Tesis
ED 2008
M4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÒN
ESCUELA DE EDUCACIÒN
ESPECIALIDAD: CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CÁTEDRA: PRÁCTICAS PROFESIONALES II.

Diseño de un Manual de Estrategias para la selección del personal, en la Gerencia Corporativa de Dotación, CANTV.

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciada en Educación mención Ciencias Pedagógicas.

Tutor Empresarial:
Lic. Mónika Vargas
Tutor Académico:
Lic. Elis Lobatón

Autor:
Isel J. Mejias F.
V- 16.661.279

Marzo, 2008

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por brindarme la dicha de despertar cada día.

Seguidamente, dedico este y cada uno de los esfuerzos necesarios para la realización de mis metas a las dos personas que hicieron posible mi existencia en este mundo, esperando poder llenar cada una de sus expectativas y sueños pensados para mí.

Este y cada uno de mis logros son para ustedes Judith Frailán y Oscar Mejías, mis padres!!!

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme despertar cada día.

A LA UCAB, por darme la oportunidad de pertenecer a esta institución.

A LA ESCUELA DE EDUCACIÓN, por alojar en sus aulas cada uno de mis sueños.

AL 5º AÑO DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS VESPERTINO, por dejar entrar en su grupo a una nueva cara.

A LOS VOLUNTARIOS UCABISTAS EN RED, Esther, Franci, Pavel, Ricardo, Edu, Maritza, Omaira, Yoani, Edgar, Elizabeth, entre otros.

A LA CÁTEDRA DE HONOR 2008, con todos y cada uno de sus integrantes quienes me mostraron la importancia de un verdadero liderazgo.

A LOS PROFESORES, que han acompañado año tras año mi crecimiento académico y personal.

A MIS PADRINOS DE PROMOCIÓN, Heber García y Carlos Armas por sus constantes retos.

A MIS FUTUROS COLEGAS, Francis Lira, Ana Rojas, María de los Ángeles Graterol, Idalina Méndez, Deivy Díaz y Raymond Palma…Gracias por cada uno de esos momentos inolvidables.

A Mi NOVIO, Yolber Zambrano por confiar en mi y brindarme todo su apoyo y amor. TE AMO!.

Y por ultimo pero no menos importante…

A MIS PADRES, Judith y Oscar los causantes de la persistencia existente en mi persona generando que no deje ninguno de mis sueños de lado.

GRACIAS, finalmente, a todos aquellos que hicieron más ameno este paso por esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

Introducción 1

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Reseña Histórica. 3
1.2 Estructura Organizacional. 23
1.3 Misión. 26
1.3.1 Misión expuesta a consulta popular. 26
1.4 Visión. 27
1.4.1Visión expuesta a consulta popular. 27
1.5 Valores. 27
1.5.1 Valores y principios expuestos a consulta popular. 30
1.6 Objetivos Estratégicos. 30
1.6.1 Objetivos de crecimiento en los mercados. 32
1.6.2 Objetivos de operacionalización y realización de negocios. 32
1.7 Objetivo de la Gerencia Corporativa de Dotación, CANTV. 33
1.8 Perfil de la compañía 33
1.9 Código de conducta empresarial de CANTV. 34
1.10 Organigrama Empresarial. 36

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos básicos. 37
2.1.1Selección de personal. 37
2.1.2 La selección como proceso de comparación. 37
2.1.3 La selección como proceso de decisión. 37
2.1.4 La selección por competencias. 38
2.1.5 La Estrategia. 39
2.1.6 Las Técnicas. 40
2.1.7 Tipos de Técnicas. 41
2.1.8 Las Dinámicas. 42

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Titulo del proyecto. 43
3.2 Objetivo General. 43
3.3 Objetivos Específicos. 43
3.4 Justificación e Importancia. 44
3.5 Alcances y Limitaciones. 45
3.6 Tipo de Investigación. 45
3.7 Población y Muestra. 46
3.8 Instrumentos y técnicas de recolección de datos. 46
3.9 Análisis y tabulación de datos. 46
3.10 Resultados obtenidos. 46

4. ACTIVIDADES REALIZADAS 47
5. CRONOGRAMA DE TRABAJO. 47
6. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES. 56
7. CONCLUSIÓN. 57
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 58
9. GLOSARIO TÉCNICO. 60
10. ANEXOS. 63

INTRODUCCIÓN

El proyecto surge a raíz de una necesidad planteada por las consultoras pertenecientes a la Gerencia Corporativa de Dotación, RRHH. En general, las estrategias aplicadas al proceso de selección masiva o grupal mediante dinámicas no eran correctamente organizadas desde hace aproximadamente 20 años atrás por lo cual en la actualidad resultaba ser un proceso muy poco eficiente.

La realización del manual de estrategia para la selección elaborado durante mi periodo de pasantías en la corporación CANTV no pretende dar todas las respuestas o salidas en cuanto a lo que la selección de personal se refiere, simplemente es un manual conformado por un marco conceptual y la parte práctica que se basa directamente en la dinámicas, las cuales se encuentran divididas por roles.

El manual está ideado simplemente para ser un instrumento de ayuda y consulta para los responsables dedicados a la parte de dotación de personal, siendo posible para ellos conocer un camino más ameno por el cual seleccionar candidatos en el menor tiempo posible. De igual forma espero que éste sea un proyecto consultado por profesores o alumnos que desean conocer uno de las últimas tendencias en la selección de personal basados en competencias más especificamente en selección y evaluación de tipo grupal conocida como assessment o en lenguaje más simple selección grupal mediante dinámicas.

La estructura del proyecto se basa en lo siguiente. Quien lo lea encontrará un extracto de conocimiento perteneciente a la institución CANTV, un marco teórico donde podrán observar los conceptos básicos mayormente usados durante la realización del proyecto, un marco metodológico en donde se le da un nombre, objetivos tanto a nivel general como específicos, justificación e importancia del mismo, el tipo de investigación realizada para su concreción, llegando así a un resultado obtenido el cual responde al Diseño de un Manual de Estrategias para la selección del personal en la Gerencia Corporativa de Dotación, CANTV.

El informe posee además sugerencias y recomendaciones, referencias bibliográficas y glosario técnico.

Esperando sea de su agrado,

Atte. Isel J. Mejias F.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1930-1952: El inicio de la era del cobre

En los últimos años del gobierno del General Juan Vicente Gómez, el entonces Ministro de Fomento, Gumersindo Torres, otorga una concesión para construir y explotar una red telefónica en el Distrito Federal y los llamados Estados de la Unión.

