes elementos: el promedio de posiciones publicadas en el primer semestre del año 2004, el porcentaje de personas que son preseleccionables y tienen los criterios y/o perfil para ocupar la posición, y el número de personas seleccionadas finalmente por el supervisor para ocupar la posición vacante, lo que hace inferir de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, que pareciera no existir una correspondencia entre el número de personas finalmente seleccionadas por los supervisores, con el número de posiciones publicadas que cerraron con tres o mas preseleccionados.

Por otro lado se realizaron sesiones de grupos focalizados (focus group), con el apoyo de asesoría externa, con la finalidad de explorar las percepciones, conocimientos y experiencias de los empleados de la Corporación con los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia, y explorar la percepción, conocimientos y experiencia de los canales sobre los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Entre los resultados de las reuniones de los grupos focalizados, se evidenció que los empleados no relacionan la palabra Desarrollo de la Excelencia con el conglomerado de productos que se ofrece con el Programa para el desarrollo de personal, una minoría lo relacionó con desarrollo individual. Por otro lado explican que la información que se ha divulgado de los productos ha sido en función de cómo utilizar las herramientas y no perciben que se haya explicado el objetivo final del programa.

Pareciera no entenderse por qué la aplicación Oportunidades de Desarrollo toma en consideración los criterios de competencias, desempeño, talentos, conocimientos (perfil académico) como elementos determinantes para la toma de decisiones sobre la persona a seleccionar para ocupar una posición, lo cual hace que se vea como una aplicación rígida, y no como una aplicación que apoya el proceso de movimientos organizativos no ejecutivos bajo el enfoque del personal más calificado en las posiciones correctas.

Por ser Oportunidades de Desarrollo el producto del Programa de Desarrollo de la Excelencia que interrelaciona y genera un perfil integral del empleado tomando como insumo los resultados de los otros productos de los cuales dispone el Programa, para el desarrollo del empleado, será considerado entonces a efectos del presente trabajo de grado, el producto sobre el cual la investigación tiende a enfocarse mayormente para generar el análisis respectivo.

La selección del mejor Capital Humano en las posiciones correctas es fundamental para el logro de los objetivos del negocio y forma parte de su plan estratégico, por lo que representa un punto de atención para la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos que a dos años y medio de haberse puesto en práctica el Programa de Desarrollo de la Excelencia, se presenten elementos que apunten a que no se esté entendiendo los objetivos del Programa por parte de los empleados de la Corporación.

Es pertinente hacer un alto en el camino y hacer un análisis de las acciones realizadas, y de las que se podrían estar realizando para estar en sintonía con los objetivos que se quiere lograr en la ejecución del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Uno de los temas a revisar por parte de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, y es la directriz del presente Trabajo Especial de Grado, es el conjunto de estrategias que se puedan aplicar para seguir liderando el cambio que de alguna manera u otra ha implicado la implementación del Programa de Desarrollo de la Excelencia (PDE) en Cantv.

El Programa de Desarrollo de la Excelencia ha implicado cambios en la forma como se tenía conceptualizado el desarrollo del personal en la empresa. Las estrategias pueden abarcar la parte comunicacional y la parte de mercadeo interno, en donde valdrá la pena analizar con mas detalle al cliente. Los empleados se encuentran ante practicas novedosas difíciles de asimilar en el corto plazo, y los cambios en este caso, pueden ser más graduales por estar relacionado a la cultura organizativa, sin embargo, se debe empezar a explorar sobre las acciones que se pueden establecer, comenzando en este caso por la identificación de estrategias orientadas a liderar el cambio que implica el modelo conceptual del Programa de Desarrollo de la Excelencia de Cantv.

De no revisarse las estrategias que estén orientadas a exaltar, las ventajas de los productos que abarca el Programa de Desarrollo de la Excelencia, por un lado Cantv dejará de percibir los beneficios que se planteó obtener con la implantación del mismo, y por otro lado se estaría perdiendo una enorme oportunidad de que el empleado pueda tener un cabal conocimiento tanto del uso de dichas herramientas como del alcance de las mismas sobre sus posibilidades de desarrollo.

La manera de contrarrestar una posible falta de comprensión por los empleados y supervisores de Cantv con relación a la importancia estratégica del uso y conocimiento de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia, es a

través de las estrategias comunicacionales y de mercadeo interno, con participación de los stakeholders.

Lo expuesto lleva a plantearse lo siguiente:

¿Qué estrategias se pueden adoptar para asegurar una comprensión del concepto que aborda el Programa de Desarrollo de la Excelencia, efectivo en la práctica por parte de los propios empleados y sus supervisores?.

Lo cual implica preguntarse:

¿Cómo ha sido el papel de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos en la transmisión de los objetivos del Programa de Desarrollo de la Excelencia?

¿Cuáles son los elementos claves a considerar para la ejecución de las estrategias que se puedan plantear?

¿Cómo cubrir brechas de competencias?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN.**

De acuerdo a lo planteado, se hace necesario el determinar estrategias que vayan en pro de la comprensión por parte de empleados y supervisores del Programa de Desarrollo de la Excelencia, y que apoyen a liderar el cambio de acuerdo al modelo que soporta el Programa de Desarrollo de la Excelencia en cuanto a tener al Capital Humano más calificado en las posiciones correctas, de manera de potenciar el uso y la credibilidad de los productos en los cuáles se basa mencionado programa.

Para la Corporación Cantv es necesario que sus empleados entiendan el modelo conceptual sobre el cual está basado la selección del Capital Humano Interno, que finalmente confluye en el desarrollo interno de carrera como en el desarrollo personal del empleado.

La propuesta de estrategias que se puedan aplicar al contexto de la Corporación que integre todos los elementos del Programa de Desarrollo de la Excelencia, permitiría al empleado entender modelos de Gerencia del Recurso Humano

actuales, así como el uso de aplicaciones de tecnología de avanzada que apoyan el proceso de toma de decisiones para la selección del personal más calificado, como es el caso de Oportunidades de Desarrollo.

La investigación constituye un aporte académico dado que se aplicarán los conocimientos adquiridos en Gerencia de Proyectos en cuanto a Gerencia de Recursos Humanos, Planificación Estratégica, Gerencia del Cambio, Gerencia de la Calidad desde el punto de vista del manejo de la comunicación en el proceso de ejecución de proyectos, adicional de que se está presentando la resolución de un problema práctico y real de una empresa.

La determinación de estrategias forma parte de la fase de inicio de un proyecto, es decir, etapa conceptual o de planificación o lo que denominamos en Gerencia de Proyectos como Definición y Desarrollo de Proyectos. Las estrategias que se planteen en el presente Trabajo Especial de Grado, serán los insumos y elementos guías para desarrollar otros subproyectos relacionados al Programa de Desarrollo de la Excelencia con una duración finita que le darán el carácter de temporalidad correspondiente con fechas de inicio y finalización que permitan una acción más efectiva de parte de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Todo proyecto forma parte de un portafolio de proyectos alineados a la estrategia del negocio, el Programa de Desarrollo de la excelencia se creó con la finalidad de estar alineado a la dirección que toma el negocio, de allí la importancia que esto sea entendido por los empleados de la Corporación.

Es un proyecto alineado a la Gerencia del Recurso Humano, dado que uno de los aspectos claves del Programa de Desarrollo de la Excelencia, es que busca alcanzar altos niveles de satisfacción de los empleados y el uso del desarrollo del Capital Humano como elemento diferenciador en la atracción y retención del mejor talento del mercado, y ello implica pasarse por aspectos del área de Desarrollo Organizacional en cuanto a Clima y Cultura Organizacional, así como

aspectos del área del Comportamiento Organizacional en cuanto al desarrollo del personal.

Es un proyecto relacionado con la Gerencia del Cambio. La ejecución del Programa de Desarrollo de la Excelencia ha representado para los empleados, redefiniciones y cambios de forma y fondo en materia de Desarrollo de Personal en la Organización, en la cual los empleados tienen el papel fundamental de “internalizar” nuevas prácticas que apoyen el logro de objetivos del negocio. Sin duda, una nueva forma de hacer las cosas, otras ópticas, implican resistencias en gran o pequeña escala en donde se hace necesario analizar estrategias que se puedan implementar que contribuyan en la transición hacia el cambio, ante lo innovador, disminuir temores y visualizar los cambios como oportunidades.

Es un proyecto relacionado con la Gerencia de la Calidad ya que su esencia última es la búsqueda de las personas correctas en los puestos correctos para el logro de un desempeño excelente y diferenciador como empresa de telecomunicaciones en el mercado. La calidad implica un chequeo constante de los procesos para identificar fallas y dar posibles soluciones, la necesidad de rediseñar estrategias que vayan alineadas a la ejecución del Programa de Desarrollo de la Excelencia, surge de esa continua revisión de las prácticas que se aplican.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivos General.**

Identificar estrategias de acción que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia para la selección de los mejores en las posiciones correctas.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar diagnóstico de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia
- Identificar factores claves que permitan establecer estrategias de acción que apoyen el Programa de Desarrollo de la Excelencia que se implementa en Cantv.
- Proponer estrategias de acción que potencien el conocimiento y comprensión de los empleados de Cantv sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

### **1.4. MARCO METODOLOGICO.**

En el marco metodológico se identifica el tipo de investigación a llevar a cabo y se plantea en forma general las etapas o pasos a seguir para realizar el trabajo de grado.

El presente Trabajo de Grado correspondiente a la Especialización en Gerencia de Proyectos, está enmarcado en la disciplina de Recursos Humanos dentro del campo de las Ciencias Económicas.

El Trabajo Especial de Grado de especialización, es un trabajo de aplicación profesional orientado a: (a) desarrollar productos o servicios, (b) evaluar organizaciones, unidades organizacionales, proyectos o programas y (c) modificar condiciones existentes en la organización y dirección de empresas a través de programas de intervención (Yáber y Valarino, 2003: p.5).

Según Yáber y Valarino (2003), la investigación en la disciplina de gestión de empresas se puede clasificar en: (a) investigación científica, (b) investigación evaluativa, (c) investigación-acción e (d) investigación y desarrollo.



De acuerdo al propósito y tipo de problema que aborda, este trabajo se puede clasificar como Investigación y Desarrollo, la cual tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno y externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado (Yáber y Valarino, 2003: p.8).

El diseño de la investigación abarca las siguientes fases: la fase de investigación o diagnóstico de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia, así como la revisión de material bibliográfico que soporte teóricamente el estudio que se pretende realizar. La fase de elaboración de la propuesta que abarca las estrategias de acción que se vayan a implementar para ayudar a la comprensión de los objetivos del Programa de Desarrollo de la Excelencia por parte de los empleados de la corporación. La tercera fase corresponde a evaluación de resultados, conclusiones y recomendaciones. Es importante acotar que el proyecto solo llega hasta la documentación y establecimiento de estrategias de acción y explicación del marco donde se implementarán, la puesta en práctica de las mismas así como su medición y /o evaluación de su efectividad formarán parte de subproyectos y/o estudios a realizarse posteriormente por parte de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

### **1.5. RESULTADOS ESPERADOS.**

El presente Trabajo Especial de Grado, permitirá identificar estrategias de acción que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia que viene implementando la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo para la selección de los mejores en las posiciones correctas.

## **1.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS.**

Las consideraciones éticas y de actuación en la identificación de estrategias de acción que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia para la selección de los mejores en las posiciones correctas, se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos, deben estar guiadas y respetar los lineamientos establecidos en el Código de Ética de la empresa.

Igualmente las funciones de asesorías y evaluación y análisis que se realicen en el ámbito de área de Recursos Humanos deben regirse por la Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos y el Código de Ética Profesional que dictare la Federación Venezolana de Colegios de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

Las consideraciones éticas y de actuación en la identificación de estrategias que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia de Cantv, desde el ángulo de la Gerencia de Proyectos, se obtienen de los Estándares Éticos de los Miembros del PMI, el cual contiene lo referido al Código de Ética y a los Estándares de Conducta de los miembros.

El propósito del Código de Ética de los miembros del PMI es definir y clarificar las responsabilidades éticas de sus miembros actuales y futuros. En el ejercicio de la profesión de gerencia de proyectos, es vital que los miembros del PMI conduzcan su trabajo con ética, con la finalidad de ganarse y mantener la confianza de los miembros del equipo, colegas, empleados, empleadores, clientes, la ciudadanía y la comunidad en general.

Como profesionales en el campo de la gerencia de proyectos, los miembros del PMI se comprometen a defender y cumplir con lo siguiente:

- Mantener altos estándares de conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus actos.
- Buscar continuamente la mejora de sus capacidades profesionales
- Practicar con justicia y honestidad.
- Motivar a otros profesionales del área a actuar de manera ética y profesional.

Todos los miembros del PMI actuales o futuros deben guiar sus actividades según los Estándares de Conducta de los miembros del PMI en lo referido a

Comportamiento profesional:

- Redimir en forma completa y precisa cualquier conflicto profesional o de negocio o potenciales conflictos de interés de manera oportuna.
- Abstenerse de ofrecer o aceptar cualquier tipo de pago, compensación o beneficio tangible, el cual no esté ajustada a la ley y le puedan proveer una ventaja injusta hacia él o su negocio.
- Respetar y proteger los derechos de propiedad intelectual de otros, así como revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones intelectuales, profesionales y de investigación de otros.
- Esforzarse por mejorar sus habilidades, capacidades y conocimientos profesionales; así como representar y promocionar sus servicios y calificaciones profesionales correcta y honestamente.

Relaciones con los clientes y empleadores:

- Proveer a los clientes y empleadores información completa, precisa, honesta e imparcial de sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos, servicios y resultados esperados.
- Honorar y mantener la confidencialidad y privacidad de empleadores y clientes, información de trabajo, actividades realizadas y cualquier otra información obtenida durante la relación profesional, a menos que se

conceda el permiso de hacerlo o que el mantenimiento de la confidencialidad sea ilegal y/o no ético.

- No tomar ventaja profesional, de negocio o financiera de la confidencialidad o información privada adquirida durante el transcurso de la relación profesional.
- Relaciones con la ciudadanía y comunidad en general.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. HACIA LA EXCELENCIA.**

.... En la era del progreso surgió un mundo de gigantes industriales Mitsubishi, ABB, Citigroup, General Electric, DaimlerChrysler, DuPont y otras. Estas empresas reforzaron las disciplinas del progreso: planificación rigurosa, mejora continua, control estadístico de los procesos, programas seis sigma, reingeniería y planificación del recurso humano. Durante décadas se centraron únicamente en ser los mejores. Si se les escapaba algo que estuviese cambiando el entorno, había mucho tiempo para recuperarse, había que sacar partido de la ventaja de ser una marca respetada, de la enorme reserva del talento, del flujo de caja, lo cual le permitían esos lujos (Hamel, 2000: p.5).

Según Hamel (2000), en un mundo de cambio discontinuo, una empresa que deja pasar una oportunidad puede que jamás se recupere. Ahora nos encontramos en el umbral de una nueva era, la era de la revolución. Para el autor, el cambio en esta nueva era es diferente, ya no es aditivo, el cambio es discontinuo abrupto, donde hay una interrupción continua y muy poco equilibrio, donde se presencia una explosión de nuevas formas de vida competitivas. En esta era una empresa que evolucione lentamente se encuentra en el camino hacia su extinción.

“En la era de la revolución las oportunidades llegan y se van a la velocidad de la luz: en un abrir y cerrar de ojos, puede perder una bonanza billonaria. Jamás el conformismo tuvo tan poco valor”... “La integración económica ha abierto de par en par mercados protegidos. La liberalización ha destruido cómodos monopolios. Internet ha convertido ladrillos y cemento en cartón” (Hamel, 2000: p.7).

Se le puede llamar la era de la nueva economía, la economía digital, o la economía postindustrial, pero es más que eso. El desplome del comunismo trajo un nuevo orden mundial. El desplome del conformismo está llevando a un nuevo orden empresarial. En el nuevo orden de batallas no discurren entre regiones o países, se trata de los revolucionarios contra los conformistas establecidos. Las empresas centenarias con marcas veneradas son tan vulnerables como las nacidas ayer de Internet (Hamel, 2000: p.8).

Los conformistas de un sector pueden confundir rivales históricos por el enemigo los cuales aparecen en sus planes estratégicos como competidor potencial, para muestra la rama de las telecomunicaciones en la década de 1990 había registradas en el mundo alrededor de 200 empresas, una década después, ya habían registradas 3000 empresas de telecomunicaciones en Estados Unidos.

Los revolucionarios empresariales explotarán cualquier impulso defensivo, cualquier indecisión, cualquier intento de agacharse, replegarse, y reagruparse o de retirarse será interpretado como una oportunidad. *“Primero, los revolucionarios le quitarán sus mercados y sus clientes... Después le quitarán sus mejores empleados...”*. Los competidores del mañana ya están contratando a la mejor gente. (Hamel, 2000: p.9-10).

Se hace entonces necesario e imprescindible para sobrevivir de manera exitosa en esta era de cambios discontinuos y abruptos contar con individuos capaces de crear, innovar, capaces de identificar las oportunidades que harán a la empresa realmente grandiosa.

Por otro lado Collins ( 2001), en su libro Empresas que Sobresalen, señala que el mejor activo de una empresa no son sus empleados, sino sus mejores empleados, los verdaderos activos. Ello implica tener a las personas correctas que puedan identificar las oportunidades de la nueva era.

Es interesante resaltar algunos fragmentos del Sr. Gustavo Roosen, Presidente de Cantv: “ *Las tendencias esperadas en el negocio de telecomunicaciones, de acuerdo con lo que está ocurriendo en el terreno internacional y que se replica con algunas variaciones en nuestro mercado, indican que nos estaremos moviendo en nuevas coordenadas que implican mayores desafíos para nuestra Corporación... Está claro que tenemos nuevos desafíos... Las tendencias son transparentes para todo el mundo, pero para nosotros puede ser una ventaja si la aprovechamos como oportunidades. Con una visión integrada, con pasión por la ejecución y con creatividad, podemos marcar la diferencia para convertirnos en la empresa grandiosa y sobresaliente que queremos.*” (Contacto, 2004).