El beneficiario de esta concesión es el comerciante Félix A. Guerrero, quien luego de haber suscrito la concesión el 4 de abril de 1930, se asocia con el comerciante Manuel Pérez Abascal y el abogado Alfredo Damirón y constituyen la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) con capital suscrito de Bs. 500.000, de los cuales Guerrero tenía 200 acciones y Damirón y Pérez Abascal 150 acciones cada uno.

Cantv fue inscrita formalmente en el Registro de Comercio el 20 de junio de 1930 y, diez días después, compra la Compañía de Teléfonos de Maracaibo. Ese mismo año, en octubre, adquiere la Venezuelan Telephone and Electrical Appliances Company Limited, empresa de origen inglés que proveía servicios de teléfonos desde Caracas hasta las poblaciones de Puerto Cabello, San Juan de Los Morros, Ocumare del Tuy y Macuto.

Ese año se inaugura la primera central Strowge, que utiliza el sistema "paso a paso", con lo cual se inicia la automatización del servicio telefónico y la multiplicación de centrales debido al incremento de suscriptores.

En 1931, Cantv sigue creciendo aceleradamente y adquiere las instalaciones telefónicas que funcionaban en Ciudad Bolívar.

En septiembre de ese mismo año, el Ministerio de Fomento declara abierto el servicio Radiotelefónico Internacional que operaba en ese mismo ministerio. La empresa alemana Telefunken era la responsable del funcionamiento de la estación radio-eléctrica, con la cual se establece comunicación directa entre Maracay, ciudad de residencia del General Gómez, Miami, en Estados Unidos, y Europa.

En 1936, el general Eleazar López Contreras crea el Ministerio de Comunicaciones, que incluye, entre sus unidades, la Dirección de Telecomunicaciones, y se promulga la Ley de Telecomunicaciones que deroga la Ley de Teléfonos y Telégrafos Federales vigente desde 1918.

El 29 de julio de 1940 se promulga la nueva Ley de Telecomunicaciones que asigna al Estado la administración de estos servicios.

En 1946, con la llegada de la Junta de Gobierno que derroca al Presidente Isaías Medina Angarita, se produce un cambio en el criterio imperante hasta entonces en materia de servicios telefónicos, como el hecho de otorgar concesiones de dichos servicios para que fueran explotados por particulares. A partir de ese momento, el Estado comienza a contratar y administrar directamente redes de telecomunicaciones.

En 1947, a través de la Dirección de Telecomunicaciones, contrata con la empresa Ericsson la instalación de un sistema telefónico de 1.150 líneas automáticas y 420 manuales para las poblaciones del estado Táchira. Al asumir la explotación directa de los servicios de telefonía, el Estado

comienza a desplazar a Cantv como principal prestatario privado de los servicios telefónicos en Venezuela.

Para 1950, existían en el país, 48.529 líneas de teléfonos. En 1951, Cantv desarrolla un plan de expansión y modernización de sus líneas que le permitirían, en un lapso de cinco años, corregir las deficiencias del servicio y ampliar su red, la cual resultaba insuficiente para el crecimiento y demanda del país. El plan tenía un costo de Bs. 59 millones.

Sin embargo, para desarrollar este plan se requería del aval de la Corporación Venezolana de Fomento por el orden de Bs. 31 millones y un préstamo de dinero en efectivo de Bs. 5 millones.

El Ejecutivo Nacional designó una comisión de alto nivel para analizar el referido proyecto. Dicha comisión concluye, en 1953, en rechazar las solicitudes de la empresa, y esta decisión abre paso a lo que sería una nueva etapa: La nacionalización de Cantv.

1953-1991: La primera nacionalización

En 1953, la nación adquiere la totalidad de las acciones ordinarias de Cantv (20.000 en total) por Bs. 29.900.911. El objetivo era crear una nueva red telefónica independiente y solamente utilizar las partes aprovechables de la anterior empresa. En este proceso, la compañía *Telephone Properties* LTD mantuvo 4.895 acciones que fueron posteriormente adquiridas por el Estado en 1968.

De esta manera, el Estado venezolano inicia un proceso de adquisiciones de empresas telefónicas que culmina con la compra de la Compañía de Teléfonos de San Fernando de Apure en 1973.

El 26 de enero de 1955, ya bajo el control de la nación, se celebra una Asamblea Extraordinaria en donde se incrementa el capital social de la empresa a Bs. 29,5 millones, mediante la emisión de 29.550 acciones ordinarias; se aumenta el valor nominal de las acciones comunes; se reforman los Estatutos Sociales y se modifica el contrato de concesión suscrito con el Ejecutivo Nacional.

En este último punto, se revisa el Contrato de Concesión otorgado a Félix A. Guerrero, vigente hasta entonces por casi 25 años, a objeto de dotar a Cantv de las atribuciones y facultades que requería para afrontar la modernización del servicio telefónico, la extensión de sus redes a localidades no servidas, la inversión de sus utilidades en el fomento y mejora del servicio en general y otras finalidades acordes con la envergadura de los planes que tenía en ejecución el Estado.

Después de 1958, con la caída del régimen del General Marcos Pérez Jiménez, la planificación se visualiza como el agente rector de desarrollo económico y se comienzan a elaborar los Planes Quinquenales de la nación, en los cuales las telecomunicaciones tienen una importancia capital.

El Estado comienza a visualizar la necesidad de crear una instancia de planificación, separada de Cantv, que, en principio, se denominó Comisión Nacional de Telecomunicaciones, y luego se convirtió en la Dirección de Telecomunicaciones del Ministerio de Comunicaciones.

En junio de 1962, el Ejecutivo Nacional le asigna a Cantv la operación, administración y desarrollo de los servicios de telefonía local, larga distancia, télex, radio, facsimil, teléfonos, transmisión de datos y otras facilidades para la transmisión de radiodifusión y televisión.

En 1962, el Gobierno Nacional solicita al Fondo Especial de las Naciones Unidas una ayuda para la creación del Centro de Estudios para Técnicos de Telecomunicaciones (CETT), aporte que se concreta en 1964 con la firma del Plan de Operaciones suscrito por el Ministerio de Comunicaciones, el Subsecretario General de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y representantes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Las actividades del CETT comenzaron con la formación de 400 técnicos preparados para mantener los equipos instalados. El Jefe de la misión del PNUD fue Jan Deketh, uno de los asesores más interesados en el desarrollo del CETT, del cual fue profesor y cuyo nombre lleva uno de los edificios del centro educativo.