Las nuevas oportunidades de nuestra era llevan a las empresas a plantearse un Plan Estratégico más agresivo, que no solo posicione a la empresa sino que también perdure y la haga flexible ante los cambios que estén marcando pauta en su entorno. Sin embargo el cumplimiento, la tarea de poder llevarlo a cabo, debe estar soportado en el hecho de que sus empleados no solo lo entienden sino que ellos son las personas correctas para dirigir y operar en ese sentido.

Cuando se habla de implantación de un Programa de Desarrollo de la Excelencia, que está basado en una forma diferente de hacer las cosas en cuanto al tema de desarrollo de personal en una empresa, el mismo requiere de estrategias de acción para ser implementado, así como de la consideración intrínseca de que esto es un proceso de cambio en la forma de pensar y hacer las cosas para los empleados, por lo que se les debe colocar en sus manos el liderar esos cambios, que al final hacen crecer a la empresa en un ambiente de competencia global.

John Kotter (1999), en su libro “*La verdadera labor de un líder*” agrupa algunas observaciones sobre “conducta gerencial” en cuanto al manejo del cambio que vale la pena citar como las siguientes:

“Generalmente, para producir un cambio eficaz de alguna significación en las organizaciones, los directivos tienen que adelantar un proceso de ocho pasos, muy

complejo y dispendioso que nunca puede hacerse de golpe, o de un día para otro...”.

“ En los esfuerzos de cambio más exitosos la gente se mueve a través de ocho complicadas etapas”... ellas son las siguientes:

- ✓ Crea un sentimiento de urgencia.
- ✓ Arma un equipo lo bastante fuerte para dirigir el proceso.
- ✓ Formula una visión apropiada.
- ✓ Comunica ampliamente esa nueva visión.
- ✓ Da a los empleados el poder de actuar sobre esa visión.
- ✓ Produce suficientes resultados a corto plazo como para dar a sus esfuerzos credibilidad y desengañar a los cínicos.
- ✓ Genera ímpetu y lo utiliza para enfrentarse a los problemas más arduos del cambio.
- ✓ Ancla la nueva conducta a la cultura de la organización.

Aunque suene contradictorio con la introducción de este capítulo en el cual se indica que en la nueva era, los cambios son abruptos y disruptivos, cada uno de los ocho actos indicados por Kotter toma su tiempo, por ejemplo: el paso número uno, “despertar sentimiento de urgencia puede requerir muchos meses en una organización satisfecha consigo misma, no importa su tamaño. Formular una visión y unas estrategias apropiadas puede tomar semanas, pero realmente requieren de doce y hasta veinticuatro meses. Crear las condiciones necesarias para que las nuevas ideas se consoliden y no se evaporen con el tiempo, puede tomar años...” (p.16)

Otra de las observaciones de Kotter expresa lo siguiente: “Aunque el cambio generalmente implica un proceso complejo de múltiples etapas, no importa dónde ocurra, el directivo que realmente quiere efectuar transformaciones tiene que alterar algunos de los pasos esenciales, según las circunstancias de cada caso...”. “Es natural que surjan diferencias en cuanto al momento en que deba formularse



la visión, respecto al tamaño de los grupos involucrados en determinarla y/o aplicarla, y en cuanto a la forma de enfrentar la resistencia que seguramente se encontrará en diferentes secciones” (p.17).

El Programa de Desarrollo de la Excelencia sin duda ha implicado para los empleados de la Corporación prácticas novedosas con productos relacionados que lo que buscan finalmente es desarrollar al empleado y brindarles las herramientas para estar dentro de los mejores de la Corporación. Cuando se hace referencia a las observaciones de Kotter es porque a pesar de estar dirigida a los puntos que debe tomar en consideración un líder, son ocho pasos que reflejan las etapas de cualquier cambio que se pretenda liderar, y el Programa de Desarrollo de la Excelencia representa un cambio en la forma de hacer las cosas en Cantv; cambio que no solo es liderado por la unidad que lo implementa sino que de alguna manera u otra en esa tarea la acompañan los líderes de la empresa, a quienes se está apoyando finalmente, para el logro de los objetivos de cada una de las unidades del negocio con el mejor capital humano.

Cuando se habla de estrategias de acción a implementar para posicionar el Programa de Desarrollo de la Excelencia entre los empleados de la Corporación, es imposible no tocar aspectos relacionados con el cambio y mas cuando el modelo conceptual que arropa el Programa de Desarrollo de la Excelencia representa un cambio de paradigma.

En la misma línea, Kotter (1999) indica los errores que no se deben cometer cuando se lideran procesos de cambio. Entre ellos menciona:

**No despertar una suficiente sensación de urgencia:** desde el más alto nivel gerencial se debe tener claro que el cambio hará que la empresa se mantenga competitiva, tenga mayor margen de ganancias y participación en el mercado por lo tanto representan oportunidades. El cambio por definición, requiere crear un sistema nuevo, lo que a su turno demanda liderazgo. Generalmente la primera

fase de un proceso de renovación no llega a ninguna parte, mientras no sean ascendidos o contratados suficientes líderes para los cargos de más alto nivel.

El objetivo es “ hacer que el status quo parezca mucho más peligroso que lanzarse a lo desconocido”. Cuando el porcentaje de urgencia no se incrementa lo necesario el proceso de transformación puede fracasar y arriesgarse a largo plazo el futuro de la organización.

**No crear una coalición conductora suficientemente fuerte:** en la primera fase de un proceso de renovación los que inician y lideran pueden ser dos personas, la idea es que en las fases subsiguientes para garantizar el éxito es que la coalición crezca a lo largo del tiempo. Es comprensible que al principio para introducir los cambios, personas que se encuentren a la cabeza de altas posiciones gerenciales en la organización apoyen activamente el cambio, sin embargo, es necesario contar con otro grupo más numeroso de personas, sobre todo cuando se habla de grandes empresas que esté representado tanto por los títulos jerárquicos, así también por personas de otros niveles en la organización de manera de lograr una coalición conductora.

“ Cuando no se dispone de una coalición conductora completamente fuerte, el esfuerzo de cambio aparentemente puede progresar por un tiempo. Pero, tarde o temprano, quienes oponen resistencia se unen y detienen el cambio” (p.110).

**Carecer de una Visión: ...**” una visión es algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización”. “ Sin una visión sensata, un esfuerzo transformador puede diluirse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles, que pueden empujara la organización por una ruta equivocada o no llevarla a ninguna parte” (p.111). Sin una visión sólida puede que los proyectos no se materialicen, o de materializarse no son cónsonos con la visión.

**No transmitir la visión ni siquiera superficialmente:** el cambio se vuelve cuesta arriba si la mayoría no se encuentra en sintonía para ayudar a producirlo, y deben realmente creer que el cambio es útil para poder desarraigarse de su *estatus quo*.

“Sin una gran cantidad de comunicaciones que inspiren confianza, el corazón y la mente de las tropas no se capturan jamás” (p.113).

“ En los más exitosos esfuerzos de transformación los ejecutivos emplean todos los canales de comunicación existentes y posibles para transmitir ampliamente la visión” (p.114) y que lo acompañan en todo lo que hacen.

“La comunicación se da tanto en palabras como en actos, y estos últimos son casi siempre más determinantes. Nada socava tanto al cambio como la inconsecuencia entre lo que dicen y lo que hacen” (p.116).

**No quitarle obstáculos a la nueva visión:** la comunicación en sí misma no puede ser suficiente sino se analizan cuáles son los obstáculos en el camino, que pueden estar en la misma estructura organizativa, en los propios supervisores que se rehúsan a cambiar. Puede suceder que a principios del proceso de transformación muchos de los obstáculos no sean removidos, pero a medida que avanza el proceso se está más claro de cuáles son los obstáculos y la necesidad de confrontarlos.

**No planear ni ocasionar avances intermedios en forma sistémica:** “ el cambio de verdad toma tiempo, y el esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder ímpetu si no existen metas a corto plazo cuyo alcance pueda celebrarse. La mayoría de la gente dejará de incorporarse a la larga marcha si no ve suficiente evidencia, dentro los primeros doce o veinticuatro meses, de que el viaje está produciendo algunos de los resultados esperados. Sin avances positivos intermedios, mucha gente desiste o se pasa a las filas de los que se han venido resistiendo al cambio”. (p.119).

“ Hacer posibles triunfos a corto plazo es distinto de esperarlos. Esto último es pasivo, lo primero es activo”. (p.119).

“Cuando es evidente que la gran transformación puede tomar mucho tiempo, es fácil que se pierda la sensación de urgencia. Si los comprometidos con el cambio pueden producir avances a corto plazo, ese nivel de urgencia puede mantenerse alto y propiciar un análisis detallado que sirva para clarificar o revisar la visión”. (p.120).

**Declarar victoria antes de tiempo:** ... “hasta que los cambios no penetren profundamente en la cultura de organización, lo cual es un proceso que puede tomar entre cinco y diez años, todo enfoque nuevo sigue siendo frágil y sujeto a retroceso...”. ...”En lugar de declarar victoria, los líderes eficaces aprovechan la credibilidad provista por los triunfos intermedios para abordar problemas todavía más grandes”.(p.120-122).

**No anclar los cambios en la cultura corporativa:** cuando el cambio realmente se ha entendido y asimilado cuando los tipos de conducta se traduzcan en normas sociales y valores compartidos, son susceptibles de degradación tan pronto como desaparece la presión de cambiar.

## **2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Todo plan independiente del ámbito donde se aplique está atado a una estrategia que representa el estadio superior que finalmente desemboca en objetivos, acciones, y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

En el presente Trabajo Especial de Grado se habla de estrategias de acción que potencien el Programa de Desarrollo de la Excelencia. La implantación de dicho programa implicó un análisis de los objetivos estratégicos del negocio, por lo tanto vale la pena en este capítulo hacer mención de la Planificación Estratégica.

La estrategia según Alfred Candler (1962) citado por Frances (2001), es: “la determinación de los fines y objetivo básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”.

Una definición restringida de estrategia de acuerdo a los que expone Francés (2001) es: “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”.

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas).

La planificación, por su lado, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o línea maestra, de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos y planes.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas.

Mediante la comparación y relación de las oportunidades y amenazas del entorno por un lado, y las fortalezas y debilidades de la empresa es que se puede formular la estrategia.

### **Análisis del Entorno:**

La formulación de la estrategia requiere realizar previamente un análisis del entorno, dicho análisis necesita un método completo de recopilación y análisis de datos e información adecuados, de esa manera se identifican las oportunidades y amenazas de la empresa que representa el análisis externo, e identifican fortalezas y debilidades que representa el análisis interno.

Para el análisis externo se pueden utilizar cuatro herramientas principales como: el análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria, y el análisis de grupos estratégicos.

**Análisis de Tendencias:**

Ayuda a discernir el impacto de los elementos pasados y presentes sobre los eventos futuros. Al pensar acerca del futuro debemos percatarnos de que el entorno de la empresa está formado por diversos elementos, afectados por diferentes grados de incertidumbre. Entre las tendencias se pueden mencionar las demográficas, ecológicas, sociales, eventos económicos y políticos, se habla también de tendencias globales y tendencias nacionales.

**Escenarios:**

Los escenarios son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, es decir, su función principal es alertar acerca de los posibles eventos que pueden afectar la empresa. Los escenarios no son predicciones del futuro, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa, y este entorno puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas, y tecnológicas, y pueden ser formulados para diferentes ámbitos geográficos (Francés, 2001: p.57). En cuanto a su horizonte temporal puede ser de uno, tres, cinco, diez y veinte años. El horizonte a adoptar debe coincidir con el análisis de estrategia a realizarse.

**Análisis Industria:**

“Una industria consiste en un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado” (Francés, 2001: p.67). Las tendencias globales y los escenarios de largo plazo sirven de base para los escenarios macroeconómicos de mediano plazo y también para identificar directamente oportunidades y amenazas.

El análisis de industria se basa en los escenarios macroeconómicos, y toma también en cuenta el análisis de eventos y el de competitividad sectorial. Estos dos últimos permiten identificar también oportunidades y amenazas de manera directa.

En el análisis de industria se estudia el posible impacto de las variables económicas y político - sociales sobre el desempeño de las empresas a través de su efecto sobre:

- Los mercados de los insumos de la empresa.
- La demanda de sus productos (variables de mercado).

Para un sector o industria determinada, el efecto de un escenario será relativamente homogéneo para todas las empresas que lo constituyen.

### **Análisis de Impacto:**

En este tipo de análisis se consideran elementos de escenarios que pueden incidir y /o impactar sobre la empresa de manera positiva o negativa de manera que pueden generar oportunidades o amenazas, como por ejemplo: reducción del crecimiento del PIB, reducción de tasas de interés, apreciación del tipo de cambio.

### **Análisis de Eventos:**

El análisis de entorno puede considerar eventos predeterminados y probables que puedan afectar de manera significativa a la empresa como por ejemplo la adopción del euro como moneda única europea, lo que hace la revisión de estrategias en cuanto a oportunidades y amenazas ante este evento.

### **Competitividad Sectorial:**

Toda empresa forma parte de una industria (o sector), conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa viene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores.

En este tipo de análisis el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual se ha convertido en la herramienta mas utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria o en un determinado país o región.

Francés (2001) indica que de acuerdo a al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de:

- La intensidad de la rivalidad en la industria – sector: cantidad de competidores y equilibrio entre ellos en términos de tamaño y recursos, crecimiento de la industria, altos costos fijos y/o de almacenamiento,

capacidad excesiva intermitente, diferenciación de productos en cuanto a marca y tipos de producto, costos fluctuantes, entre otros.

- La amenaza de nuevos entrantes: economías de escala, diferenciación del producto en cuanto a identidad de marca y lealtad de los clientes, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, costos de cambio, política gubernamental.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos: desempeño relativo en relación con precios de los sustitutos, costos de cambio, propensión del comprador hacia el sustituto.
- El poder de negociación de los proveedores (número de proveedores en relación con el número de empresas que suplen, productos diferenciados, costos de cambio, importancia para el proveedor del volumen de ventas a la industria, existencia de insumos sustitutos).
- El poder de negociación de los compradores: concentración de los compradores y volumen de compras en relación con las ventas del vendedor, precio del producto comprado en relación con los costos del comprador o de sus compras, impacto del producto sobre la calidad y el desempeño del comprador, posibilidad del comprador de integrarse verticalmente hacia arriba en relación con la posibilidad de las empresas de la industria a la integración vertical hacia abajo.

### **Análisis de Grupos Estratégicos:**

El concepto de grupo estratégico es una aproximación pragmática tendente a catalogar a las empresas dentro de una industria, de acuerdo con la forma que han escogido para alcanzar ventajas competitivas. “Un grupo estratégico es un conjunto de empresas dentro del universo de competidores, en un sector, país, o región determinados, que siguen una estrategia común o similar dentro de dimensiones bien definidas” (Francés, 2001: p.77).

Las dimensiones usuales para identificar diferencias en las estrategias de las distintas empresas son: especialización, identificación de marca, liderazgo tecnológico, integración vertical, niveles de costos, niveles de servicios, política de precios, internacionalización.



Se debe tratar de ubicar en un mismo grupo todas aquellas empresas con características similares y que siguen una estrategia competitiva parecida.

### **Análisis de Competidores:**

Realizado el análisis estratégico, queda por realizar el análisis de los principales competidores, los cuales deben ser estudiados individualmente. Los competidores relevantes son aquellos que reúnen una o más de las siguientes condiciones: alta participación en el mercado, crecimiento sostenido, altos niveles de rentabilidad respecto a los estándares de la industria, actitud competitiva agresiva, estructura de costos bajos, fuerte base técnica, mercadeo poderoso, mejor calidad de productos, entre otros.

Las diferentes modalidades de análisis externo permiten identificar oportunidades y amenazas, dependiendo del ámbito considerado analizar se deberá seleccionar el método más apropiado.

Para determinar fortalezas y debilidades en cuanto al análisis interno se pueden utilizar las siguientes estrategias:

### **Cadena de Valor:**

Se basa en los conceptos de costo, valor, y margen. Es un modelo que proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones tendentes, a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Para Francés (2001), las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a lo que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff).

Las actividades primarias se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios.

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y le prestan apoyo, a la vez que se apoyan entre sí, como: Planificación, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Aprovisionamiento.

### **Impulsores de Costos y de Valor:**

Los impulsores de costos, se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en liderazgo en costos o cuando se desea controlar o reducir costos (Francés, 2001: p.89).

Entre los impulsores de costos más importantes están: economías de escala, aprendizaje, patrón de uso de capacidad, vinculación entre las distintas actividades, grado de integración de las actividades, timing o actuación de tiempo, ubicación geográfica de la empresa y /o de las diferentes unidades operativas.

Los impulsores de valor, se utilizan cuando la base de la estrategia es la diferenciación o, sin haber adoptado esa estrategia, se desea mejorar la diferenciación del producto, se deben identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, entre los impulsores más importantes se encuentran políticas empresariales, vínculos entre las actividades de la cadena, ubicación geográfica de la empresa, políticas públicas favorables entre otros.

### **Capacidades Medulares:**

Según Francés (2001), son áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. Generalmente las capacidades medulares representan o están plasmadas en productos medulares, los cuales representan el elemento principal de los productos finales de la empresa.

Las capacidades medulares se pueden encontrar en diferentes actividades entre las que aparecen en la cadena de valor.

Para analizar las capacidades medulares de una empresa o corporación se pregunta qué actividades se realiza, o aspira a realizar, de manera permanente, como para servir de sustentación a sus ventajas competitivas. La presencia de capacidades medulares en una empresa representa fortalezas.