El 12 de junio de 1964, Cantv suscribe un contrato con la American Telephone and Telegraph, (AT&T) y la Transoceanic Communications Incorporated para la construcción de un cable submarino, con capacidad de 83 canales, que enlazaria a Venezuela con las Islas Vírgenes para establecer comunicaciones confiables y de calidad con Estados Unidos. Este cable submarino entró en servicio en agosto de 1966.

En ese período (Plan Quinquenal 1963-1967), se introduce el Discado Directo Nacional y la instalación de las primeras centrales.

En 1965 Venezuela firma, como uno de los primeros países asociados, los acuerdos interinos del Consorcio Internacional de Comunicaciones Vía Satélite (Intelsat). El 29 de noviembre de 1970 se inaugura la Estación Rastreadora Camatagua I, con la cual Venezuela se interconecta con el mundo a través del satélite Intelsat IVA.

Más tarde, en enero de 1973, se crea la empresa Manufacturas Plásticas y Telefónicas MPT (Maplatex), con el propósito de producir 750 mil teléfonos anuales para la industria nacional. En 1974, Cantv adquiere 45% de las acciones de Maplatex. Posteriormente la empresa se separa del grupo.

En 1975 la tasa interanual de instalación de suscriptores telefónicos alcanza un nivel inusual: 17%, cifra que irá disminuyendo progresivamente en años posteriores.

En octubre de ese mismo año, se constituye la filial C.A. Venezolana de Guías (Caveguías). En esta empresa Cantv participa con 40% de las acciones para ese momento.

El 12 de octubre de 1977 se inaugura el Cable Columbus, con una longitud de 6.012 kilómetros, 503 repetidoras y 1.840 canales. Es propiedad de Venezuela en un 70%, mientras que el restante 30% es de España y enlaza a Venezuela con las Islas Canarias.

En 1979, Cantv arriba al primer millón de líneas fijas instaladas.

El Plan Quinquenal de Cantv 1979-1983 contempla la diversificación de los servicios: telefonía rural con acceso múltiple, construcción de redes de transmisión de datos, radio y TV; planes que no pudieron cumplirse porque

comienzan a ocurrir desajustes en el panorama económico nacional y se restringe el apoyo financiero del Estado.

Mientras tanto, a nivel internacional, hay un desarrollo intensivo de innovación en microelectrónica e informática que invade el mercado mundial de suministros. Este hecho afecta la adquisición de insumos para Cantv, cuya red se va quedando obsoleta frente a estos cambios tecnológicos.

Es en 1988 cuando se concretan algunos de los planes previstos con anterioridad: telefonía rural en zonas fronterizas y agropecuarias y la red pública conmutada de transmisión de datos. Se instalan teléfonos monederos bidireccionales, de tarjeta magnética, teletasa y se adquieren 152.000 líneas digitales de contado y 848.000 en una negociación a tres años.

El programa de modernización previsto por Cantv ese año también contempla la fabricación nacional de un millón de aparatos telefónicos; 2 millones de kilómetros/par de planta externa; la construcción de 82 edificios y el desarrollo de 7 proyectos de transmisión digital a través de fibra óptica a fin de instalar 678.000 nuevos clientes en 1989 y elevar la densidad telefónica de 6 a 12 teléfonos por cada 100 habitantes

Estos proyectos no pueden concretarse por no haberse previsto la infraestructura necesaria. Sin embargo, se instalan 300.000 nuevas líneas.

En 1990 se vence el Contrato de Concesión que Cantv tiene con el Estado por 25 años. En esos tiempos, el Estado atraviesa por una comprometida situación financiera para afrontar los requerimientos de los servicios de telecomunicaciones.

De acuerdo con las proyecciones de aquella época, se requerían 300.000 nuevas líneas anuales durante 10 años para satisfacer la demanda en un 80%, lo cual significaba una inversión anual de mil millones de dólares hasta el año 2000.

El Estado prorroga por seis meses el contrato de concesión vencido mientras decide cuál será la fórmula para afrontar la situación. Se nombra una comisión integrada por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Fondo de Inversiones de Venezuela y la oficina de Coordinación de Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan) que se pronuncia a favor de la privatización de la empresa.

En tal sentido, se abre una licitación internacional para la venta de 40% de las acciones de Cantv, con lo cual se otorgaron derechos para instalar, desarrollar, mantener y comercializar el servicio de telecomunicaciones del país.

A las compañías interesadas se les exigieron ingresos superiores a los 5.000 millones de dólares y la instalación de más de 6 millones de líneas de acceso, digitalización de centrales, menos de un mes para instalar una línea telefónica y más de 65% de llamadas internacionales completadas

Para finales de 1991, Cantv tiene:

- 1.500.000 teléfonos instalados.
- Una demanda satisfecha de 47%
- Una densidad telefónica de 7,5 líneas por cada 100 habitantes.
- 80 líneas por cada trabajador.
- 32.000 teléfonos monederos.
- 12.000 télex abonados.

- Promedio de 101 horas de suscriptor fuera de servicio.
- 19% de llamadas internacionales efectivas.
- Un déficit de Bs. 4 millardos.

El 15 de diciembre de 1991, en acto público, se abren los sobres de las ofertas y resulta ganador el Consorcio VenWorld Telecom, C.A. al ofrecer US$ 1.885 millones (US$ 1.085 millones por encima del precio base) por 40% de las acciones de la empresa.

El Consorcio VenWorld estaba liderado por GTE Corporation, con 51% de las acciones, y lo integraban, además, Telefónica Internacional de España, la C.A. Electricidad de Caracas, cada uno con 16%, el Consorcio Inversionista Mercantil CIMA con 12% y AT&T Internacional con 5% del capital. Se iniciaba así una nueva etapa en la historia de Cantv.

1991-2007: De compañía de teléfonos a Corporación de Telecomunicaciones

Desde diciembre de 1991 hasta 2007, la Corporación Cantv ha transitado por tres lustros de crecimiento, aprendizaje colectivo y desarrollo continuo que ha definido sus fortalezas actuales. Para comprender la transformación protagonizada por la empresa en este lapso, debemos subdividir este período en cuatro grandes etapas:

1. 1992-1997: Expansión y modernización de las redes

Durante los primeros seis años como empresa privatizada, se emprende la expansión y modernización de las redes de voz y datos, fijas y móviles; gracias a la mayor inversión de capital que una empresa privada

haya realizado en el país: más de 3.000 millones de dólares. Esta novedosa plataforma tecnológica, que cubre todo el territorio nacional, permite atender la creciente demanda de telecomunicaciones de los venezolanos, gracias a su actualización permanente, como ocurrió posteriormente con la red de Movilnet.