### **Modelo de las Siete “S” de McKinsey:**

Este modelo de acuerdo a lo que plantea Francés (2001), permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas, y que por la otra, constituyen aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Las siete “S” se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés:

- Strategy (estrategia): ¿hay un plan estratégico definido que defina hacia dónde ir y cómo llegar?.
- Structure (estructura): ¿Existe una estructura organizacional bien definida?, ¿está en concordancia con la estrategia?.
- System (sistemas): ¿Existen procedimientos formales o informales, para la realización de las diferentes actividades?, ¿están debidamente utilizados?, ¿resultan funcionales?.
- Style (estilo): ¿cuál es el estilo gerencial?, las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que le ven hacer.
- Skill (capacidades): ¿está el personal adecuadamente preparado?, ¿posee las destrezas necesarias?.
- Staff (cuadros jerárquicos): ¿hay planes de carrera, entrenamiento, e incentivos?.
- Superordinate goals: (objetivos de orden superior): ¿hay un rumbo o aspiraciones generalmente no explícitas que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización?. Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa, valores, visión compartida).

**Cultura Organizacional:** es importante para completar el análisis interno tomar en consideración la Cultura Organizacional, la cual es definida por Schein (1988) como “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñada a

los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Según Katz y Kahn (1989), la cultura organizacional refleja los valores del sistema formal y la manera en que las interpreta el sistema informal.

La cultura engloba los valores, las creencias, supuestos compartidos, en la organización. Para que la empresa pueda ejecutar sus estrategias exitosamente debería de alguna manera existir o tener concordancia con la cultura organizacional y la naturaleza del entorno. Por ejemplo Francés (2001), indica que cuanto más turbulento es el entorno, más agresiva debe ser la estrategia, y más abierta la cultura organizacional, hay que identificar si la agresividad de la estrategia está alineada o no con la apertura de la cultura.

El cuadro que se muestra a continuación resume la relación entre estas variables:

**Cuadro 2.1. Entorno, estrategia y cultura organizacional.**

<b>Entorno</b>	<b>Repetitivo</b>	<b>En Expansión</b>	<b>Cambiante</b>	<b>Discontinuo</b>	<b>Sorpresivo</b>
<b>Agresividad De la Estrategia</b>	Estable, basada en precedentes	Reactiva, basada en experiencia	Anticipadora basada en extrapolación	Exploratoria basada en nuevas opciones observables	Creativa basada en Innovación
<b>Apertura de la Cultura Organizacional</b>	Rechaza el cambio	Se adapta al cambio	Busca cambio conocido	Busca cambio relacionado	Busca cambio novedoso

Fuente: Antonio Francés (2001).

**Matriz DOFA: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.**

La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y así formular y generar estrategias, contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

### **2.3. COMUNICACIONES INTERNAS.**

Es oportuno comenzar esta sesión indicando una serie de conceptos básicos en cuanto a la comunicación.

**Comunicación :** consiste en transmitir información y el entendimiento de lo que se transmite a través del uso de símbolos compartidos.

**Comunicación Interpersonal:** es aquella que se realiza cara a cara entre dos o más individuos, aunque siempre es un número reducido de personas. Y se puede evidenciar en la conversación con amigos, familiares, o a través de cartas que es un ejemplo de la comunicación escrita.

**Comunicación Organizacional:** según Fernando Collado (1997) se puede definir como “ el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”, también expresa que la comunicación organizacional implica técnicas y actividades que faciliten y agilicen el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre esta y el entorno donde se esté desarrollando.

La comunicación Organizacional es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad. La comunicación organizacional forma parte de la cultura de la empresa y de sus normas.

Lewicki y cols (1999), indican que la mayor parte de las comunicaciones en las empresas pueden describirse como unidireccional y bidireccional.

En la comunicación unidireccional el proceso de información fluye solamente desde el comunicador original o emisor sin ciclo de retroalimentación, por lo tanto termina la comunicación. Por ejemplo memorándums, conferencias, a través de medios masivos como la televisión, revistas, periódicos, entre otros.

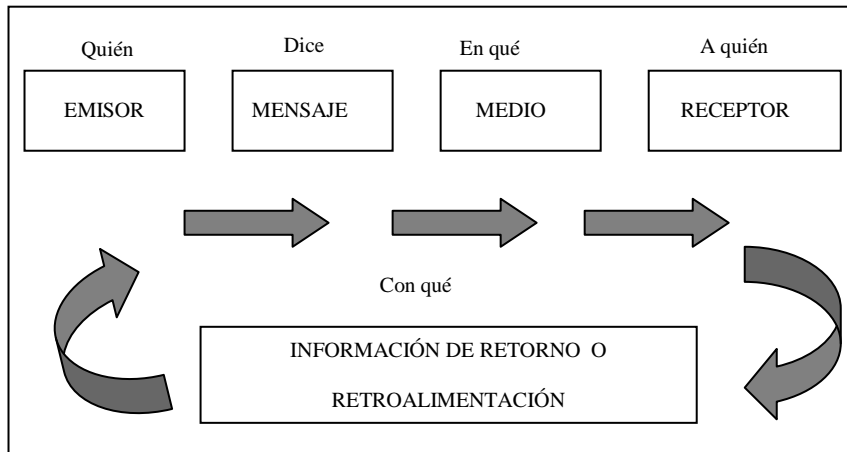
En la comunicación bidireccional: el proceso de información puede fluir de ida y vuelta entre el comunicador original o emisor y el receptor, el receptor proporciona retroalimentación sobre lo que ha escuchado. Por ejemplo, talleres, debates, conversaciones, etc.

Entre los elementos esenciales para la comunicación se tiene:

- Emisor: es el individuo que dirige el mensaje, representa a quién a desea transmitir un pensamiento, idea, información. En una empresa está representada por las personas que tienen la necesidad de transmitir información relacionada con los productos, servicios, sucesos, naturaleza del trabajo que se realiza en la misma.
- Código: representa los símbolos o signos con los que se expresa el mensaje, bien sean escritos, orales, gestuales.
- Mensaje: es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor. (Peña, 2004: p.27).
- Canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje que dependerá del tipo de información, de quiénes deberán recibirla y de las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. En las organizaciones los mensajes relacionados con la naturaleza del trabajo siguen la red de autoridad, estructural y funcional de la misma mediante un canal formal, en cambio los mensajes sociales o personales siguen canales informales en la organización. (Peña, 2004: p.27).
- Receptor: es la persona a quién se dirige el mensaje, y requiere de habilidades, actitudes, y conocimientos previos sobre el tema para decodificar el mensaje. Peña (2004).
- Retroalimentación: corresponde al feed back al conjunto de respuestas, y devolución del mensaje recibido, y determinará si hubo éxito o no en el proceso comunicacional.
- Contexto: es el ambiente o lugar donde se produce la comunicación. (Peña, 2004: p.28).

Para representar de forma esquemática el proceso básico de la comunicación, observe la figura que se muestra a continuación:

**Figura 2.1 Esquema básico del proceso comunicacional**



Fuente: Carmén Peña (2004).

Cuando se habla de comunicación organizacional puede decirse que existe una red de comunicaciones, es decir la organización o grupo de personas de la misma se comunican estableciendo vínculos continuos tanto dentro como fuera de la organización. Por lo general estas redes de comunicación se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal.

Para la gestión que se realiza en las organizaciones existe por un lado, **la comunicación interna** que es imprescindible para todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, para que conozca cuáles son los planes estratégicos, objetivos y metas a alcanzar, y su grado de participación y esfuerzo en las tareas a realizar. Cuando la comunicación interna no es adecuada el personal no estará muy claro de la ruta a seguir, lo cual puede oscurecer los objetivos a alcanzar. La comunicación interna puede ser ascendente, descendente y horizontal, y no es solo función de un departamento o gerencia sino que debe asumirse por cada gerente, líder, y su equipo de colaboradores, de esa manera existe un espíritu de interrelación e integración que repercute positivamente para la organización.

Por otro lado se tiene **la comunicación externa** con clientes, proveedores, intermediarios, medios de comunicación, público en general. En líneas generales es una función que repercute directamente en la Gerencia de Mercadeo, Investigación de Mercado, Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, e igualmente los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y difusión de la propia imagen de la organización a través de su sentido de pertenencia e identificación con la misma lo que redundará en una imagen positiva hacia fuera.

Lo ideal es la unión efectiva del interior y el exterior que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad y rentabilidad de la organización.

### **Comunicación Interna Efectiva.**

Cuando se piensa en estrategias comunicacionales internas se debe tomar en consideración las siguientes características (tomado de la revista Corporate Leadership Council, 2004):

- Hacen llegar o transmiten mensaje claros y consistentes a todas las partes de la organización.
- Desarrollados proactivamente y no reactivamente tomando en consideración el momento adecuado, las palabras y actitud apropiadas.
- Moviliza información vertical y horizontalmente a través de la organización
- Ayuda a los trabajadores a entender el negocio y sus objetivos.
- Incluyen el soporte de la alta gerencia.
- Inspira y energiza la fuerza de trabajo.
- Promueve una atmósfera de confianza y apertura.
- Proporciona a los trabajadores información y feed back para mejorar su desempeño en el trabajo.
- Recompensa a los gerentes ( líderes) por comunicarse efectivamente.



## **Barreras de la comunicación Eficaz en la Organización.**

De acuerdo a lo que plantea Peña (2004), entre las principales barreras se enumeran las siguientes:

- **La filtración:** es la manipulación de la información del emisor para que sea vista mas favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- **Percepción Selectiva:** en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- **Defensa:** cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retrasan la comunicación eficaz.
- **Lenguaje:** las palabras pueden significar dependiendo del contexto cultural y la educación diferentes cosas para diferentes personas, lo que crea dificultades en al comunicación.

## **Plan de Comunicación Efectiva**

De acuerdo a lo que se expresa en el artículo “Developing and Internal Marketing Camping” de la revista Corporate Leadership Council (2004), las empresas deben seguir los siguientes pasos cuando crean un plan de comunicaciones para los empleados:

**Paso 1 - Determinar la audiencia destino:** definir los grupos a los cuales se les dará comunicación y entonces encuestar a los grupos para determinar sus necesidades y percepciones. Correos electrónicos directos, encuestas en línea, entrevistas y grupos focalizados (focus group) pueden ser efectivos para recolectar información.

**Paso 2 – Crear un mensaje único para cada audiencia:** una vez determinada la audiencia destino, las empresas pueden determinar como comunicarse mas efectivamente con cada audiencia.

**Paso 3 – Desplegar la estrategia rápidamente:** las estrategias de comunicación son a menudo más exitosas cuando son implementadas rápidamente, luego medir los resultados para afinar las comunicaciones.

**Paso 4 – Repetir los mensajes frecuentemente:** los empleados deben encontrarse con los mensajes muchas veces y a través de una variedad de medios para que las comunicaciones sean completamente efectivas.

## **2.4. MERCADEO INTERNO.**

**Mercadeo:** es el conjunto de actividades que buscan alcanzar los objetivos de la empresa, anticipándose a las necesidades del consumidor, de manera de satisfacerlas y alcanzar un beneficio.

También es definido como el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones, y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear un intercambio que satisfaga necesidades y objetivos de la organización.

La función de mercadeo no solo se adhiere al mercadeo externo para que la empresa tenga la máxima rentabilidad. Se puede hablar de mercadeo interno lo cual es una herramienta que ayuda a la comunicación y asiste en la superación de la resistencia al cambio, adicional que informa e involucra al personal en nuevas iniciativas y estrategias.

En este sentido en el artículo “Developing and Internal Marketing Campaign” de la revista Corporate Leadership Council (2004), se sugieren las directrices o pautas cuando se está considerando una campaña de mercadeo interno:

- Como los empleados son consumidores internos, las compañías deben involucrarlos y comprometerlos, no simplemente comunicarse con ellos.
- Facilitar el trabajo cooperativo entre mercadeo y recursos humanos para compartir puntos de vista y lograr resultados de mercadeo interno.
- Los empleados que se encargan de la comunicación interna deben trabajar en conjunto con comunicaciones corporativas o mercadeo.
- Para una mejor audiencia de empleados objetivo, las organizaciones deben utilizar un especialista en comunicación interna.

Actualmente los profesionales de Recursos Humanos se están abocando una visión de mercadeo a la comunicación interna de los procesos de Recursos Humanos.

Entre los elementos claves de la comunicación efectiva con los empleados, en este sentido, el área de Recursos Humanos debe tener en cuenta la importancia de generar el compromiso de los empleados, hacerles comprender cómo el área de Recursos Humanos en una era tan competitiva y globalizada apoya al logro de los objetivos del negocio, ganar el apoyo de los gerentes y supervisores, crear transparencia en los procesos de manera de guiar las expectativas y crear confianza en los empleados.

## **2.5. EL MUNDO DE PROYECTOS.**

En toda organización se ejecutan trabajos que involucran la parte operacional y la parte de proyectos (independientemente de su naturaleza).

Las operaciones y los proyectos comparten características como:

- Son realizados por personas

- Son restringidos por Recursos Limitados
- Son planificados, ejecutados y controlados.

Los proyectos son críticos para la ejecución de las estrategias de negocio de las organizaciones ejecutantes, dado que los proyectos son instrumentos por medio de los cuales se implementan las estrategias de negocio.

Un proyecto “es un emprendimiento temporario realizado para crear un producto único”. PMBOK Guide, 2000: p.4).

Un proyecto es temporario debido a que debe tener definido un comienzo y un final. El final de un proyecto se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no existe y el proyecto es cancelado.

Un proyecto es único cuando involucran hacer algo que no ha sido hecho antes, aunque haya elementos repetitivos o parecidos de proyectos anteriores no cambia la condición fundamental de único que tiene el trabajo del proyecto a realizarse.

En ese sentido, la Gerencia de Proyectos “es la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas par alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholders de un proyecto” (Palacios, 2000: p.63)

La dirección de proyectos se realiza a través del uso de procesos como: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

Existe lo que se denomina emprendimientos relacionados, que se encuentran estrechamente relacionados a los proyectos, es decir se puede encontrar una jerarquía de plan estratégico, programa, proyecto y subproyecto. Por ejemplo, un programa, que consiste en varios proyectos asociados contribuye a conseguir un plan estratégico. (PMBOK Guide, 2000, p.17).

Como definición de los emprendimientos relacionados se indica las definiciones dadas por el PMBOK (2000):

- Programas: es un grupo de proyectos gestionados en forma coordinada para obtener beneficios no disponibles en caso de gestionarlos individualmente. Muchos Programas también incluyen elementos de operaciones continuas, como pueden involucrar emprendimientos repetitivos o cíclicos. En algunas áreas de aplicación, la dirección de programas y la dirección de proyectos son tratados como sinónimos, mientras que en otras la dirección de proyectos es un componente de la dirección de programas.
- Subproyectos: son producto de la división de un proyecto en componentes mas manejables. Pueden ser subproyectos basados en el proceso del proyecto tales como una fase única, subproyectos relativos al requerimiento de habilidades de los recursos humanos, subproyectos que involucran tecnología.
- Gestión del Portafolio de Proyectos: se refiere a la selección y respaldo de proyectos o programas de inversión. Estas inversiones en proyectos y programas son guiadas por el plan estratégico y los recursos disponibles de la organización.

Todo proyecto puede pasar por una serie de fases en su ciclo de vida particular, comenzando desde luego por el inicio, luego una serie de actividades que se pueden agrupar en una fase intermedia y para finalizar en una fase de cierre.

- La Fase Conceptual, es la etapa donde nace la idea se formula el proyecto cuando ya se han considerado los puntos clave, se toma la decisión de iniciar las actividades del proyecto, se establecen metas, se designa a los responsables del proyecto y se asignan recursos. Puede ser que el consumo

de recursos sea muy bajo, por lo general se estima en un 5%. Sin embargo, suelen participar las personas de mayor trayectoria, experticia, y mayor nivel en la organización. El producto final de esta fase es la carta aprobada del proyecto por parte de la alta gerencia.

- La Fase Organizacional, es la etapa donde se planifica e idea la mejor forma de hacer realidad el proyecto, lo que se encuentra planteado en la fase conceptual. Se diseña la organización, se conforma el equipo del proyecto, se buscan los recursos, y se genera el plan maestro y detallado de actividades. Esta fase generalmente suele consumir de un 15 a 20 % de los recursos del proyecto. El personal que trabaja en su mayoría, corresponde a planificadores y estimadores de costos o plan maestro del proyecto. El producto final en este caso es el Plan Integral del Proyecto.
- La Fase Ejecutiva, es la etapa donde se ejecutan los trabajos principales del proyecto como diseños, desarrollos, pruebas. Es una fase que consume la mayor cantidad de recursos destinados al proyecto. El producto final es la entrega de la necesidad materializada, un trabajo hecho.
- La Fase de Completación, representa la culminación y cierre de actividades, como por ejemplo la culminación de contratos, se transfieren recursos y compromisos a otras organizaciones, implica una serie de actividades que la mayoría de las personas se atreve o quiere hacer, consume aproximadamente el 15% de los esfuerzos del proyecto, y el producto final es el cierre administrativo del proyecto.

Es importante tener presente que aunque cada fase tiene un producto definido y claro, pasar de una fase a otra no es un proceso radical sino gradual. En esa transición se pueden observar cambios en el tipo de actividades a realizar, en el personal que se involucre dado que es diferente, y la utilización de los recursos asociados, así como puede existir la posibilidad de volver y revisar elementos de

otras etapas, que se habían considerado como superados, dado que se han producido cambios de impacto en el alcance del proyecto.

## **CAPITULO 3**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. BREVE HISTORIA DE CANTV.**

Luego de 46 años de haberse concedido la autorización del Ejecutivo Nacional para la instalación de los primeros tres teléfonos de Caracas, y ubicada en la sede principal de la Venezuelan Telephone & Electrical Appliances Co. Ltd., fue constituida y comenzó a operar la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela, Cantv.

La empresa, fundada el 20 de junio de 1930 por Félix A. Guerrero, Manuel Pérez Abascal y Alfredo Damirón, fue adquirida posteriormente por la nación venezolana cuyas acciones estaban representadas por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la Corporación Venezolana de Fomento y el Banco Industrial de Venezuela.

Cantv se convirtió así en la primera empresa en ofrecer y proveer servicios de telecomunicaciones, que en el tiempo ha perfeccionado y adoptado nuevas tecnologías para mejorar ofrecer calidad en el servicio a sus clientes y posteriormente en la empresa privada de mayor tamaño en Venezuela.

Desde su privatización en 1991, la compañía ha experimentado una constante transformación orientada a convertirla en una empresa cada vez más competitiva, caracterizada por altos niveles de calidad en los productos y servicios que ofrece al cliente al cliente, que incluye entre otros: telefonía fija, telefonía móvil, internet, acceso a banda ancha, guías telefónicas, teléfonos y accesorios.

Hasta la fecha, la empresa se ha caracterizado por una alta solidez y liderazgo en el mercado nacional venezolano. Sustentados en una serie de cambios fundamentales, materializados principalmente por el “Programa de



Transformación” que se viene llevando a cabo desde el año 1998; el cual ha estado directamente orientado hacia el cliente y a la búsqueda de incrementar su satisfacción para con los productos que la empresa ofrece.

Lo anterior, ha llevado a Cantv a la consolidación y sinergia de todas las empresas que la conforman, de manera que hoy en día se presenta como la Corporación Cantv, la cual incluye a todas sus empresas filiales (Movilnet, Caveguias), y es ahora capaz de ofrecer a sus clientes un sólo abanico de productos y servicios en materia de telecomunicaciones enfocada en las soluciones integrales de voz, video y datos, lo que la hace cónsona con su visión, misión, y retos corporativos.

### **Visión de Cantv**

"Mejoramos la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes".

### **Misión de 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”.

### **Organigrama de la Empresa**

Ver en Anexos: *Organigrama de la Empresa*.

### **Políticas y Objetivos de la Calidad de CANTV**

- Proteger los ingresos, las cobranzas y la cartera de clientes rentables, aprovechando sinergias corporativas.
- Defender el valor de nuestros productos frente a la inflación.
- Maximizar productividad, eficiencia y calidad del servicio.
- Optimizar los presupuestos de inversión y gastos.

- Mantener el enfoque en la maximización del flujo de caja libre.

### **Aspectos organizativos relevantes para entender el proyecto.**

La Gerencia que se encuentra interesada en la realización de este proyecto es la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo la cual pertenece a la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos.

La Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo empieza el diseño del Programa de Desarrollo de la Excelencia a mediados del año 2001 y comienza su implantación en el año 2002.

El programa de Desarrollo de la Excelencia como modelo de desarrollo que ha generado la empresa, y que ha incluido en sus prácticas organizacionales tiene un basamento teórico conceptual que es importante señalar en el presente capítulo.

### **3.2. MODELO DE DESARROLLO DE LA EXCELENCIA DE CANTV.**

Cantv como toda empresa, toma gran parte de sus decisiones de acuerdo a lo que está planteado en la Planificación Estratégica del Negocio, y por lo tanto se encuentra en la búsqueda de su propia excelencia gerencial y operacional, para ello, se ha sustentado en las mejores prácticas gerenciales a nivel mundial, de manera de aplicarlas y customizarlas de acuerdo a la realidad del contexto venezolano y de empresa. Por lo que se ha convertido en un objetivo primordial identificar a los mejores empleados y ubicarlos en los puestos correctos, de manera de potenciar su desempeño y su desarrollo dentro de la organización, dado que son claves para llevar a la empresa exitosamente por el camino grandioso y sobresaliente que quiere ser.

En este sentido, la empresa en conjunto con la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos se ha avocado en el desarrollo de un modelo completo cuya función principal es la de permitir e impulsar el

desarrollo del capital humano de la Corporación. Es así como nace el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

De acuerdo a la revista de circulación interna corporativa (Contacto, 2004) se define el **Programa de Desarrollo de la Excelencia** de la siguiente manera: *“es un programa de la Corporación CANTV... orientado a contribuir con la mejora del desempeño organizacional de su capital humano, mediante el fortalecimiento de sus competencias, conocimientos y talentos, a través del desarrollo de estos elementos e identificación de su impacto en la productividad organizacional”*.

También señala, que el programa es el producto de la integración de filosofías, conceptos y herramientas que facilitan y estimulan en el personal el autoconocimiento y la participación responsable en la autogestión del aprendizaje, y transitar junto al cliente interno el camino de cambio que requiere la Corporación con el propósito de encarar los retos y exigencias del mercado y abordar la ejecución de su Plan de Negocios.

La revista igualmente señala los aspectos claves del Programa de Desarrollo de la Excelencia, ente los cuales resaltan:

- Es un proceso de crecimiento personal y profesional que persigue, por una parte, identificar las fortalezas y áreas de mejora para un individuo y para grupos de trabajo: traducirse en acciones y en objetivos de cambio personal, y el diseñar un plan de desarrollo individual auto dirigido, en el cual los intereses individuales y grupales están en total sintonía con las necesidades futuras del cliente.
- Los supervisores y ejecutivos son responsables de modelar, comunicar y motivar a sus equipos de trabajo sobre la importancia del éxito del proceso y completar las determinaciones de perfiles asignadas con calidad y en el tiempo estipulado.

- Todas las herramientas que soportan el programa son automatizadas y están en línea. Están disponibles en sitios remotos y debe tenerse acceso a ellas a través de redes locales o remotas. Esto requiere un aprendizaje sobre su utilización efectiva por parte de supervisores y supervisados.
- El programa facilita la gerencia del desempeño organizacional, buscando alcanzar a mediano plazo altos niveles de satisfacción de los empleados y el uso del desarrollo del capital humano como elemento diferenciador en la atracción y retención del mejor talento del país.

Vale la pena indicar que el alcance de este programa se orienta a:

- Planificación de acciones de desarrollo a la medida de las nuevas exigencias que el negocio impone al capital humano de la organización.
- Diseño e implantación de nuevas herramientas para la autogestión del aprendizaje.
- Asesorías oportunas que orienten el desarrollo del potencial humano dentro de la organización.
- Búsqueda de las mejores prácticas para el desarrollo de personal y mejoramiento continuo.
- Identificación de conocimientos, competencias y talentos para el desarrollo de carrera.
- Ocupación de posiciones por los empleados más calificados.
- Evaluación de Desempeño Individual.

A tales efectos El Programa de Desarrollo de la Excelencia abarca una serie de productos, algunos ya se encuentran desarrollados y otros ya se encuentran en desarrollo.

Entre los productos que se tiene desarrollados: Competencias, Talentos, Oportunidades de Desarrollo, Plan Individual de Desarrollo.

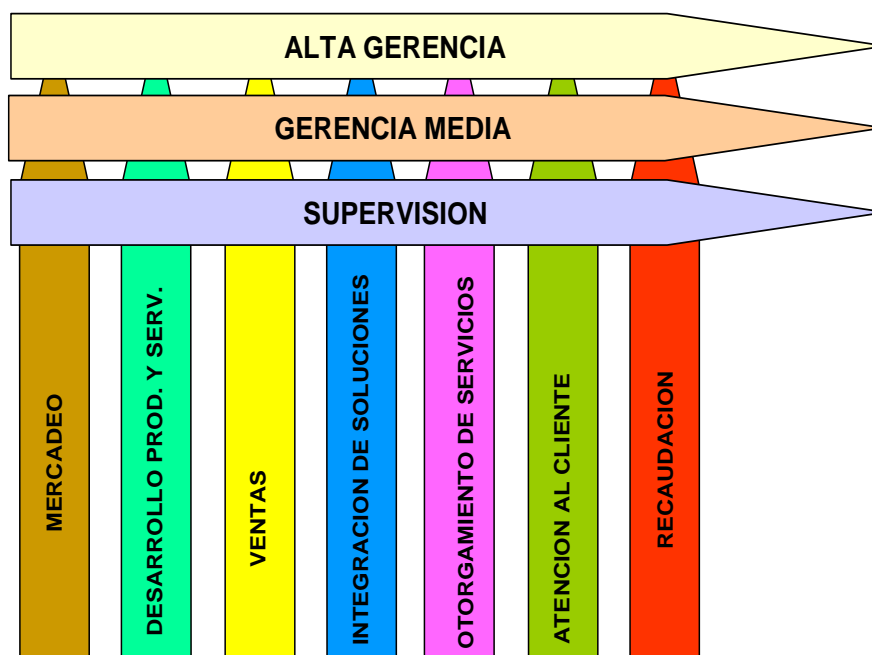
Entre los productos que se encuentran en desarrollo: Gestión de Resultados, Perfil de Conocimientos, Descripción de Cargos.

Este programa se ha venido desarrollando desde mediados del año 2001, se inició con la redefinición de los Roles de la Corporación, los cuales se basaron en los procesos considerados como críticos para llevar a cabo la estrategia del negocio. Para la identificación de estos roles se contó con la experticia de Hay Group, quien participó durante todo el proceso de identificación y levantamiento de información, apoyado por el equipo de consultores de Recursos Humanos de Cantv.

Según Moreno (2002), a los efectos de Cantv, un Rol es *“un conjunto de actividades, responsabilidades, funciones y resultados, definidos a nivel organizacional, que requieren para un desempeño exitoso, una serie de experiencias, competencias y talentos que impactan los procesos de la empresa como un todo”*.

Entre los roles definidos, se obtuvo tres roles que se ubicaron bajo procesos comunes, por lo que se conocen como roles horizontales: Alta Gerencia, Gerencia Media, Gerencia Básica (anteriormente conocido como Supervisión), y siete roles especializados o verticales comunes a empresas de telecomunicaciones: Mercadeo, Desarrollo de Productos y Servicios, Ventas Masivas, Ventas Especializadas, Integrador de Soluciones, Otorgamiento de Servicios, Atención al Cliente y Recaudación.

## Programa Desarrollo de la Excelencia



Fuente: *Guía Competencias para la Excelencia*. CANTV. Elaborado por Hay Group

En la revista de circulación interna corporativa Contacto (2004), señala de los Roles lo siguiente:

- **Alta Gerencia:** Definición lineamientos estratégicos del negocio.
- **Gerencia Media:** Traducción de los lineamientos estratégicos en lineamientos tácticos para cada área funcional.
- **Gerencia Básica:** Implementación de los lineamientos tácticos.
- **Mercadeo:** Estudiar necesidades actuales y futuras de clientes para definir productos y servicios.
- **Desarrollo de Productos y Servicios:** Hacer realidad el producto o servicio definido por mercadeo.
- **Ventas Masivas y Ventas Especializadas:** Colocar el producto o servicio en el mercado.

- **Integrador de Soluciones:** Integrar diversos productos y servicios de la empresa y de otros para satisfacer la necesidad de un cliente en específico.
- **Otorgamiento de Servicios:** Garantizar el funcionamiento del productos y servicios de la empresa y de otros para satisfacer necesidades de clientes.
- **Atención al Cliente:** Canalizar los requerimientos del cliente.
- **Recaudación:** Asegurar altos niveles de recuperación de cartera.

Cada posición, puesto o cargo dentro de la organización está asociada a uno de estos roles; por tanto la persona será evaluada en función del rol que según su posición ocupa para la organización. Cada rol presenta un modelo de competencias particular, acorde con los retos y exigencias de cada rol.

Adicionalmente cada rol presenta igualmente un conjunto de talentos asociados que predicen de alguna manera el éxito en las posiciones relacionadas.

El programa de Desarrollo de la Excelencia abarca la medición de competencias de los empleados a través de la evaluación 360°, la identificación de los talentos del empleado a través del instrumento: Buscador de Fortalezas, la estimación de conocimientos técnicos del empleado de acuerdo a los procesos que abarca las posiciones en cada una de las unidades, y la medición de resultados del empleado.

Entre otros productos que ofrece el Programa de Desarrollo de la Excelencia y que integran los elementos mencionados, se encuentran por un lado el Plan Individual de Desarrollo, a través del cual el empleado puede visualizar sus fortalezas y brechas en cuanto a competencias y conocimientos y fijar acciones formales y no formales para que lo apoyen en el cierre de brechas y desarrollo correspondiente; y por otro lado la aplicación Oportunidades de Desarrollo que en definitiva es el vehículo que cristaliza el desarrollo de carrera en la empresa, a través de ella los empleados se autopotulan a posiciones vacantes en la Corporación.

A continuación una explicación de cada uno de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia:

## COMPETENCIAS

Cantv, en su constante búsqueda por la excelencia, como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos de negocio, se tomó la tarea de identificar e implantar iniciativas que aseguraran altos niveles de desempeño. Una de las iniciativas que tomó la Corporación es alineación del capital humano en torno al enfoque de competencias, para lo cual previamente se definieron los roles claves y se identificaron las competencias predictivas de desempeño sobresaliente para cada uno de estos roles. (Guía Competencias para la Excelencia. CANTV. Elaborado por Hay Group).

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización (Hay Group, 1996: p.32)

Desde el punto de vista conceptual, tal como lo señala Hay Group, en el mismo documento, una competencia “es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico. Las competencias identificadas para un cargo/rol determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio” (Guía Competencias para la Excelencia. Cantv. Elaborado por Hay Group).

La Competencia se define como “una característica subyacente en una persona”, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” Boyatzis (1982; cp. Hay Group, 1996).

Las competencias diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias umbral o esenciales son las que se necesitan para lograr una actuación media o minimamente adecuada. Las competencias diferenciadoras y umbral para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y norma para la selección del



personal, para planificación de la sucesión, para la evaluación de la actuación y para desarrollo de personal. (Hay Group, 1996)

De este modo, una competencia es lo que los individuos con un desempeño excelente, demuestran como un comportamiento frecuente o recurrente, en diferentes situaciones y con los mejores resultados. El enfoque usado para desarrollar el modelo de competencias de Cantv, asegura reflejar las estrategias de esta organización y su cultura.

Tal como se les ha comunicado a los empleados de la Corporación, los objetivos de la evaluación de competencias se resumen en los siguientes:

- Obtener una visión de las capacidades organizacionales de la empresa alineadas con el plan de negocios y con los próximos retos y exigencias del mercado.
- Definir los perfiles de competencias esperados para cada empleado, grupo y unidad de negocio.
- Trazar una perspectiva integral del individuo bajo la metodología de 360°. La cual incluye la evaluación del *supervisor* inmediato del empleado evaluado, los *pares*, de donde la aplicación automatizada selecciona al azar dos de los pares del empleado, entendiéndose por *par*, aquellas personas que tienen el mismo rol del evaluado y que además reportan al mismo supervisor del evaluado. Los *supervisados*, en donde la aplicación también selecciona al azar dos de los supervisados del empleado evaluado (si los tiene). Y por último para completar la evaluación existe la *autoevaluación* del propio empleado. El resultado es el promedio simple de la percepción emitida por cada uno de los evaluadores.
- Detectar fortalezas y áreas de mejora de cada empleado para potenciar su desarrollo dentro de la empresa.
- Planificar acciones de desarrollo para optimizar el desempeño de la Corporación en función de las exigencias del negocio. (Revista de circulación interna, Contacto, N° 17 / Mayo 2004, p.4)

La evaluación abarca, al personal de dirección, confianza y convención colectiva de Cantv, y al personal fijo de sus empresas filiales (Movilnet, Caveguías), con un mínimo de tres meses de antigüedad laboral, y/o tres meses ocupando una nueva posición de diferente rol. A la fecha se han realizado dos evaluaciones por Competencias a los empleados de la Corporación. De acuerdo a lo que ah definido la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos, la evaluación por competencias se realizará una vez al año, en toda la Corporación e incluyendo a sus empresas filiales.

## **TALENTOS**

Tal como lo señala Moreno (2002), este concepto es insumo para este modelo ya que representa una fotografía de carácter vocacional y de predictibilidad. Los Talentos a efectos de Cantv, permiten identificar los aspectos en los que los empleados son naturalmente buenos, es decir identifica cualidades y capacidades innatas en los individuos. Estas cualidades se vinculan a los roles que se identificaron al inicio de manera de poder determinar a cuáles roles tienen los empleados cualidades naturales, de manera de poder ubicarlos en aquellos roles en los que se les haya identificado predictores de éxito.

Como lo define Cantv, los Talentos “son patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento que pueden ser utilizados productivamente. El talento suele describirse como una habilidad o aptitud especial”. (Ibid: p.6).

Los objetivos de este programa se resumen en los que siguen:

- Identificar en el personal sus patrones dominantes de comportamiento destacando las áreas de mayor fortaleza para cada empleado.
- Generar los perfiles de talento que permitan predecir los roles donde el empleado se puede desempeñar con mayores probabilidades de éxito.
- Potenciar la efectividad organizacional y su satisfacción con la empresa.

- Alimentar el sistema de captación y selección de personal bajo la misma filosofía.

Los talentos de los empleados son identificados a través del instrumento Buscador de fortalezas. El “Buscador de fortalezas” y “Fortaleciendo mis talentos”, son instrumentos desarrollados por la Organización Gallup, que permiten a las personas identificar, de forma inmediata, sus principales fortalezas o talentos (buscador de fortalezas) y potenciarlos mediante un curso en línea que se personaliza de acuerdo con los resultados obtenidos en el “Buscador de fortalezas”.

El instrumento fue aplicado una sola vez a todo empleado fijo de la Corporación. Actualmente sólo se les aplica a los nuevos ingresos. La identificación de talentos por este instrumento permite predecir en cuáles áreas el individuo es naturalmente bueno. Se realiza una única evaluación por individuo.

Para llevar a cabo este producto se ha contado con la asesoría de la Organización Gallup, en la que la cual Buckingham y Coffman (2001) se fundamenta en lo siguiente:

Los talentos son los patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten de forma natural. Los talentos son innatos, es por ello que la clave para identificar una fortaleza real son los talentos predominantes y a partir de allí perfeccionarlos con el conocimiento y destrezas.