En efecto, se construyen 1.981 kilómetros del más importante proyecto de Cantv para este período: el sistema de fibra óptica interurbana, el cual permitiría la interconexión de las principales ciudades del país a la plataforma de telecomunicaciones más avanzada y confiable existente en Latinoamérica.

Se pone en servicio la primera fase de la red ATM/Frame Relay para la transmisión de datos y video a gran velocidad, y se inicia la conversión de la plataforma en red inteligente.

La digitalización de la red de acceso pasa de 20% a 62%, gracias a un ambicioso plan de digitalización y modernización de centrales en todo el territorio nacional. En paralelo, se lleva a cabo un agresivo plan de actualización y expansión de la planta de teléfonos públicos.

Este período se cierra con más de 70.000 aparatos instalados en toda la nación.

En el plano del tráfico desde y hacia Venezuela con el mundo, éste es el período de mayor impulso a través de la conexión a los distintos cables de fibra óptica submarinos y las adecuaciones tecnológicas a la estación terrena "Camatagua".

Asimismo, se avanzó en la instaleción del cable costero de fibra óptica y entran en servicio los cables submarinos de fibra óptica Américas I, Columbus II y Panamericano, lo cual garantiza a Cantv la comunicación simultánea digital de voz, datos y video entre Venezuela y Norteamérica, el Caribe, Suramérica y Europa.

Uno de los planes especiales que marcó la cultura de Cantv, fue el desarrollo del Programa de Mejoramiento del Servicio, a través del Plan Caracas y del Plan Zulia-Falcón, por medio del cual se reconoció públicamente deficiencias en la solución de averías, instalación de líneas y atención en las Oficinas Comerciales, y se asumió el compromiso de superarlas. Esta iniciativa se concretó con éxito, mediante un seguimiento soportado por programas Cara a Cara entre la gerencia y el personal, que permitieron identificar conjuntamente las debilidades internas y diseñar y ejecutar los planes de acción correctivos.

Internamente se crea el Programa Premio a la Excelencia, para reconocer a los equipos e individuos con desempeño extraordinario, lo que impulsa un cambio cultural en la gestión del personal, dando comienzo a iniciativas que promueven la valoración de logros y el reconocimiento a la productividad.

Otro de los hitos de este período es la constitución de Movilnet el 19 de mayo de 1992, que en su primer año alcanzó 21.000 clientes, y pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red. Bajo la tecnología TDMA (Time Division Multiple Access) se impulsan productos y servicios que marcan un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas. En 1997, la operadora ya había alcanzado una cartera de 375.000 clientes.

En 1993 se produce el relanzamiento de Caveguías, mediante un cambio accionario que eleva el control de Cantv a 80%, con un socio estratégico (Grabados Nacionales del Grupo Capriles), que aportó 20% del capital accionario. Caveguías orienta sus servicios al cliente, moderniza su infraestructura, cambia su imagen y logo.

En noviembre de 1995 nace Cantv Servicios -posteriormente convertida en Cantv.net-, con el propósito de proveer a los clientes servicios de valor agregado. A la postre será la insignia de modernización de la Corporación al impulsar masivamente el servicio de Internet en Venezuela, liderazgo que sigue consolidando a través de los años.

En este periodo se fortalece la privatización, luego de que el 22 de noviembre de 1996 la República de Venezuela colocara en oferta pública 34,8% del capital accionario, con lo cual CANTV , cotiza sus acciones en la Bolsa de Nueva York, y en la Bolsa de Valores de Caracas.

2. 1998/2000: Transformación y orientación comercial

Esta etapa caracteriza la evolución de la empresa hacia el mercado ante la inminente apertura total del sector. Se concreta la transformación de la estructura organizacional de Cantv y se crean las unidades de negocio con un nuevo enfoque estratégico: el cliente.

Durante esta etapa, Cantv consolida el proceso de transformación anunciado en 1997, a raíz de la formulación de un nuevo plan estratégico. Se

inicia así una nueva ruta, luego de la etapa de evolución tecnológica, orientada hacia el cliente como razón de ser de la empresa, con lo cual la cultura corporativa da un giro donde el mercado pasa a dominar la dinámica de la gestión de la organización; aprendizaje que se venía gestando con el ímpetu competitivo que ya protagonizaba Movilnet, compañía que siempre estuvo en competencia.

Es así como en Cantv se crea la figura organizacional de las Unidades de Negocio: Grandes Clientes, Gobierno, Clientes Comerciales, Mercado Masivo, Telefonía Compartida e Interconexión. El objetivo de esta nueva estructura era diversificar y dividir las funciones específicas de atención, servicio y mercadeo de los productos de acuerdo con el tipo de cliente de la empresa.

Las Unidades de Apoyo, en conjunto con la Red, el Centro de Servicios Compartidos, Sistemas y las empresas asociadas, tienen como misión respaldar los procesos de las Unidades de Negocio.

Dentro del proceso de expansión comercial, se remozan las Oficinas de Atención al Cliente, las cuales se orientan, durante esta época, hacia la atención y venta, y dejan de lado sus funciones casi exclusivas de recaudación.

Paralelamente, se introducen novedosos puntos de contacto con el cliente, como los Centros de Comunicaciones y las Taquillas de Paso, que además de recaudar comienzan a ofrecer también productos y servicios de la empresa.

De igual manera, se produce la explosión del segmento prepago en el mercado celular venezolano, hecho que capitaliza Movilnet para incrementar

su cartera de clientes, que pasa de 228.000 en 1998 a casi 1.500.000 para el año 2000.

En este periodo, se inicia también el avance de Internet a través de Cantv.net. De la mano de esta filial, nace el producto Acceso a Banda Ancha (ABA) -que años más tarde pasa al portafolio de Cantv-, el cual revoluciona el servicio de conexión a Internet en el mercado venezolano.

En 1997 nace el Fondo Social Cantv, con el propósito de colaborar con programas de reinserción de niños y jóvenes en el sistema educativo.

3. 2001/2003: Integración en competencia

Luego de la aprobación de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones y el comienzo de la apertura total del mercado de las telecomunicaciones, Cantv, como Corporación, evoluciona hacia la integración de las empresas del grupo.