Según estos autores, el talento, suele describirse como una “habilidad o aptitud natural y especial”. Sin embargo, Gallup se ha esforzado en ofrecer una visión más detallada, producto de sus investigaciones sobre gerentes excepcionales. Por lo que todo patrón recurrente de comportamiento, que se da por instinto, es un talento. Es por ello que siendo este patrón una fortaleza innata, se recomienda el enfocarse justamente en aquellos patrones que son innatos, ya que es para estos patrones para los que se es naturalmente bueno. Y son en el perfeccionamiento de los mismos en el que se deben enfocar todo individuo, concienciar sobre sus

fortalezas y no dedicar tiempo a desarrollar con mucho mayor esfuerzo patrones que no le son naturales, y tratar de encajar dentro de determinado estereotipo. Desde esta perspectiva hasta los patrones recurrentes aparentemente negativos pueden llamarse talentos si se utilizan productivamente.

Para Cantv, el talento funciona para identificar predictores de éxito de los empleados en los roles que se han definido en la Corporación y que a su vez se encuentra asociados a las posiciones de la organización.

Una vez que se han identificado los talentos marcadores de cada empleado, se puede determinar si el empleado tiene predictores de éxito para ocupar una u otra posición dentro de corporación. Todo esto apoyado en la teoría de ubicar a los empleados en campos (posiciones) para los que tenga alguna cualidad innata para producir un desempeño exitoso.

Talentos es uno de los criterios utilizados para realizar tanto búsquedas internas como externas, los resultados derivados de talentos son insumo para la toma de decisiones en cuanto a las acciones desarrollo del personal, para la creación del Plan Individual de Desarrollo, y como apoyo a los procesos de movimientos de personal.

## **PERFIL DE CONOCIMIENTOS**

Perfil de Conocimientos es uno de los productos que se encuentra actualmente desarrollándose en cada unidad de la Corporación.

Mediante este producto se identificarán los conocimientos técnicos requeridos por la posición que ocupa cada empleado, entendiéndose que cada posición en la organización participa en procesos específicos, los cuales requieren un dominio técnico particular así como un nivel de profundidad en el conocimiento.

Cuando el empleado utilice el producto, el cual estará disponible a través de una herramienta en línea, podrá saber el cuerpo de conocimientos necesarios en la posición que ocupa, así como el nivel de profundidad que se exige para cada uno.

Igualmente cuando el empleado utilice este producto para Diagnóstico puede identificar sus conocimientos y saber cuáles son sus brechas con relación a la posición que ocupa.

Los conocimientos identificados en cada una de las posiciones, así como el resultado del diagnóstico realizado por los empleados en cuanto a los conocimientos y el nivel de profundidad que se posee, representan elementos a ser utilizados como criterios en la selección del mejor candidato interno, así como insumo para el diseño del plan individual de desarrollo para el cierre de brechas en conocimientos que se necesiten.

Cuando el dominio técnico y el nivel de profundidad de un conocimiento requerido para un proceso no ha sido identificado, se utiliza la educación formal como un aproximado.

En este sentido el conocimiento para Cantv se define como “un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de su contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización bien sea de una forma general o personal “ (Revista de circulación interna, Contacto, Mayo 2004, p.12).

Perfil de Conocimientos es un producto que estará disponible para todo el personal fijo de la Corporación Cantv.

## **GESTION DE RESULTADOS**

Gestión de Resultados es uno de los productos que se encuentran en etapa piloto en algunas unidades de la Corporación. Es un producto que apoya el proceso de Gerencia del Desempeño mediante el desarrollo y aplicación de una herramienta en línea, la cual permite a cada supervisor – colaborador establecer las metas a ser

alcanzadas, efectuar seguimiento oportuno, a los resultados obtenidos, y aplicar las acciones meritocráticas del proceso de Gerencia del Desempeño.

Cada empleado conocerá sus resultados individuales de acuerdo a las metas planteadas en su unidad.

Los resultados obtenidos serán utilizados como un criterio para la selección del mejor candidato interno para ocupar una posición de interés. Los empleados deben tener un resultado superior al promedio para aplicar a una posición.

Actualmente en el proceso de selección de un candidato interno se utilizan los resultados acumulados del cumplimiento de metas asociadas al pago variable y la evaluación por mérito como indicadores aproximados de los resultados de los empleados.

Gestión de Resultados es un producto que estará disponible para todo el personal fijo de la Corporación Cantv.

## **PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO**

Este producto, soportado por la aplicación @utodesarrollo online, bajo un enfoque de autogestión del empleado, se sustenta en la determinación y desarrollo de los talentos, competencias y conocimientos. Es un conjunto de acciones de desarrollo programadas en un período de tiempo determinado que oscilar entre un año hasta tres años, y se orienta a fortalecer las áreas de mejoras de los empleados. Es un producto que se basa en el concepto de autogestión del empleado, dado que el empleado está encargado de definir, planificar y llevar el control y seguimiento de su propio desarrollo, es decir, decide sobre las acciones formales (cursos de entrenamiento) e informales (películas, libros, actividades en el trabajo), que según sus brechas se les proponga tomar alineado con los objetivos estratégicos de la corporación. (Revista de circulación interna, Contacto, N° 17 / Mayo 2004).

Entre los objetivos de este producto:

- Definir una estrategia de cambio personal con base en un conjunto de acciones y objetivos.
- Cubrir las necesidades individuales y grupales, actuales y futuras, tanto de cada trabajador como de la Corporación.

Tiene acceso a él, todos los empleados de dirección y confianza de Cantv, y todos los empleados fijos de sus empresas filiales Movilnet, Caveguias.

El diseño del Plan Individual de Desarrollo se realiza a través de la herramienta @utodesarrollo on line, un sistema automatizado que contiene y relaciona información para la generación de planes de desarrollo destinados a los trabajadores de la Corporación. Constituye una fuente complementaria de información, sobre la base de datos que permite el control y seguimiento de las acciones individuales de desarrollo y relaciona los avances en desarrollo de los empleados. El proceso dispone de una gama de acciones de desarrollo tan variada como completa que permite cubrir las necesidades de desarrollo de cada uno de los empleados en forma particularizada.

Entre los beneficios del Plan Individual de Desarrollo destacan los siguientes:

- El empleado es finalmente gestor y dueño de su propio desarrollo.
- Permite la planificación del desarrollo particularizado según las características y necesidades específicas de cada empleado.
- La ejecución del desarrollo es monitoreada y controlada y cuenta con el apoyo conceptual apropiado.
- Procura el desarrollo equilibrado entre el componente de formación técnica y el cambio personal actitudinal.
- El modelo de desarrollo ha sido diseñado en función de las necesidades detectadas bajo una óptica 360°.
- Alinea el esfuerzo de desarrollo y formación en función de las necesidades de toda la Corporación.
- Permite un mejor aprovechamiento de las necesidades grupales de desarrollo.

- Es un proceso de desarrollo soportado por tecnología de punta.
- Es un proceso de formación amplio, sencillo, efectivo y dinámico.

La planificación del Plan individual de Desarrollo se realiza anualmente, la planificación se realiza posterior a la evaluación de competencias, y posterior a la identificación de conocimientos, ya que de las brechas que se obtienen durante estos procesos, se nutre la aplicación para ofrecer el conjunto de acciones formales y no formales de manera de guiar al empleado en el diseño de su plan.

## **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

Este producto por su carácter y naturaleza, es la herramienta de la cual se dispone actualmente para apoyar el proceso de movimientos de personal “no ejecutivo” de la Corporación a través de la publicación de posiciones vacantes por parte del supervisor y de las postulaciones voluntarias realizadas por los empleados, está basado como todos los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia en un enfoque de autogestión del empleado, promoviendo así de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa el proceso de Job Posting.

El punto clave dentro de este proceso, es que la oportunidad de movilización de personal bien sea vertical u horizontalmente, en el mismo rol o en un rol diferente, se le otorga sólo a aquellos que han sido identificados como los “mejores”, producto de todas las evaluaciones que se han venido comentado.

Son los “mejores”, tomando como base sus predictores de éxito (talentos), con su comportamiento y actitudes en el trabajo (competencias), aunado a sus conocimientos académicos y sus resultados en desempeño, tienen la oportunidad de moverse dentro de la Corporación.

El proceso de publicaciones de posiciones y postulaciones a posiciones publicadas, se sostiene sobre un sistema automatizado Oportunidades de Desarrollo. La aplicación permite la publicación, por parte del supervisor de una



posición vacante de su unidad organizativa. Los empleados pueden visualizar a través de la misma, las posiciones vacantes publicadas, proceder a la autopostulación en función a su propio interés de desarrollo personal y profesional pero son sólo los “mejores” quienes podrán quedar seleccionados para efectivamente ocupar una nueva posición dentro de la corporación.

Los Objetivos de Oportunidades de Desarrollo, se resumen en los siguientes:

- Dar oportunidad al personal interno más calificado, a través de su autopostulación, a posiciones vacantes en la Corporación.
- Interrelacionar efectivamente los otros componentes del Programa Desarrollo de la Excelencia (Competencias, Talentos, Plan Individual de Desarrollo, etc.).
- Utilizar criterios basados en las Competencias, Talentos y perfil académico (próximamente se añadirá perfil de conocimientos técnicos y resultados individuales conforme a las metas logradas) para la preselección de un empleado a una posición en la organización.

A la aplicación puede acceder el personal de dirección y confianza de Cantv, y el personal fijo de sus empresas filiales ( Movilnet, Caveguías).

## **CAPITULO 4**

### **DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

En el presente capítulo se desarrollarán aquellas actividades que de acuerdo a los objetivos planteados, facilitarán el análisis de los elementos que apoyarán el curso de acción del Programa Desarrollo de la Excelencia.

Se realiza en primer lugar un Diagnóstico de la Situación Actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia que permitirá posteriormente plantear los Factores Claves que deben ser tomados en consideración para el diseño de las estrategias de acción, así como sirve de marco para Identificar las Estrategias Acción que deben ser planteadas.

#### **4.1. Diagnóstico Situación Actual del Programa Desarrollo de la Excelencia.**

Para ofrecer un panorama completo de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia, es necesario señalar que parte de este proyecto comenzó hace seis meses en la investigación por parte del equipo de planificación desarrollo de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, en cuanto a un instrumento que pudiese indagar sobre las percepciones y conocimientos de los empleados sobre los productos que conforman el Programa de Desarrollo de la Excelencia<sup>1</sup>.

De acuerdo a lo que se hizo referencia en el Capítulo I del presente Trabajo Especial de Grado, el tipo de investigación en la que se sustenta es de Investigación y Desarrollo, o lo que se conoce como Proyecto Factible según la definición dada por Yaber y Valarino ( 2002): “Investigar la condición actual de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades, o la organización en su

---

<sup>1</sup> El inicio de la investigación parte desde hace seis (6) meses atrás, detalle considerado en la propuesta de trabajo de grado.

conjunto para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión”.

Por otro lado, de acuerdo a la definición que establece Hernández Sampieri (1991), por la naturaleza del tipo de investigación que sustenta el presente trabajo especial de grado, puede ser considerada igualmente como Investigación de Campo de corte Exploratorio: “los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.

A tres años de implementación y desarrollo de productos, el equipo de la gerencia inicia investigaciones que arroje elementos que permitan posteriormente realizar análisis en cuanto a la percepción, conocimientos y aceptación de los productos que abarca el programa, por lo tanto, se considera muy alineado con el estudio exploratorio, dado que el tema no había sido abordado en este sentido.

Entre los métodos de recolección de datos que contribuyen a explorar una situación poco estudiada para la obtención de ideas se encuentran las sesiones de profundidad. Para las sesiones se reúne a un grupo de personas y se trabaja con éste con relación a las variables de la investigación. Las sesiones pueden abarcar desde una a varias reuniones.

La técnica de investigación que se tomó como la mas adecuada por los términos expuestos es la de Grupos Focalizados (Focus Group).

Para la ejecución de las dinámicas de los Grupos Focalizados y de acuerdo al carácter de imparcialidad que implican las mismas en cuanto al moderador, se decidió contar con la asesoría de una empresa especializada en la realización de este tipo de dinámicas <sup>2</sup>.

En las reuniones con la empresa asesora se ratificó que dinámicas de Grupos Focalizados era la mejor técnica para poder abarcar los objetivos del estudio que se planteó la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, enfocado a las percepciones y conocimientos de los empleados sobre los Productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Los resultados que surgieran del estudio tendrían un carácter netamente cualitativo que pudiesen ofrecer posteriormente a la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo elementos de análisis en cuanto a su gestión sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Para el desarrollo y comprensión del presente capítulo en el primer orden de ideas, se explicará la metodología utilizada para la ejecución de las dinámicas de Equipos Focalizados (Focus Group) y sus respectivos resultados; en el segundo orden de ideas se explicarán los indicadores que ofrecen información cuantitativa en cuanto al producto Oportunidades de Desarrollo que como se ha mencionado es el producto a efectos del Programa que cristaliza la frase “personas correctas en las posiciones correctas; en el tercer orden de ideas, se describirán las herramientas y medios que ha utilizado la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo para dar a conocer el Programa de Desarrollo de la Excelencia; y en cuarto orden de ideas se presentará una matriz FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) del Programa de Desarrollo de la Excelencia. El Programa de Desarrollo de la Excelencia surge para cumplir con determinadas estrategias a implementarse producto del análisis del Plan Estratégico del Negocio (Cantv) en los próximos años, por lo tanto vale la pena identificar cómo se encuentra actualmente el Programa bajo un enfoque estratégico.

---

<sup>2</sup> El nombre de la empresa se mantendrá en el anonimato, por lo que le corresponderá en adelante el nombre de empresa asesora.

#### **4.1.1. Equipos Focalizados ( Focus Group):**

Las sesiones de grupos focalizados (focus group) se basaron en los productos: Evaluación de Competencias, Oportunidades de Desarrollo, Plan Individual de Desarrollo, dado que productos como *talentos* ( es un concepto que no nace en Cantv sino que se tomaron los fundamentos teóricos desarrollados por la empresa Gallup tal y como están establecidos); *resultados* se toma como base los resultados acumulados del cumplimiento de metas asociadas al pago variable y la evaluación por mérito; y *perfil de conocimientos* es un producto que se encuentra en desarrollo, por lo que actualmente para efectos del programa se toma como un aproximado del dominio técnico, la parte más formal del conocimiento como lo es el Perfil Académico.

En resumen los dos últimos productos se encuentran con aplicaciones en fases de desarrollo, por lo tanto Evaluación de Competencias, Oportunidades de Desarrollo y Plan Individual de Desarrollo son los productos que le han ido dando forma la Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Se definieron posteriormente los objetivos del estudio.

#### **Objetivo General:**

- Explorar las percepciones y experiencias de los empleados de la Corporación en referencia al enfoque y los productos Competencias, Oportunidades de Desarrollo, Plan Individual de Desarrollo.
- Explorar la percepción y experiencia del personal Canales de Venta (unidades de Recursos Humanos Apoyo que atiende directamente al cliente interno) con los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

### **Objetivos Específicos:**

#### **Relacionados con los empleados y supervisores de la corporación:**

- Conocer la experiencia de los empleados en el uso de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Evaluar las actitudes generadas hacia el uso de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Identificar ventajas y desventajas de cada uno de los productos.
- Identificar necesidades no cubiertas y sugerencias.

#### **Relacionados con los canales de venta:**

- Explorar la relación entre Canales y Clientes en cuanto a los temas:
  - Comunicación / Información.
  - Plataforma Tecnológica.
  - Políticas y Normas.
- Explorar la relación entre la Gerencia de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos (unidad corporativa) y Canales (unidades de Recursos Humanos Apoyo que atiende directamente al cliente interno) en cuanto a los temas:
  - Comunicación / Información
  - Barreras / Facilitadores de las Políticas y Normas.
  - Plataforma Tecnológica administradores.
  - Conveniencias / Aplicabilidad de las políticas y normas.

El estudio se realizó en tres fases y abarcó los meses de Septiembre y Diciembre del año 2004, dado que se consideró pertinente hacer los grupos focalizados (focus group) por cada producto de manera independiente, y de esa forma poder indagar sobre el conocimiento y opinión de los empleados sin que aparentemente los confundieran, adicional que la segmentación de los usuarios de acuerdo al producto es diferente.

Los pasos que se siguieron para la realización de los grupos focalizados, corresponden a los pasos que establece la metodología en este tipo de actividades:

1. *Definición del nro y tipos de participantes: la empresa asesora*, sugirió de acuerdo a su experticia que el número de personas por sesión estuviese ubicado entre 8 a 10 personas, de manera de poder garantizar el control en cada una de las dinámicas a realizarse. “Normalmente en las sesiones participan de ocho a quince personas. No debe excederse de un número manejable de sujetos. El formato y la naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes” (Hernández Sampieri, 1991: p.323).

2. *Se detectan personas del tipo elegido*: cada producto del Programa de Desarrollo de la Excelencia tiene segmentado a sus clientes, es decir, los grupos se conformaron de acuerdo al papel que juega cada empleado al momento de utilizar el producto ( supervisor y/o colaborador), se cuidó que fuesen empleados de la mayoría de las unidades organizativas de la empresa, diferente sexo, y edades diferentes. El número de sesiones de grupos focalizados (focus group), varió por cada producto.

3. *Se invita a estas personas a la sesión o sesiones*: el formato de invitación, la realización de las invitaciones, y logística de asistencia a las sesiones grupales estuvo coordinada por la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

4. *Se organizan la sesión o sesiones*: el estudio se llevó a cabo a través de trece (13) sesiones de grupos las cuales se realizaron en tres fases:

#### **Fase I: Producto Oportunidades de Desarrollo:**

Se realizaron cinco sesiones de grupo distribuidos de la manera siguiente:

- Supervisores que publicaron posiciones vacantes, y como resultado de su publicación obtuvieron candidatos preseleccionados

- Supervisores que publicaron posiciones vacantes, y como resultado de su publicación no obtuvieron candidatos preseleccionados
- Empleados Preseleccionados
- Empleados Rechazados
- Canales ( unidades de recursos humanos apoyo que dan la cara al cliente).

### **Fase II: Producto Competencias:**

Se realizaron tres sesiones de grupo distribuidos de la manera siguiente (de acuerdo al cliente que usa el producto).

- Supervisores
- Empleados I
- Empleados II
- Canales

### **Fase III: Producto Plan Individual de Desarrollo:**

Se realizaron cuatro sesiones de grupo distribuidos de la manera siguiente (de acuerdo al cliente que usa el producto ).

- Supervisores
- Empleados I
- Empleados II
- Canales

Las sesiones se efectuaron en las instalaciones de la empresa asesora, con la finalidad de que los participantes pudiesen aislarse de sus responsabilidades laborales, en un salón confortable, silencioso, de manera que se sintieran cómodos y relajados, además de contar con refrigerios en el momento adecuado.

Las sesiones de grupos focalizados tuvieron una duración aproximada de hora y media.

5. *Se lleva a cabo cada sesión:* las personas encargadas de conducir las sesiones de grupos focalizados son personas expertas en el



manejo o conducción de grupos y que trataron de crear un clima de confianza y rapport en el grupo.

Durante las sesiones se le hicieron preguntas abiertas sobre los productos, se les pidió opiniones sobre los mismos, se intercambiaron puntos de vistas entre los participantes, algunos discutieron sus casos, todo completamente administrado y que no se saliese del cuestionario de preguntas elaborado por la empresa asesora sobre el tema a tratar, el conductor de la sesión pasaba de una pregunta a otra cuando consideraba que algún objetivo ya estaba cubierto.

6. *Elaborar el reporte de las sesiones y análisis correspondiente: el cual estuvo completamente a cargo de la empresa asesora.*

## **Resultados.**

En cuanto a los resultados del estudio solo se presentarán para efectos del presente Trabajo Especial de Grado, y por la integridad de la información que salvaguarda la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, aspectos comunes a los tres productos. Los aspectos en cuanto a la percepción de empleados y supervisores se enfocan en el proceso que apoyan los productos, uso de los productos, información suministrada sobre los productos, y atención de los canales. Por último se observan aspectos en cuanto a la opinión del canal sobre los productos.

### **Percepción Supervisores y Empleados en cuanto a:**

#### **Proceso que apoyan productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.**

- La mayoría de los entrevistados tanto supervisores como empleados, tiende a percibir el término “Desarrollo de la Excelencia” como un proceso externo, poco relacionado con las actividades o conductas individuales de los empleados. En este sentido se entiende como mejorar la calidad y optimizar la rentabilidad de la empresa.

- En pocos casos se hace mención de manera espontánea de los productos que conforman el programa, observándose cierta confusión en cuanto a los nombres y la finalidad u objetivo de cada uno de los mismos.
- La mayoría de los entrevistados pareciera no tener muy claro los procesos que apoyan los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- La mayoría de los participantes muestra preocupación al considerar que los resultados en los productos pueda influir sobre su estabilidad laboral, aumentos salariales y crecimiento dentro de la corporación.

**Información sobre los Productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia:**

- La mayoría de los entrevistados reconocen que se ha impartido información sobre los productos del programa a través de diversos medios como charlas, carteleras, correo electrónico y “Contacto Diario”.
- En general, la mayoría percibe como más efectivas las comunicaciones que implican contacto personalizado con los empleados tales como: las charlas de Recursos Humanos y los correos electrónicos.
- La mayor parte de los participantes señala que las comunicaciones se centraron principalmente en aspectos operativos de los productos, haciendo menor énfasis en el objetivo o finalidad y los procesos que apoyan cada uno de ellos.
- En el producto Evaluación de Competencias, la mayoría de los participantes entiende que es un proceso en el que participan el propio empleado, sus pares y su supervisor, con la finalidad de valorar sus “capacidades naturales y aprendidas” y detectar debilidades que posteriormente se expresan como brechas.
- En el producto Plan Individual de Desarrollo la mayoría de los participantes entiende que el producto se deriva de las brechas identificadas en competencias, y manifiestan que permite planificar una serie de actividades para mejorar habilidades y destrezas, y de esta forma cerrar brechas.

- En el producto Oportunidades de Desarrollo lo perciben como un producto importante en el proceso de movilidad y desarrollo de personal dentro de la corporación, ya que ofrece información sobre cargos vacantes y posibilita la postulación de una manera rápida, fácil e independiente de la voluntad de los supervisores.

#### **Uso de los Productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia:**

- Los supervisores y algunos empleados perciben falta de cultura evaluativa que garantice la seriedad en el uso y aplicabilidad de los instrumentos que implican evaluaciones.
- Los productos son sistemas automatizados que se perciben como rígidos, y despersonalizados.
- Los productos se perciben como amigables y fáciles de usar.
- Tanto los supervisores como los empleados reconocen la importancia de analizar los resultados del proceso de evaluación de competencias en conjunto. Sin embargo, los supervisores consideran que necesitan preparación y conocimientos para llevar a cabo con éxito esta función.
- La mayoría de los participantes en el estudio valoran la libertad que ofrece el producto “Plan Individual de Desarrollo sobre el tipo de actividades formales y no formales que pueden realizar para superar sus brechas. Por otro lado perciben que no hay un feedback por parte de sus supervisores por la realización de las actividades pertinentes al plan individual de desarrollo.
- Aplicaciones como Oportunidades de Desarrollo disminuyen la evaluación subjetiva del candidato.
- Algunos participantes consideran que la herramienta Oportunidades de Desarrollo no ofrece un feedback adecuado sobre las razones por las cuáles la postulación para una vacante es rechazada.

**Información sobre los Canales (unidades de Recursos Humanos Apoyo que atiende directamente al cliente):**

- La mayor parte de los empleados conocen la figura de Canales (unidades de Recursos Humanos Apoyo que atiende directamente al cliente) dentro de su unidad o departamento.
- La mayoría de los entrevistados señala que los clientes no siempre perciben rapidez de respuesta, ya que en muchas ocasiones los canales son mediadores en la solución de problemas que implican otras dependencias, es decir, no tienen recursos para solucionar algunos problemas, como aquellos referidos a la plataforma tecnológica, sin embargo funcionan como intermediarios.

**Opinión de los Canales:**

- Para el personal “Canales” tanto la corporación como los empleados se benefician del programa Desarrollo de la Excelencia.
- El programa representa un cambio en el paradigma de la corporación, ya que el empleado es responsable de su desarrollo.
- Para el personal “Canales” existe poca motivación por parte de los empleados dado que los empleados han recibido poca información sobre los objetivos de cada producto.
- Consideran en cuanto a la utilización de los productos por parte del empleado, no tienen recursos para solucionarles algunos problemas, como aquellos referidos a la plataforma tecnológica, sin embargo, funcionan como intermediarios.

**4.1.2. Resultados Indicadores de Gestión:**

Durante el año 2004, se identificaron indicadores que puedan ofrecer un panorama general sobre el comportamiento de la aplicación Oportunidades de Desarrollo, se considera conveniente colocar resultados de algunos indicadores, dado que las características conceptuales de Oportunidades de Desarrollo integran y relacionan los resultados de otros productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia por lo tanto, se piensa que los indicadores pueden dar idea no solo del

comportamiento de Oportunidades sino también de la comprensión de los empleados sobre el fundamento conceptual del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Es importante tener en cuenta que la aplicación Oportunidades ha pasado por lo que se pudiese considerar tres fases: la fecha de salida en productivo de la aplicación se ubica en Septiembre de 2002. Se mantiene activa hasta principios del mes de Mayo de 2004, cuando se decide realizar ajustes producto de la experiencia acumulada (fase I). Comienza entonces una etapa de procesamiento semimanual, en la cual mediante las mismas políticas y normas iniciales se realiza el procesamiento de postulaciones y posiciones publicadas mediante el análisis manual y los canales de comunicación e interacción con los usuarios se centralizan en el envío y recibo de correo electrónico (fase II). Una vez incorporadas las mejoras en la nueva versión automatizada, Oportunidades de Desarrollo vuelve a operar para principios de Diciembre 2004.

Los resultados de los indicadores abarcan hasta el primer semestre del año 2004. El indicador que representa el inicio del proceso que apoya la aplicación es el de *posiciones publicadas*, para la Fase I el promedio mensual fue de 11,5 posiciones publicadas, el cual se incrementó a 51,5 en la Fase II, y 57 posiciones publicadas en lo que va de la Fase III. Este indicador se ha venido incrementado paulatinamente a medida que la herramienta se ha consolidado, lo que se manifiesta a través de una tendencia al alza sostenida. La tendencia pareciera indicar que la herramienta es percibida cada día más por los supervisores como el medio para llevar a cabo procesos de búsqueda de personal.

En cuanto a los *empleados postulados*; durante la Fase I, se tiene un promedio de 65 personas postuladas por mes, aumentando para la Fase II a 136 personas postuladas al mes, mientras que para el primer semestre de la Fase III se tiene un promedio de 211 personas postuladas por mes, promedio este significativamente mayor al observado en períodos anteriores.

*Porcentaje de personas preseleccionadas en el proceso* (entendido esto como el número de personas preseleccionadas dividido entre el número de personas postuladas) se ubicó para la primera fase del sistema en un 16%. Para la segunda fase (proceso manual) el porcentaje se ve disminuido a un 11%, teniendo un importante repunte que lo ubica hasta Junio 2004 en un 28 %. Se infiere de estos últimos datos que en esta fase III la herramienta está siendo más efectiva en la captación de candidatos con los requisitos exigidos en las búsquedas, producto principalmente de la invitación directa a los candidatos potenciales vía correo electrónico, además de:

- Aumento de la cantidad de empleados con información de perfil académico, talentos y competencias (sobre todo en la Fase II, semimanual, los candidatos que no tenían su data completa eran rechazados en su postulación).
- Información y asesoría por parte de Recursos Humanos a las líneas supervisorías sobre los candidatos aptos (preseleccionables) para ocupar una determinada posición.

*Porcentaje de Personas Seleccionadas:* (entendido esto como el número de personas seleccionadas finalmente dividido entre el número de personas preseleccionadas a posiciones publicadas) se ubicó para la primera fase del sistema en un 34%. Para la segunda fase (proceso manual), el porcentaje corresponde a 20.98 %, finalizando al primer semestre de la fase III en un 13.15%. Es en este punto el que particularmente llama la atención de parte de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, si bien aumenta el porcentaje de personas preseleccionadas, el porcentaje de personas seleccionadas finalmente por el supervisor tiende a disminuir en las fases evaluadas, los candidatos preseleccionados de acuerdo a los criterios que utiliza el programa de desarrollo de la excelencia son los mejores de la corporación, vale la pena entender los elementos que pudiesen estar incidiendo, a que el porcentaje de personas finalmente seleccionadas, en el primer corte realizado de la fase III de la aplicación no sea tan alto.

A continuación resumen de los resultados expuestos.

**Cuadro 4.1 Resultados Indicadores Oportunidades de Desarrollo**

<b>Indicadores</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>
Promedio Posiciones Publicadas	11,5	51,5	57
Promedio Empleados Postulados	65	136	211
% Personas Preseleccionadas	16	11	28
% Personas Seleccionadas	34	20,98	13,15

En el capítulo 2, se explicó que el objetivo del Programa de Desarrollo de la Excelencia es la selección de los mejores en las posiciones correctas, por lo tanto los resultados del proceso de evaluación de competencias, los predictores de éxito (talentos) en un rol determinado, los conocimientos técnicos para una posición, y el cumplimiento de metas de la unidad, representan los criterios en estos momentos para la selección de los mejores, por lo que se infiere, que no se está comprendiendo por parte de empleados y supervisores tanto los criterios que se utilizan para evaluar como la necesidad de tener a las personas correctas en las posiciones correctas, así como que se ha planteado un esquema de venta consolidado tanto por la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo como las unidades de Recursos Humanos Apoyo hacia el cliente.

#### **4.1.3. Herramientas y medios utilizados para el conocimiento de los Productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.**

Desde el año 2002 la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo inició un proceso de información y comunicación sobre los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

La información de los productos se ha realizado de forma progresiva, es decir, se ha comunicado los beneficios y bondades de cada producto a medida que fueron apareciendo como productos de Desarrollo de Personal.

Evaluación de Competencias fue el primer producto, seguido de la identificación de Talentos, Oportunidades de Desarrollo en paralelo con Plan Individual de Desarrollo, próximamente Gestión de Conocimientos y Gestión de Resultados.

Es pertinente recordar que la evaluación de competencias y el diseño del plan individual de desarrollo se hace anual, por lo que la información y comunicación sobre estos procesos tiene mayor incidencia en las fechas de preparación logística, evaluación y/o diseño según sea el caso de cada producto.

Los medios utilizados por cada producto para informar y comunicar al cliente se resume en lo siguiente:

**Competencias:**

**Contacto diario** ( revista interna electrónica de la Corporación): a través de ella se informa sobre fechas de inicio y finalización del proceso de evaluación, procedimiento, utilización de la herramienta, personas de recursos humanos de apoyo; fechas de inicio de charlas dirigidas a los empleados.

**Charlas:** tienen la finalidad de explicarle a los empleados el concepto del modelo de competencias de la empresa, objetivos del proceso de evaluación. Las charlas están dirigidas a todo el personal fijo no ejecutivo. Al principio estaban bajo la completa organización de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, actualmente las charlas están descentralizadas y la organizan y dirigen los representantes de las unidades de Recursos Humanos Apoyo (canales), que dan la cara al cliente, siempre bajo los lineamientos de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo en cuanto a la información a ser presentada y esquema de aspectos a comunicar. Las charlas se realizan anualmente antes de iniciar el proceso de evaluación de competencias.

**Talleres:** dirigidos a los canales de venta del producto es decir las unidades de Recursos Humanos Apoyo para entrenarlos en la herramienta en puedan brindar el soporte necesario al cliente en la fase de evaluación y posterior a la evaluación.



**Intranet Corporativa:** en el escritorio digital se encuentra un “site” dedicado exclusivamente a competencias en la cual los empleados disponen de toda información sobre el modelo de competencias.

**Buzón de Preguntas:** durante el proceso de evaluación los empleados en caso de dudas o problemas pueden escribir al correo [competencias@cantv.com.ve](mailto:competencias@cantv.com.ve), el cual está bajo la administración centralizada de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

**Medios Publicitarios:** afiches colocados en carteleras, dípticos.

**Imagen:** Equipo de Proyecto Cumbre con el slogan “en búsqueda de la excelencia”.

### **Talentos:**

**Contacto diario** ( revista interna electrónica de la Corporación): a través de ella se informó sobre fechas de inicio y finalización del proceso de identificación de talentos (los talentos del personal interno se identificaron en un momento único en el tiempo).

**Charlas:** tienen la finalidad de explicarle a los empleados el concepto del modelo conceptual y filosófico sobre talentos. Las charlas se dirigieron a todo el personal fijo no ejecutivo. Las charlas estuvieron coordinadas por la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

**Buzón de Preguntas:** durante el proceso de identificación de talentos, en caso de dudas o problemas en la página de internet a través de la cual se accedía al instrumento, los empleados podían escribir al correo [talentos@cantv.com.ve](mailto:talentos@cantv.com.ve), el cual está bajo la administración centralizada de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

### **Plan Individual de Desarrollo:**

**Contacto diario** ( revista interna electrónica de la Corporación): a través de ella se informa sobre fechas de inicio y finalización del proceso de diseño del plan individual de desarrollo, así como información sobre la ejecución del plan individual de desarrollo procedimiento, utilización de la herramienta, personas de recursos humanos de apoyo; fechas de inicio de charlas dirigidas a los empleados.

**Charlas:** tienen la finalidad de explicarle a los empleados el concepto del plan individual de desarrollo, objetivos del proceso de diseño y ejecución. Las charlas están dirigidas a todo el personal fijo no ejecutivo (a excepción del personal de convención colectiva). Al principio estaban bajo la completa organización de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo. Actualmente, las charlas están descentralizadas y la organizan y dirigen los representantes de las unidades de Recursos Humanos Apoyo (canales), que dan la cara al cliente, siempre bajo los lineamientos de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo en cuanto a la información a ser presentada y esquema de aspectos a comunicar. Las charlas se realizan anualmente, antes de iniciarse el proceso de diseño del plan individual de desarrollo.

**Talleres:** dirigidos a los canales de venta del producto; es decir; las unidades de Recursos Humanos Apoyo para entrenarlos en la herramienta de manera que puedan brindar el soporte necesario al cliente en la fase de diseño y ejecución del plan individual de desarrollo.

**Intranet Corporativa:** en el escritorio digital se encuentra un “site” dedicado exclusivamente a plan individual de desarrollo en la cual los empleados disponen de toda información sobre el diseño del plan, e información sobre la programación y ejecución de actividades formales disponibles para los empleados.

**Buzón de Preguntas:** durante el proceso de diseño y ejecución del plan individual de desarrollo, evaluación los empleados en caso de dudas o problemas con la aplicación pueden escribir al correo [autodesarrollo@cantv.com.ve](mailto:autodesarrollo@cantv.com.ve), el cual está bajo la administración centralizada de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.

**Medios Publicitarios:** afiches colocados en carteleras, trípticos.

**Imagen:** Niños en crecimiento, con el slogan: “no te quedes dormido”.

#### **Oportunidades de Desarrollo:**

**Contacto diario** ( revista interna electrónica de la Corporación): a través de ella se informó sobre fechas de salida en producción de la aplicación, objetivos del

proceso que apoya “ movimientos organizativos internos “, actualizaciones y mantenimiento de la herramienta.

**Charlas:** tuvieron la finalidad de explicarle al empleado el concepto y objetivos del proceso que apoya la aplicación Oportunidades de Desarrollo en la selección del mejor candidato interno a posiciones vacantes. Las charlas estuvieron dirigidas a todo el personal fijo no ejecutivo (a excepción del personal de convención colectiva). Oportunidades de Desarrollo es una aplicación que se encuentra disponible durante todo el año por lo tanto las charlas se realizaron una sola vez.