Este proceso permite ofrecer, en un mercado totalmente en competencia, productos y servicios integrales, unificar los medios de prepago y fortalecer la cartera de clientes a través de una fuerza de ventas común. Internamente, luego de una fertilización cruzada entre los empleados de las distintas empresas del grupo, la integración ayuda a contar con la mejor gente en la posición adecuada.

A partir de 2001, Cantv presenta una identidad de marca corporativa uniforme, símbolo de la comunicación abierta a través de un amplio abanico de productos y servicios.

Una muestra emblemática de este proceso es la tarjeta de servicios prepagados "Ún1ca", verdadero pasaporte de comunicaciones. Este producto puede emplearse para acceder a servicios de telefonía fija y celular, Internet, telefonía pública y llamadas internacionales.

A nivel organizativo, se consolidan las Unidades de Apoyo para prestar servicios a toda la Corporación. Asimismo, las fuerzas de venta de las empresas que integran Cantv trabajan ahora en conjunto para satisfacer, de forma integral, las necesidades de los clientes: servicios de voz vía la red fija o celular, transmisión de datos, Internet, ventas para publicaciones y directorios. Se inició, durante esta fase, la integración de los canales de venta, para que, en cada punto de contacto con la Corporación, el cliente pudiera obtener productos y servicios corporativos.

También se inició un proceso de integración de las redes fijas y móviles, lo que ha permitido ofrecer, por ejemplo, servicios de telefonía fija inalámbrica.

2004/2006: Crecimiento para abrir horizontes del mercado de la banda ancha, de los contenidos y de las transacciones electrónicas a través de las redes fijas y móviles. En lo interno, se fortalecen y actualizan los sistemas tecnológicos y se establecen procesos flexibles y productivos, basados en la calidad y la pasión por la ejecución. De esta forma, se abre un nuevo camino para convertir a Cantv en una Corporación sobresaliente.

En este sentido, la Corporación incrementa agresivamente su base de clientes, tanto en telefonía móvil como en telefonía fija inalámbrica; aprovechando la ampliación de la cobertura de la red CDMA 1X, al llegar a mercados no atendidos mientras continúa la expansión de la red fija.

Por medio de la instalación de puertos ABA en la mayoría de las centrales fijas y la capacidad de transmisión de datos a través de la nueva tecnología EvDO, Cantv y Movilnet consolidan un liderazgo absoluto en el mercado de banda ancha e Internet.

Las transacciones electrónicas se convierten en uno de los nuevos servicios provistos por la Corporación, tanto a través de las tarjetas de prepago Ún1ca como de Internet y la mensajería de texto móvil.

Adicionalmente, la provisión de contenidos y servicios de valor agregado abren una nueva frontera de negocios para la empresa, para lo cual se establecen alianzas estratégicas de gran alcance.

Se realiza una revisión profunda de los procesos internos y se modernizan los sistemas de soporte al negocio que facilitan el diseño y lanzamiento de productos; así como las ventas y la atención al cliente en cualquiera de los canales de las empresas del grupo.

La oferta de servicios para las mayorías toma un auge especial, mejorando la calidad de vida de la población de menores recursos.

Los servicios integrales de la Corporación se convierten en un elemento indispensable para el desarrollo y productividad de las pequeñas y medianas empresas.

En este periodo se inicia el Programa Super@ulas, con más de 90 unidades instaladas hasta la fecha, que permiten reducir la brecha digital en poblaciones remotas y ofrecer servicios de Internet a sus alumnos.

El personal profundiza sus conocimientos y profesionalismo a través de los planes individuales de desarrollo y se consolida una cultura de pasión

por la ejecución, con lo cual el talento juega un rol clave para que la empresa sobresalga al convertirse en una Corporación líder en el mercado.

Cantv hoy

La Cantv del siglo XXI es la insignia de las telecomunicaciones en Venezuela. Cantv es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una Corporación que aglutina diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica.

En la familia Cantv se incluyen clientes, empleados, aliados estratégicos, accionistas e inversionistas, el Estado venezolano y proveedores.

Al 31 de diciembre de 2006, Cantv posee una cartera de clientes de 8 millones de suscriptores móviles, 3,4 millones de suscriptores de telefonía fija y 467.000 usuarios de acceso de banda ancha.

Como aliados estratégicos, cuenta con una red conformada por 809 Centros de Comunicaciones; mientras que Movilnet posee 614 Agentes Autorizados y 260 Agentes Premium distribuidos en todo el país.

Las acciones clase "C" y "D" están en poder de 43.500 inversionistas en Venezuela y en el mundo, incluyendo a buena parte de los trabajadores y jubilados de la Corporación.

Además, como Ciudadano Corporativo, Cantv participa en un amplio espectro de programas de alto impacto social y cuenta con el apoyo de 2.817 empresas proveedoras de servicios.

En total, la Corporación es una organización con 6.022 trabajadores de Cantv, 2.867 trabajadores de Movilnet, 225 trabajadores de Cantv.Net, 354 trabajadores de Caveguías y, a través de las empresas proveedoras, genera más de 400.000 empleos indirectos. Además, cuenta con 9.106 pensionados y jubilados.

Por otra parte, Cantv sirve a Venezuela con las tecnologías más avanzadas y dispone de una red de fibra óptica interurbana de 7.800 kilómetros de longitud a través de siete gigantescos anillos que proporcionan redundancia, garantizando, por tanto, confianza y seguridad en el servicio.

De igual manera, dispone de la mayor cobertura del servicio de transporte de datos y voz más usado mundialmente como es el Frame Relay, el cual permite un uso dinámico del ancho de banda, con velocidad de acceso escalable desde 64 hasta 2.048 kbps con alta disponibilidad.

Mediante redes de transmisión que emplean sistemas de radio de microondas terrestres, Cantv satisface las necesidades de comunicación en poblaciones en donde no existe posibilidad de prestar el servicio a través de la plataforma de cableado.

Cuenta con una amplia cobertura de puertos ADSL para poder brindar el servicio de acceso a Internet de banda ancha en todo el país, siguiendo un plan de instalación de 130.000 puertos anuales en la red de IP (Internet Protocol) que ofrezca en promedio más velocidad, hasta 3.448 kbps por cliente, como mínimo.