**Talleres:** dirigidos a los canales de venta del producto es decir las unidades de Recursos Humanos Apoyo para entrenarlos en la herramienta de manera que puedan brindar el soporte necesario al cliente en la fase de diseño y ejecución del plan individual de desarrollo.

**Buzón de Preguntas:** los empleados pueden expresar sus dudas o problemas con la aplicación, a través del correo [desarrollo@cantv.com.ve](mailto:desarrollo@cantv.com.ve)

**Medios Publicitarios:** afiches colocados en carteleras.

**Imagen:** Mano con una llave, la idea es reforzar el concepto de autogestión y responsabilidad que tiene el empleado en su propio desarrollo, El slogan utilizado es “tu oportunidad a la mano ¿quieres saber cuáles posiciones están disponibles en la corporación?”.

Es importante señalar que cada producto, en las aplicaciones que lo soportan poseen ayudas en línea para orientar al empleado, una página informativa de las personas de cada unidad de Recursos Humanos Apoyo que pueden ayudar y orientar al empleado en caso de dudas o cualquier problema que se les presente.

#### **4.1.4 Análisis del entorno – Programa de Desarrollo de la Excelencia.**

Cuando se hace mención a la palabra programa se le puede hacer relación inmediata con la palabra plan, y un plan implica una serie de estrategias que deben

ser diseñadas en función de la visión que se tiene. Es importante antes de plantear estrategias pasarse por un análisis del entorno e identificar así los factores que garantizarían la permanencia y ejecución del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

A continuación se presentará un análisis del entorno realizado por el propio equipo de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, con la finalidad de obtener elementos a través de la cual se puedan plantear estrategias de acción que acompañen la gestión del año 2005 en cuanto al Programa de Desarrollo de la Excelencia.

El análisis del entorno considera como en toda planificación estratégica las dimensiones externo – interno, positivo – negativo. Como tal cuando se habla de un punto positivo interno de la empresa se está en presencia de una **fortaleza**, cuando se habla de un punto positivo externo a la empresa se está en presencia de una **oportunidad**. Cuando se analiza un punto interno negativo se está presencia de una debilidad, y cuando se analiza un punto externo negativo se está en presencia de una **amenaza**.

Para establecer un límite entre lo externo y lo interno, a efectos de la matriz a presentar se considerará externo todas las variables fuera de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, o en su defecto, todas las variables externas a los productos (plataformas, canales).

## MATRIZ FODA: PROGRAMA DESARROLLO DE LA EXCELENCIA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Continuidad del Programa de Desarrollo de la Excelencia.	Contradicciones en el alcance y uso de los resultados de los productos del PDE. Se posee de herramientas y de unidades de apoyo en la Corporación para el proceso de comunicación de los productos del programa
Experticia y conocimientos de líderes de productos. Productos diseñados en casa (Recursos Humanos).	Encasillamiento del líder con el producto. Aplicaciones soportadas en las plataformas tecnológicas de la corporación por lo tanto los upgrade que se realicen, actualizan las versiones existentes.
Automatización y Autogestión de procesos.	Poco conocimiento del tema Publicidad/Mercadeo (nombre, slogan de los productos). Disponibilidad de canales que recopilan información del cliente.
Los productos están soportados y alineados a la plataforma corporativa. Productos que se interrelacionan en el concepto desarrollo del empleado.	Los productos no siguen un plan comunicacional compartido (similar).
Constante actualización de contenidos y funcionalidades.	Falta de transmisión a empleados de la visión del Programa y sus Productos.
Innovación en el diseño e implementación de tendencias de Recursos Humanos.	Poco énfasis en variable educativa y de comunicación efectiva con clientes.
Prestigio de la función de la unidad. Credibilidad ante la línea gerencial.	Ausencia de definición conceptual del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
Aplicaciones de bajo costo por ser hechas en casa.	Dependencia de terceros en procesos claves.
Presupuesto para invertir en acciones y recursos que apalanquen el Programa de Desarrollo de la Excelencia.	Conocimiento poco homogéneo del cliente ( se conoce a clientes de unidades determinadas mas que clientes de otras unidades).
Evaluaciones objetivas del trabajador.	Oferta incompleta de productos para el desarrollo de personal (gestión del conocimiento, gestión de resultados).
Todos los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia generan valor al resto de los subsistemas de Recursos Humanos.	Ciclo de Desarrollo de productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia no ha sido cerrado.
El diseño de los productos permite el seguimiento, monitoreo y control por parte de la Gerencia General de Recursos Humanos.	La relación con los canales ( capital, regional) es limitada, solo basa en el seguimiento y atención que dan al cliente sobre el producto.
Capacidad de las plataformas para la generación de estadísticas que permitan el control de gestión.	La automatización de procesos ha minimizado el proceso de feedback hacia los empleados.
Campaña Comunicacional coherente, accesible clara y estructurada (PID y Competencias).	

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Nuevas tendencias en RRHH.	Resistencia al cambio tanto de canales de Recursos Humanos como del cliente
Experiencia previa en cada uno de los productos (líder, canal, empleados).	Pérdida de poder supervisorio y de Recursos Humanos
Apoyo y asesoría de comunicaciones internas.	Dependencia de terceros en procesos claves (unidad de sistemas débil alineación con esta unidad)
Necesidad de productos de Desarrollo de Personal.	Cultura evaluativa.
Descentralización de formación.	Calidad de la data en SAP R/3.
Potencialidad para ofrecer evaluaciones objetivas.	Canales no cuentan con herramientas para vender. Poca proactividad de canales. Poca disposición de canales para dar feed back al empleado.
Posibilidad de nuevos desarrollos dada la evolución de la plataforma tecnológica SAP R/3.	Falta de educación supervisoría en temas de desempeño y desarrollo.
	Diversidad y heterogeneidad de culturas.
	Tendencia a la sobrevaluación.
	Inestabilidad de la plataforma Sap y de su organización estructural y comunicacional.
	Dispersión Geográfica.

Las estrategias que se deben formular producto de la combinación de los elementos resaltantes en cada uno de los tópicos del Diagnóstico de la Situación Actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia serán expuestas en el punto 4.3 del presente capítulo.

#### **4.2. Factores Claves en la identificación de Estrategias de Acción que potencien el conocimiento y comprensión del Programa de Desarrollo de la Excelencia.**

El Programa de Desarrollo de la Excelencia representa un modelo conceptual sobre “desarrollo de personal”, que implica para los supervisores y empleados una nueva manera de hacer las cosas desde los procesos hasta las herramientas utilizadas para apoyar los procesos.

El proceso de desarrollo en Cantv se basa en el enfoque de autogestión del empleado, lo cual implica que la responsabilidad por comprender, diseñar y dirigir su desarrollo está en manos del propio empleado; y la responsabilidad del supervisor está implícita en el guía que pueden ser para sus colaboradores al

compartir la visión de la unidad, hacia donde se debe ir, de manera de poder apoyar los objetivos del negocio para ser más competitivos en el mercado y poder brindarles el feedback necesario que apoye su desenvolvimiento en la unidad.

El modelo conceptual del Programa de Desarrollo de la Excelencia implica que los mejores empleados se desarrollen en pro de la empresa no en pro de las unidades a la cual se encuentran adscritos, la discrecionalidad en la selección de candidatos por parte de supervisores,, y la discrecionalidad de retener a personas por miedo a fallar en la gestión futura de la unidad son elementos que no tienen cabida en este modelo.

Las herramientas en las cuales están soportados los procesos de desarrollo, son herramientas completamente automatizadas y a tono con las tecnologías desarrolladas en la empresa.

El papel de las unidades de Recursos Humanos de acuerdo al modelo conceptual del Programa de Desarrollo de la Excelencia de Cantv está enfocado hacia la asesoría y orientación al empleado sobre el modelo de desarrollo que tiene la empresa, así como de investigadores o “sabuesos” de tendencias, nuevas prácticas y elementos que puedan ser incorporados al modelo para tener el mejor capital humano para el logro de los objetivos del negocio. Es importante que el cliente interno visualice a la unidad de Recursos Humanos como un aliado en el logro de sus objetivos y que trabaje proactivamente en este sentido.

Lo expuesto anteriormente puede implicar cambios bruscos y no comprensibles a simple vista cuando existe una manera tan arraigada de hacer las cosas, por lo tanto representa un cambio cultural, esto hace considerar que se deban tener presente determinados elementos que pueden considerarse como **claves** dado que pueden ser determinantes en el éxito del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Entre los factores considerados como claves de acuerdo a los resultados que se han venido exponiendo lo largo del Trabajo Especial de Grado y los tópicos conceptuales presentados en el capítulo dos (2) se indican los siguientes:

- Tener presente que el modelo implica cambios en la manera de hacer las cosas, por lo tanto resultados satisfactorios pueden darse a mediano plazo y no en corto plazo. Todo proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en su conjunto requieren algo de tiempo.
- El mejoramiento continuo del modelo, desarrollo y continuación de nuevos productos, así como mejoras a los que se tienen desarrollados que permitan tener un perfil integral del trabajador en cuanto a su desempeño.
- Visión hacia donde se quiere mover la organización.
- Transmisión de la visión de la organización.
- Presencia del Sponsor.
- Rol de Recursos Humanos como aliado en el logro de los objetivos del negocio.
- Presencia de coaliciones con unidades de negocio.
- Conocer y capacidad de escucha al cliente.
- Educación Corporativa.
- Dar evidencia de los avances positivos intermedios. Las victorias apoyan la credibilidad en un proceso renovador como lo representa en este caso el programa, por lo tanto, ello implica reflejar en el corto plazo algunos de los resultados esperados, hacer notorio el éxito y los resultados de los diferentes productos del programa de desarrollo de la excelencia.
- Desplegar rápidamente las estrategias que se identifiquen y establezcan, para que no pierdan sentido de acuerdo a los resultados de las mediciones que se han realizado, además que evidencian el sentido de urgencia que se tiene para el cambio.



### **4.3. Propuesta de Estrategias que potencien el conocimiento y comprensión de los trabajadores sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia.**

Las estrategias que se proponen a continuación están en función de dar respuestas a lo planteado en el objetivo general del presente trabajo especial de grado, de manera de establecer acciones futuras que potencien el conocimiento y comprensión sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia

Como ya se ha mencionado, el Programa de Desarrollo de la Excelencia implica nuevos paradigmas culturales en cuanto al desarrollo de los empleados en la Corporación, por lo tanto se considera que las estrategias deben estar en sintonía con el cambio para darle sentido a uno de los objetivos del Programa que va de la mano con el Plan Estratégico como es ubicar a las empresas de la Corporación como líderes de sus respectivos mercados mediante el desarrollo de la excelencia de sus empleados.

Las estrategias a presentar están enfocadas en el aspecto comunicacional y de mercadeo interno de manera de posicionar positivamente el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Las estrategias se enfocan mayormente en aspectos comunicacionales y de mercadeo interno, ya que resultados de las sesiones de profundidad evidencian la falta de claridad de los objetivos del programa de desarrollo de la excelencia y de cada uno de sus productos por parte de los empleados, así como, aspectos que resaltaron en la matriz DOFA en cuanto a debilidad en un plan comunicacional compartido, debilidad en la transmisión de la visión del Programa de Desarrollo de la Excelencia y sus productos, conocimiento poco homogéneo del cliente, poco conocimiento en temas de publicidad y mercadeo, resistencia al cambio de parte de canales y de clientes, falta de información por parte de canales en el feed back que debe darse al cliente, la relación entre canales ( unidades de Recursos Humano Apoyo) y unidad Corporativa ( Gerencia Corporativa de Planificación y

Desarrollo) es limitada, pocas herramientas para canales que dificultan su trabajo de venta de los productos, diversidad y heterogeneidad de culturas.

La idea es difundir a través de los medios y herramientas internas, todo lo relacionado al Programa de Desarrollo de la Excelencia y sus productos, y estar mas cerca del empleado o por lo menos que el empleado lo perciba así, por lo tanto, el aspecto de comunicación y mercadeo, en este sentido van de la mano.

## **Estrategias de Comunicación y Mercadeo Interno**

### ***Estrategias Comunicacionales:***

- Determinar la audiencia destino de manera de poder definir la característica de los grupos a los cuales se les dará la comunicación.
- Diseño de un plan de comunicaciones: el plan debe contener la frecuencia de las publicaciones y clasificar aquellas que se realizarán periódicamente, mensualmente, o puntualmente.

*Publicaciones periódicas:* se pueden realizar por un lado, a través del contacto diario digital, donde se expliquen las ventajas del Programa de Desarrollo de la Excelencia así como de cada uno de sus productos: Oportunidades de Desarrollo, Plan Individual de Desarrollo, Competencias, Talentos, Perfil de Conocimientos, Gestión de Resultados, La idea es que se exalten los elementos positivos de cada aplicación y los beneficios que obtienen los empleados con ello.

Igualmente las publicaciones periódicas deben informar como se ha hecho hasta ahora, las acciones a realizarse con cada producto, como por ejemplo fechas de inicio y finalización del proceso de evaluación de competencias, diseño y ejecución del plan individual de desarrollo, diagnóstico de conocimientos en las unidades de negocio, mantenimiento y actualizaciones de la data de Oportunidades de Desarrollo.

Y por otro lado, diseñar un enlace (link) o site exclusivo del Programa de Desarrollo de la Excelencia para ofrecer información de interés sobre cada uno de los productos del Programa como: lineamientos, políticas, objetivos, procesos que

apoyan, guía de ayudas en línea de las herramientas, guía de personas que apoyan a cada una de las unidades de negocio. La información que se coloque en el site debe dar la sensación homogeneidad en cuanto a estructura y forma de cada uno de los productos del Programa de manera que la población pueda percibirlos como un todo engranado.

*Publicaciones mensuales:* en el contacto diario impreso se puede dedicar una columna para el PDE; donde los especialistas del área Planificación y Desarrollo, y Canales de las unidades de RRHH reseñen a través de artículos reflexiones sobre el producto. Igualmente se pueden publicar entrevistas con distintos empleados de la Corporación; como por ejemplo, a empleados que fueron seleccionados por Oportunidades de Desarrollo y su experiencia en su nueva unidad, empleados que hayan completado su plan individual de desarrollo y sus reflexiones sobre habilidades reforzadas, conductas aprendidas, así como las entrevistas a los supervisores en cuanto a los beneficios que han obtenido en la práctica de estos procesos.

*Publicaciones Puntuales:* a través de dípticos o trípticos se puede orientar al trabajador en temas de interés sobre los productos relacionados con las políticas, normas, e instrucciones de uso de las aplicaciones.

*Cartelera Informativa:* colocar información mensual o bimensual sobre algunos de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia, rotar la información de los productos.

*Videos:* utilizar este medio de comunicación de la empresa para transmitir mensajes puntuales sobre productos del programa de desarrollo de la excelencia, donde sería importante incluir reflexiones del sponsor sobre los objetivos del PDE y su impacto en la formación y selección del mejor capital humano para el logro de los objetivos del negocio.

Vale la pena la tener una sección para críticas, sugerencias, y opiniones de los empleados que fomente los espacios abiertos y nos permita conocer igualmente al cliente, adicional de las cuentas de correo de cada producto, que la mayor de las veces son utilizadas por parte del cliente para exponer problemas que se tienen con las aplicaciones.

- Fomentar los espacios abiertos con los empleados: lo cual apoyaría a establecer cercanías con el cliente interno, conocerlo, y brindarle un espacio de participación para que planteen sus inquietudes y dudas. Entre las actividades a realizar estarían las jornadas de información en las cuales se pueden tratar diversos temas que estén enfocados a reforzar las bondades de los productos, la existencia de la unidad de Recursos Humanos Apoyo (canal) y el rol que cumplen dentro de la Corporación. Reforzar igualmente el rol que cumplen los supervisores dentro de la Corporación no solo como líderes para alcanzar los objetivos del negocio sino también como aliados en el proceso de desarrollo del mejor capital humano en la empresa.
- Fomentar y divulgar la cultura de autogestión del empleado, como parte de la ideología corporativa de los procesos que apoya el Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Charlas del Sponsor del Proyecto de Desarrollo de la Excelencia a través de las cuales se pueda incrementar el conocimiento en cuanto a la visión del desarrollo de personal, las políticas de la empresa en este sentido, y reforzar los atributos positivos de cada producto del Programa de Desarrollo de la Excelencia. De abrirse las jornadas de información por cada Unidad de Negocio sería recomendable que el sponsor iniciará dichas jornadas por un espacio de cinco a diez minutos.
- Fomentar los espacios de reflexión con los canales (talleres de media mañana), donde se les comunique e informe sobre los resultados obtenidos en los indicadores establecidos en cada producto, de manera que tengan herramientas para poder manejarlas en la atención directa al cliente interno. Estos espacios deben estar acompañados con el sponsor con la finalidad de transmitir hacia donde se dirige el negocio, y los canales

trabajen como aliados en este proceso. Adicionalmente establecer una periodicidad para este tipo de encuentros.

- Identificar aliados para el Proyecto de Desarrollo de la Excelencia en las Unidades de Negocio de la Corporación. Estos aliados pueden ser personas de alto nivel gerencial, y personal no ejecutivo pero que de alguna manera representen empleados en las cuales se evidencian experiencias y resultados positivos con el Programa de Desarrollo de la Excelencia. Los aliados pueden representar un medio para la transmisión de la visión.
- Generar y apalancar el proceso de retroalimentación a los empleados en cada uno de los productos, donde el supervisor representa un papel fundamental. La retroalimentación puede generarse de forma inmediata, después de la experiencia, y debe ser específica de manera que permita identificar áreas de mejora, darse personalmente, y así reducir el impacto de experiencias futuras, lo que debe quedar claro es que el motivo básico es mejorar.