Desde el punto de vista de conexiones con el resto del mundo, Cantv forma parte del sistema internacional de cables submarinos que surca todo el planeta. De hecho, directa o indirectamente, las redes de Cantv están

interconectadas a ocho cables submarinos desde sus puntos de amarre en Camurí Chico y Punto Fijo.

De esta forma, Cantv recibe, en forma transparente para sus clientes, llamadas o datos desde cualquier región del mundo.

En cuanto a redes móviles, la Corporación se ha posicionado como la operadora de telefonía móvil con la más amplia cobertura en el país, al contar con más de mil radio bases CDMA 1X a lo largo y ancho de la geografía nacional; lo que le proporciona a Movilnet presencia en lugares sin competencia, cubriendo a todas las poblaciones venezolanas con más de 3.000 habitantes.

Paralelamente, Movilnet viene desarrollando una red de banda ancha inalámbrica con tecnología EvDO en la Gran Caracas, doce estados del país y zonas de importancia turística como el Archipiélago de Los Roques.

Todas estas fortalezas tecnológicas y de mercado han sido respaldadas por un esfuerzo de inversión que supera los US$ 6.700 millones en los últimos quince años.

Hoy, Cantv es la empresa preferida de los venezolanos porque a través de sus redes fijas, móviles y satelitales, ofrece a los venezolanos la posibilidad de estar comunicados, en cualquier momento y en cualquier lugar, con servicios de voz, datos y video de alta confiabilidad y velocidad de respuesta.

Somos Cantv

El 22 de mayo de 2007, luego de un proceso de compra de acciones, el Estado venezolano concretó la nacionalización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, Cantv.

De esta manera, el gobierno revolucionario ratificó su compromiso con el logro de la Plena Soberanía y autodeterminación, al rescatar una de las empresas de mayor valor estratégico para el desarrollo del país y colocarla al servicio de todos los venezolanos y todas las venezolanas.

La Nueva Cantv declara como principio irrenunciable, que el acceso a las telecomunicaciones es un derecho humano fundamental. Por ese motivo llevará los servicios de telecomunicaciones a todos los rincones del territorio nacional.

La Nueva Cantv ofrecerá servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pondrá a disposición de los clientes de menores recursos una tarifa social a comienzos del año 2008 y reinvertirá el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano. Como empresa del Estado, Cantv impulsará también la construcción de una nueva estructura social en Venezuela en la que priven valores de igualdad, solidaridad, participación y corresponsabilidad.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Socorro Hernández – Presidenta de CANTV.

Con 33 años de experiencia en el área de Informática y Tecnología, Socorro Hernández estudió Letras en la Universidad de Lenguas y Letras de Grenoble, Francia, y es licenciada en Computación de la Universidad Central de Venezuela. En la Universidad Simón Bolívar cursó y aprobó materias en postgrado en el área de Gerencia Empresarial y en la Universidad Central de Venezuela en el área de Ingeniería Eléctrica. Posee formación de 25 años en Tecnologías y Comunicaciones en la industria petrolera venezolana.

Ha sido responsable de dirigir para PDVSA la función de Automatización, Informática y Telecomunicaciones. Ha ejercido la Gerencia en múltiples áreas de Sistemas de Información. Posee amplios conocimientos funcionales en Materiales, Finanzas, Costos y Mantenimiento, y en Tecnologia Informática. Igualmente ha coordinado diversos proyectos y equipos multidisciplinarios.

Desde inicios del mes de marzo de 2007, Hernández ha tenido la responsabilidad de liderar el Equipo de Transición de Cantv de empresa

privada a pública, cuando el Estado venezolano inició las gestiones para llevar adelante la Oferta Pública de Toma de Control.

Su designación se hizo efectiva a partir del lunes 21 de mayo de 2007, cuando se realizó la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que cristalizará la nacionalización de ésta Corporación.

Jacqueline Faría – Presidenta de Movilnet.

Es Ingeniera Civil mención Hidráulica. Cursó estudios en la Universidad Central de Venezuela y ha venido fortaleciendo su conocimiento técnico a través de cursos de especialización en diversas áreas tales como: Hidrología General, Diseño de Pozos y Construcción de Pozos Verticales e Hidráulica Subterránea, entre otros, así como también en liderazgo y formación de equipos de alto rendimiento, y gerencia para el cambio.

Se ha desempeñado en altos cargos gerenciales relacionados con la Ingeniería y la Gestión Pública, entre ellos los de Ministra del Ambiente, donde se planteó la premisa de la "Gestión Ambiental Compartida" y el compromiso de "Salvar el Planeta".

Fue Presidenta de Hidrocapital, donde impulsó la creación de las Mesas Técnicas de Agua; Coordinadora del estudio evaluación de obras para

los servicios de acueductos, cloacas y drenajes en el programa "Mejoramiento Urbano en barrios de Caracas"; Coordinadora del Plan de Ocupación Inmediata en Barrios; Líder de proyecto en la Evaluación de Servicios Públicos APRA Zonas de Crecimiento No Controlado del Área Metropolitana de Caracas; Gerente del Sistema Metropolitano de Hidrocapital; Directora de Ejecución de Obras y Servicios del Municipio Libertador, Inspectora de Obras y jefe de división de fuentes subterráneas en el INOS.

Desde inicios del mes de marzo de 2007, Faria ha participado en el Equipo de Transición de Cantv de empresa privada a pública, cuando el Estado venezolano inició las acciones dirigidas a la adquisición de la mayoría accionaria de la Corporación.

Annie Monange de Gonzáles – Presidenta de Caveguias

Es Administradora de Empresas, con Postgrado en Ciencias Administrativas y Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad Central de Venezuela.

Durante los años 1972 a 1984, trabajó en Cantv desempeñándose como Asistente al Gerente Ejecutivo de Logística; como Asistente al Gerente de Finanzas; como Jefa del Departamento de Presupuesto y Análisis Financiero; como Jefa de la Unidad de Presupuesto por Programa; como Jefa de la Sección de Presupuesto; y como Analista de Presupuesto I y II.

Fue Contralora interna (Contraloría Interna / Contabilidad / Presupuesto) del Centro Médico Docente La Trinidad y Jefa de la Oficina de Recaudación de Fondos del Hospital Universitario de Caracas.

En 1989 ingresó en Caveguías, donde se desempeñó como Directora de Producción, Jefa de la Oficina de Planificación y Presupuesto y Vicepresidenta de Producción. Funciones que desempeñó hasta el 2003.

Su más reciente experiencia fue en PDVSA donde prestó sus servicios como Asistente al Vicepresidente de Finanzas y Planificación, Coordinadora de los Cierres Contables y Asistente al Director Ejecutivo de Finanzas.

1.3 MISIÓN

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

1.3.1 MISIÓN EXPUESTA ACTUALMENTE A CONSULTA POPULAR

Somos la empresa estratégica del Estado Venezolano, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia

el poder popular y la integración de la región, orgullosa de servir con ética socialista, calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, para alcanzar la suprema felicidad social.

1.4 VISIÓN

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.

1.4.1 VISIÓN EXPUESTA ACTUALMENTE A CONSULTA POPULAR

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del Estado y la soberanía nacional.

1.5 VALORES

-Compromiso con la organización.

- Estamos comprometidos con nuestra visión de "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".
- Cumplimos con excelencia nuestra misión de "mejorar la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes".

- Trabajamos coordinadamente y en equipo y establecemos alianzas entre todas las empresas y unidades de la corporación, para ofrecer respuestas más eficientes al mercado y al cliente y garantizar el mayor rendimiento a nuestros accionistas.
- Estimulamos la participación, fomentamos un ambiente creativo y cordial y nos sentimos orgullosos de pertenecer a la mejor empresa de telecomunicaciones.
- Mantenemos una comunicación abierta con nuestros clientes, accionistas, proveedores, compañeros de trabajo, supervisores y supervisados.

-Orientación al negocio, al servicio y al cliente.

- Conocemos las características específicas de cada uno de nuestros clientes, entendemos sus necesidades y les buscamos las soluciones más efectivas, incluso con anticipación, porque ellos constituyen nuestra razón de ser.
- Atendemos con rapidez y cordialidad los planteamientos de nuestros clientes, a los cuales les damos respuestas efectivas que los hagan sentirse plenamente satisfechos.
- Entendemos nuestro negocio, estudiamos permanentemente el comportamiento del mercado, la competencia y el entorno, y evaluamos las tendencias mundiales de la industria de telecomunicaciones, por lo que tenemos una capacidad de adaptación tecnológica y organizacional que nos hace flexibles y eficientes.

-Responsabilidad por resultados.

- Tomamos decisiones a tiempo ante las distintas situaciones que se nos presentan, basados en las mejores prácticas, en las normas y procedimientos, y en el análisis de sus consecuencias.
- Cumplimos los compromisos que asumimos con nuestros clientes internos y externos, y somos responsables por los resultados de nuestras decisiones y actuaciones.
- Ejecutamos las tareas que asumimos dentro de los plazos establecidos con los niveles de calidad acordados.
- Buscamos resultados que garanticen la rentabilidad de la inversión de nuestros accionistas, de cuya comunidad nos sentimos orgullosos de pertenecer.

-Alto nivel de profesionalismo.

- Somos excelentes profesionales y técnicos que hacemos nuestro trabajo con la mayor calidad, precisión y amor por el detalle.
- Actuamos con transparencia, honestidad, apego a las leyes y ética ante nuestros clientes y proveedores, compañeros de trabajo, supervisores y supervisados.
- Mejoramos continuamente nuestros procesos, nuestro desempeño y nuestros conocimientos, y participamos activamente en los planes de desarrollo y formación corporativos.

-Responsabilidad social.

- Somos una organización cuyos trabajadores -a través de los productos y servicios que ofrecemos- contribuimos significativamente a

desarrollar el país y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes; y entendemos que nos desempeñamos en un entorno socio-económico del cual somos parte y con el cual interactuamos permanentemente.

- Ejercemos una responsabilidad social no sólo cuando cumplimos con excelencia nuestra misión dentro de la organización, sino también cuando comprendemos la realidad de la comunidad y cuando voluntariamente participamos en iniciativas sociales y ciudadanas que impactan positivamente en ella.
- Promovemos, valoramos y reconocemos las conductas asociadas a nuestra vocación comunitaria como un elemento diferenciador de nuestra organización, pues es parte de nuestra razón de ser.

1.5.1 VALORES Y PRINCIPIOS EXPUESTOS ACTUALMENTE A CONSULTA POPULAR

-Eficiencia.
-Igualdad.
-Participación protagónica.
-Esfuerzo colectivo.
-Honestidad.
-Solidaridad.
-Vocación de servicio.
-Ser socialista.

1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Democratizar el servicio con justicia social: Ampliando la cobertura geográfica, incluyendo a todos los segmentos de la población, ofreciendo tarifas justas y solidarias para promover una competencia más equitativa, con

atención particular para cada segmento de la población para facilitar la integración al uso de las telecomunicaciones.

Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, Cantv promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales.

Garantizar autosostenibilidad de la empresa: La nueva Cantv será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.

Convertirnos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social.

Avanzar hacia la soberanía tecnológica: La Nueva Cantv apoyará la implantación del software libre cumpliendo con el decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Además, impulsará la apropiación tecnológica por parte de los ciudadanos y ciudadanas, promoverá el desarrollo endógeno, respaldará la formación de talentos nacionales y promoverá la sustitución de importaciones.

Apalancar la transformación del Estado: Cantv jugará un papel protagónico en la transformación del Estado apalancando con el potencial que ofrecen las tecnologías para acercarse al ciudadano y servirlo de manera

más eficiente, ágil y confiable; facilitando a su vez su participación en el diseño de las políticas públicas que guían la acción del Estado.

Apoyar la integración Nacional e Internacional: Cantv cobra una dimensión internacional, expandiendo las fronteras tecnológicas de la nación, bajo el lineamiento del acuerdo ALBA, el proyecto satelital VENESAT-1, que servirá para brindar apoyo a los programas sociales y del Estado y facilitar la transferencia tecnológica. Asimismo, se apoyará la seguridad y la defensa integral del Estado proveyendo una red de comunicaciones segura y de alcance nacional. La Nueva Cantv asume el reto de crear la concepción socialista del servicio de telecomunicaciones, abrir espacios reales para la participación de las comunidades, colocar las innovaciones tecnológicas al servicio del pueblo, convertirse en un motor de integración para los pueblos de la región, contribuir a definir el perfil del Servidor Público Socialista y coadyuvar en el desarrollo del modelo de economía social sustentable y endógeno.

1.6.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO EN LOS MERCADOS.

Ser número uno en movilidad.

Crear valor sobre el liderazgo en banda ancha.

Capturar el mercado emergente de mayorías.