#### ***Estrategias de Mercadeo:***

- Crear y presentar la marca y logo propio del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Crear y presentar la imagen y el slogan de productos del programa que actualmente no los tiene, y si lo poseen no es cónsono y alineado con la imagen y slogan de los productos que ya lo poseen ( revisar para Oportunidades de Desarrollo, Perfil de Conocimientos, Gestión de Resultados).
- Utilizar los medios impresos (periódico interno) como el contacto, que tiene una frecuencia de publicación mensual para encartar las imágenes de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

- Transmisión de las imágenes tanto del Programa de Desarrollo de la Excelencia como de sus productos a través de videos corporativos.
- Iniciar como parte del rol de las unidades de Recursos Humanos Apoyo (Canales) el envío de mensajes puntuales a los empleados, mensajes que hagan percibir que Recursos Humanos está definitivamente pendiente de sus avances y desarrollo como trabajador de la Corporación, como por ejemplo: correo de felicitaciones por la nueva posición a ocupar, felicitaciones por la culminación de su plan individual de desarrollo, agradecimiento por el feed back en cuanto a las lecturas, películas y actividades en el trabajo recomendada, recordatorios sobre avances de cumplimiento de la evaluación de competencias, culminación del plan individual, diagnóstico de los conocimientos, y logro de metas en el período establecido.
- Entrevistas a los empleados que exalten la experiencia en positivo con los diferentes productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Utilizar elementos de premiación sorpresa como un detalle con los aliados (canales – unidades de negocio) que se considere hayan contribuido como facilitadores y agentes de cambio en el concepto filosófico del Programa de Desarrollo de la Excelencia. Entre los premios pueden utilizarse el regalo de tarjetas únicas cantv, celulares, mugs, agendas, porta tarjetas entre otros.

***Otras estrategias que soportan las estrategias comunicacionales y de mercadeo interno.***

- Revisión constante de los elementos funcionales que se puedan mejorar en cada aplicación y/o producto y que finalmente redunde en beneficios para los empleados de la Corporación.
- Monitoreo y seguimiento por parte de la Unidad de Sistemas de la Corporación en el mantenimiento y atención de la plataforma tecnológica

en la cual se encuentran soportadas los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

- Atención rápida y efectiva de los clientes que presentan problemas técnicos en el uso de las aplicaciones y/o productos.
- Comunicación del esquema de help desk ante los posibles problemas técnicos y funcionales que se presentan en el uso de las aplicaciones y/o productos.

## **CAPITULO 5**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO**

Para presentar los resultados del proyecto se dividirá a razón de cómo se indicaron las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

Los puntos de mayor relevancia en el aspecto comunicacional se centran en los elementos que pueden potenciar el conocimiento por parte de los empleados de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia, así como elementos que apoyen el cambio para la comprensión de los objetivos del Programa.

Por el hecho de ser pioneros en la Corporación en la introducción de este tipo de modelo, en donde se evidencia un cambio en el rol de la unidad de Recursos Humanos que va desde el análisis estratégico, desarrollo de productos y servicios (conceptualización y diseño de los productos), el proceso de comunicación y mercadeo de estos productos, hasta evaluación de los mismos a través de indicadores. Puede decirse entonces que en la comprensión y madurez de este nuevo rol se pasa por el mejoramiento continuo.

Se puede considerar que en la primera fase la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo se dedicó al análisis y diseño de los productos a ofrecer en materia de desarrollo que estuviesen en sintonía con la visión del negocio en cuanto al desarrollo del Capital Humano como elemento diferenciador en la atracción y retención del mejor talento del mercado. En la segunda fase, y es la que se está constatando la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo se encuentra generando las acciones necesarias para acompañar la implementación del programa con la comprensión y disposición de los empleados para asumir los cambios que el programa establece en materia de desarrollo del personal.

La transmisión de la visión del Programa de Desarrollo de la Excelencia es uno de los elementos a reforzar por parte de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo. La transmisión de la visión del Programa hará establecer los enlaces



por parte de los empleados en la comprensión de los objetivos de los productos que abarca el mismo, aunado al sentido de urgencia que hay que despertar en todas las unidades del negocio de la corporación, es clave para el éxito de las estrategias a implementar.

Los productos del programa de desarrollo de la excelencia de alguna manera u otra, no han seguido el mismo lineamiento en materia comunicacional, existe solo “algunos” elementos en común, se requiere entonces el diseño de un plan de comunicaciones del programa de desarrollo de la excelencia que establezca acciones homogéneas en el resto de los productos y así consolidar al programa como una marca en materia de desarrollo de personal.

El Plan de Comunicaciones para el Programa de Desarrollo de la Excelencia y cada uno de sus productos debe responder a quién necesita la información, la definición del tiempo de cuándo la necesitarán, la definición de cómo se le dará, y quiénes apoyaran en la divulgación de la información, que es lo que trata de responder las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

La comunicación efectiva implica repetir los mensajes frecuentemente. Los empleados necesitan encontrarse con los mensajes varias veces para entender procesos en los que deben estar completamente involucrados. En este sentido los mensajes enviados en cada uno de los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia a través de los medios utilizados pueden caer en productos que han tenido una frecuencia de mensajes equilibrada o productos con una frecuencia de mensajes en déficit de comunicación. El enfoque en este sentido debe ser alineado a lo que se establezca para el Programa de Desarrollo de la Excelencia tomando en consideración las características de cada producto.

Parte de las acciones en esta nueva fase de análisis y estudios internos de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos debe ser la búsqueda de aliados multiplicadores del conocimiento y de las experiencias positivas con el Programa de Desarrollo de la Excelencia, que hasta ahora no se ha

realizado ni aprovechado. Un producto clave en este sentido es Oportunidades de Desarrollo, dado que es el producto en el que de alguna manera u otra se cristaliza el desarrollo de personal, el movimiento hacia otra posición sea horizontal o vertical se convierte en hechos que afianzan la credibilidad del modelo, por lo que este tipo de acciones debe ser implementadas rápidamente.

La identificación de líderes en la Corporación que se encuentren comprometidos y alineados con el modelo del programa, es un elemento que puede ser considerado de manera que apoyen en la transmisión de la visión que se requiere, lo cual facilitaría por un lado, despreñar la posición y expectativas de otros líderes opuestos a este proceso de cambio, y por otro lado facilitaría igualmente la credibilidad del modelo por parte de los empleados.

De acuerdo a lo que se expresa en la matriz DOFA presentada, un aliado a quien todavía falta ganar y es una pieza importante de engranar en este modelo son las unidades de recursos humanos de apoyo (capital y regional), que representa el canal que está en continua interacción con el cliente. Se visualizan propiamente y los clientes pareciera que los visualizan como *intermediarios* en los procesos que apalancan los productos del Programa de Desarrollo de la Excelencia y no como entes participativos. La descentralización de determinados procesos a su favor en cuanto al manejo del producto, se ha ido incrementando de manera que se sientan “parte de”. Sin embargo, el trabajo en este sentido debe ser mas engranado para que empiece a percibirse y sentirse en el resto de la organización.

La estrategia comunicacional a implementarse con el canal debe seguir una línea abierta, que promueva y estimule el conocimiento de los objetivos, contenidos, planes a realizar, desarrollo de nuevos productos, que permita a través de ellos conocer mucho mejor al cliente interno.

Aunque la idea en primera instancia es alinear hacia los objetivos que necesita lograr la Corporación, luego comprometer dado que sin el compromiso probablemente los resultados son efímeros, es necesario igualmente medir.

La gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo ha venido trabajando en la generación de indicadores de gestión que permitan medir los resultados o la creación de valor de la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos en el apoyo de logros de los objetivos del negocio. Una vez identificados deben ser efectivamente comunicados y entendidos por todas las unidades de Recursos Humanos, lo cual apoyaría en la comprensión de ser aliados en los procesos de cambio que representa el Programa de Desarrollo de la Excelencia.

La implementación de las estrategias planteadas en el capítulo cuatro, implican necesariamente definir y desarrollar instrumentos de medición que puedan dar razón en cuanto a la gestión realizada y la aceptación de los nuevos enfoques. Por lo que es necesario definir un momento del tiempo en hacer un alto para evaluar lo que se está haciendo.

El Programa de Desarrollo de la Excelencia se basa en un enfoque de autogestión, y el desarrollo de los productos que soportan el programa ha sido posible bajo este enfoque gracias a que se cuenta con tecnología de punta que permite apalancar este tipo de proceso, sin embargo, un elemento clave para mantener el éxito del enfoque de autogestión, es que la operatividad técnica de estos productos se mantenga estable. La exigencia de acuerdos de servicios o SLA con la unidad de Sistemas se hace indispensable, y es una posible alternativa ante la débil alineación que existe con la unidad de sistemas en términos del soporte técnico que resalta en las amenazas de la matriz DOFA.

Para el área de Recursos Humanos es novedoso enfocarse hacia un rol de mercadeo, por lo que hay que prestar atención en pulir brechas de competencia en ese sentido, y de esa manera acompañar las estrategias comunicacionales en este proceso de cambio con los términos que en el mundo del mercadeo ayudan a vender los productos y servicios.

## CAPITULO 6

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para el logro de los objetivos de planteados en la presente investigación se cumplió con una serie de actividades a ser presentadas en el siguiente cuadro resumen.

**Cuadro 6.1: Resumen Actividades**

<b>Objetivo General:</b> Identificar estrategias de acción que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia para la selección de los mejores en las posiciones correctas.			
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades Realizadas</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes</b>
Realizar diagnóstico de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia.	Sesiones de Profundidad (Focus Group). Resultados Indicadores de Gestión del producto Oportunidades de Desarrollo. Descripción de los medios informativos y comunicacionales utilizados por cada producto del Programa de Desarrollo de la Excelencia. Análisis del Entorno – Matriz DOFA	Metodología sesiones de Profundidad. Análisis de indicadores de gestión. Recaudación de información del portafolio de productos de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo. Análisis del Entorno.	Asesoría de Empresa Externa. Información de reportes, portafolio de productos de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo. Equipo de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo.
Identificar factores claves que permitan establecer estrategias de acción que apoyen el Programa de Desarrollo de la Excelencia que se implementa en Cantv.	Análisis de factores en procesos de cambio, tomando en consideración el Diagnóstico de la situación actual del Programa de Desarrollo de la Excelencia.		Revisión material bibliográfico en procesos de cambio.
Proponer estrategias de acción que potencien el conocimiento y comprensión de los empleados de Cantv sobre el Programa de Desarrollo de la Excelencia.	Análisis de elementos resaltantes y comunes como resultado de las sesiones de profundidad, matriz DOFA, e indicadores de gestión.	Resultados sesiones de profundidad, resultados matriz DOFA.	Resultados sesiones de profundidad, resultados matriz DOFA.

En la ejecución de cada una de las actividades, se cumplió con el presupuesto planificado y tiempo planificado, de acuerdo a los recursos asignados.

## **CAPITULO 7**

### **7.1. CONCLUSIONES**

El presente trabajo especial de grado ha respondido a las preguntas y objetivos planteados en el Capítulo 1. Por un lado, en cuanto a la identificación de estrategias de acción que puedan ser implementadas posteriormente por la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo que potencien el conocimiento de los empleados de la Corporación sobre los criterios en los que se basa el Programa de Desarrollo de la Excelencia para la selección de los mejores en las posiciones correctas. Y por otro lado, la identificación de factores claves que deben tomarse en consideración para el éxito de la implementación de las estrategias.

Entre los aspectos resaltantes como resultado del análisis se encuentran:

- La transmisión de la visión del Programa de Desarrollo de la Excelencia.
- Homogeneidad en los elementos comunicacionales que se deben utilizar para cada uno de los productos del programa
- Repetición de los mensajes frecuentemente.
- Necesidad de introducir elementos de mercadeo interno que publiciten y hagan conocer el objetivo de los productos de desarrollo.
- Alianzas con las unidades de Recursos Humanos Apoyo ( Canales), para el refuerzo de los productos de desarrollo ante el empleado interno (cliente), y con personas claves de las unidades de negocio como agentes de cambio ante el enfoque que plantea el Programa de Desarrollo de la Excelencia
- Transmitir la urgencia de la Corporación de tener a las personas correctas en las posiciones correctas para mantenerse en el mercado competitivo.
- Garantía del buen funcionamiento y soporte técnico de cada una de las aplicaciones de desarrollo de personal.

La investigación tiene como alcance la identificación de estrategias de acción y factores a considerar en la implementación de las mismas.

El trabajo realizado sin duda será una herramienta para la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, de manera de analizar los elementos que tomarán en consideración para guiar los próximos pasos en la ejecución y continuidad del Programa de Desarrollo de la Excelencia.

Cabe resaltar, y muy alineado a lo que se mencionó en el primer capítulo, donde se planteó la problemática existente, que la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo se encuentra conciente de los cambios que el modelo del Programa de Desarrollo de la Excelencia representa, así como de las dificultades que se presentan en este sentido, por lo tanto hacer el ejercicio del análisis de las estrategias y de los elementos que se pueden mejorar para una mejor gestión, es un punto a lo cual se encuentra completamente ganada para ejecutar acciones.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Para la implementación de estrategias que se identificaron en el presente trabajo, sería conveniente que el equipo de desarrollo de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo evalúe cada una de las estrategias y analice en función de la visión del Programa de Desarrollo de la Excelencia y los objetivos de cada producto que abarca el programa, aquellas estrategias que puedan poner en práctica en el corto, mediano y largo plazo, así como establecer.

De acuerdo al período establecido, será necesario levantar indicadores de gestión de manera de poder evaluar los resultados y determinar si se han generado avances en el proceso de cambio en cuanto a la comprensión del modelo de Desarrollo de la Excelencia, así como es importante en este momento que se realice el análisis de los indicadores de gestión para la aplicación Oportunidades de Desarrollo en el corte del segundo semestre año 2004 y cierre del primer

trimestre año 2005 para comparar resultados y analizar la tendencia a la alza o baja según el indicador.

Es recomendable para el equipo de la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, desarrollar habilidades en el área del mercadeo interno de productos y servicios por lo que parte de su formación interna debe estar enfocada en esta línea. Sin embargo en el corto plazo se pudiese contar con la asesoría externa de expertos en el área de mercadeo, para apoyar en la parte del estilo comunicacional que capte la atención del empleado como darle vida a la identidad del Programa de Desarrollo de la Excelencia y sus productos en cuanto a marca, imagen, slogan.

Dado que la presente investigación solo se limitó a formular estrategias de acción, lo cual a efectos de Gerencia de Proyectos el análisis realizado puede ubicarse en la fase de conceptualización de la cual se desprendería los próximos subproyectos a desarrollarse en correspondencia a este tema.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudiese sugerir inicialmente tres subproyectos:

- Proyecto para Desarrollar y Ejecutar el Plan Comunicacional para el Programa de Desarrollo de la Excelencia, así como para los diferentes productos que los conforman, tomando en consideración las brechas que presenta cada uno en cuanto a comunicación y mercadeo interno (corto plazo).
- Proyecto para la Integración y alineación de las unidades de Recursos Humanos Apoyo (canales), buscar sinergia en este sentido, donde lo importante es que se consideren “parte de” como agentes de cambio (corto plazo).
- Proyecto para educar a los supervisores a trabajar el concepto de feed back, básico en estos procesos de desarrollo, y que de acuerdo a los resultados de los grupos focalizados, el proceso se pudiese percibir menos inflexible (mediano y largo plazo).



Para cada uno de estos subproyectos deberá tomarse en consideración el desarrollo de objetivos, alcance, limitaciones, asignación de líderes de proyectos, asignación de recursos, desarrollo de un plan maestro, de manera de generar un resultado en un periodo de tiempo determinado ajustado a los lineamientos conceptualizados por la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo para medir su gestión.

Se sugiere adicionalmente que para cada uno de estos proyectos exista un equipo de la misma Gerencia que funja como un ente controlador tanto de los tiempos, calidad y riesgos, e impactos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Baptista, L., Fernández, C., y Hernández, R (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
2. Bell, C. y French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*. 5ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
3. Bowen, D., Hall, D., Hall Francine., y Lewicki R. (1999). *Desarrollo Organizacional. Guía de Capacitación*. México: Editorial Limusa.
4. Collins, Jim. (2001). *Good to Great*. HarperBusiness. New York
5. Contacto Cantv. *Cómo crecer dentro de la organización*. (2004, Mayo). N° 176, 28 pp. 2-12. Revista de Orientación Corporativa Cantv.
6. Corporate Leadership Council. (2004, Mayo). *Developing and Internal Marketing Campaign*. Corporate Executive Board .
7. De Asan, A (2000). *Primero, Rompe todas las Reglas*. (Buckingham, M y Coffman, C., Trads.) New York. The Gallup Organization ( Libro original publicado 1999). Bogotá: Editorial Norma.
8. Del Rosario, Z y Peñalosa, S. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
9. Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

10. Ferrel, O., Hartline, M. y Lucas, G. *Estrategia de Marketing*. 2ª ed. México: International Thomson Editores.
11. Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
12. Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
13. Hay Group. (1996). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. 2ª ed. España: Ediciones Deusto.
14. Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder* . ed. en Español. Bogotá: Editorial Norma.
15. Kaplan, R. Y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
16. Moreno, H. (2002). *Análisis de la Implantación del Proyecto Desarrollo de la Excelencia CANTV 2002*. Tesis de Especialización no publicada. Universidad Metropolitana. Caracas.
17. Palacios, L. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. 2ª ed. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
18. Peña, L. (2004). *Manual de Gerencia de la Comunicaciones en Proyectos, dentro de la División de Comercialización de una Organización Líder en Venta de Productos, Tecnología, Soluciones y Servicios a Empresas en General*. Tesis de Especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

19. Project Management Institute. (2000). *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide)*. Edición 2000.
20. Rivero, F. Santana, A., Velazco, J. y Yaber, G.(2005). *Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) Especialización*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
21. Rodríguez, I (2005). *Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista*. Recuperado en Marzo 5 2005, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.html>
22. Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
23. Valarino, E. y Yaber, G. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de Postgrado en Gerencia*. Trabajo presentado en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y en economía de la empresa, en la Universidad Metropolitana, Caracas: Venezuela.

# **ANEXOS**