1.6.2 OBJETIVOS DE OPERACIONALIZACIÓN Y REALIZACIÓN DE NEGOCIOS.

Estimular los negocios tradicionales.

Alcanzar excelencia en eficiencia operativa y satisfacción de clientes.

1.7 OBJETIVO DE LA GERENCIA CORPORATIVA DE DOTACIÓN CANTV.

Gerenciar el movimiento del capital humano externo, ofreciendo a nuestros clientes, candidatos elegibles con las competencias y perfil requeridos para cubrir las diferentes posiciones aprobadas de acuerdo con las estrategias del negocio.

1.8 PERFIL DE LA COMPAÑÍA.

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) es la proveedora líder de servicios integrados de telecomunicaciones en Venezuela. Al 31 de Mazo de 2007, Cantv contaba con cerca de 3,6 millones de líneas de acceso fijas en servicio, cerca de 8,2 millones de suscriptores de telefonia móvil y 528 mil suscriptores de banda ancha.

Cantv fue fundada en 1930 como una empresa privada y operaba bajo una concesión de servicio en Venezuela. En 1973 el Estado venezolano adquirió todas las acciones de Cantv. Luego en 1991, el Consorcio VenWorld Telecom, liderado por GTE – hoy, Verizon Communications Inc. – adquirió el 40% de las acciones de la empresa.

El 8 de abril de 2007, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela lanza una Oferta Pública de Acciones (OPA) de CANTV en Venezuela y Estados Unidos, un mes más tarde culmina el proceso de la OPA donde el Estado venezolano adquiere el 79,6% de las acciones de la telefónica, que unido al 6,6% que tenía al inicio de la actividad, le otorga el control de la compañía con más del 86,2% del total accionario. Actualmente, CANTV es una empresa de capital abierto, con acciones registradas en la Bolsa de Valores de Caracas, y en la Bolsa de Valores de Nueva York.

CANTV, conjuntamente con sus empresas filiales Movilnet, Cantv.net y Caveguias, ofrece soluciones integrales de telecomunicaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes de servicios de telefonia fija, telefonía móvil, datos, acceso a Internet y servicios de directorios.

1.9 CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL DE CANTV.

A partir del 10 de diciembre de 2003 la corporación Cantv publicó el Código de Conducta Empresarial, una serie de principios éticos y valores que complementan nuestra visión y misión corporativa.

El Código es una herramienta para tomar decisiones bien fundadas en el curso de las tareas laborales. Todos tenemos la responsabilidad de establecer y mantener relaciones comerciales basadas en la integridad, tanto entre los miembros de la compañía, como frente a nuestros "socios comerciales".

La frase "socios comerciales" se refiere a aquellas personas físicas y jurídicas con las que Cantv tiene relaciones comerciales continuas, tanto actuales como potenciales, e incluye, entre otros, a clientes, socios en empresas colectivas (asociaciones del tipo *joint venture),* competidores, entes reguladores y funcionarios gubernamentales con los que la compañía se halla relacionada actualmente o podría relacionarse en el futuro.

El presente Código de Conducta Empresarial constituye una herramienta que te ayudará a adoptar decisiones bien fundadas en el curso de tus tareas laborales. Todos tenemos la responsabilidad de establecer y mantener relaciones comerciales basadas en la integridad, tanto entre los

miembros de la compañía como frente a nuestros socios comerciales. Este código nos puede ser de utilidad para generar y fortalecer esas relaciones.

Lee las normas del código y presta especial atención a los temas que guarden mayor relación con las tareas que tu desarrollas en tu trabajo.

Comprende el objetivo de este Código de Conducta Empresarial de Cantv, así como también las responsabilidades generales que a ti te competen respecto de las normas de conducta empresarial aqui contenidas.

Consulta las siguientes secciones:

• **Resolución de cuestiones éticas,** cuando desees tratar temas relativos a temas éticos o de cumplimiento de normas.

• **Presentación de reportes o inquietudes sobre incumplimiento de normas éticas,** cuando tengas conocimiento o sospeches de la existencia de conductas indebidas actuales o potenciales.

Efectúe las siguientes consideraciones:

Aplicabilidad

Las expectativas de Cantv en cuanto al desarrollo de conductas responsables se aplican a todo aquel que trabaja en nombre de la compañía, inclusive, entre otros, a sus empleados, consultores y contratistas internos, así como también a los empleados de sus subsidiarias, de empresas afiliadas bajo su control y de sus representantes. Si bien las normas aquí

contenidas se dirigen específicamente a los empleados, se espera que los terceros se adhieran al espíritu de las mismas.

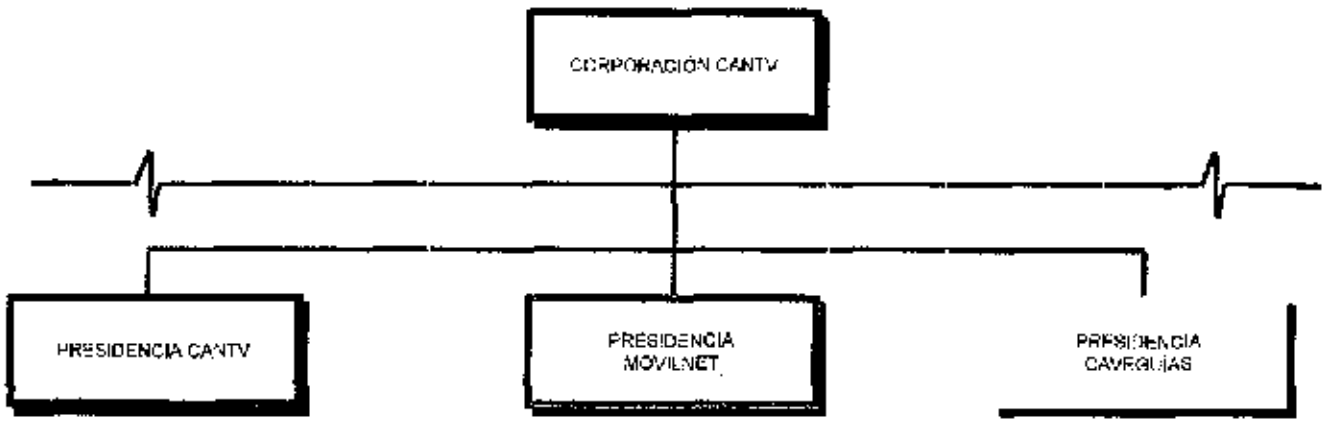
Restricciones

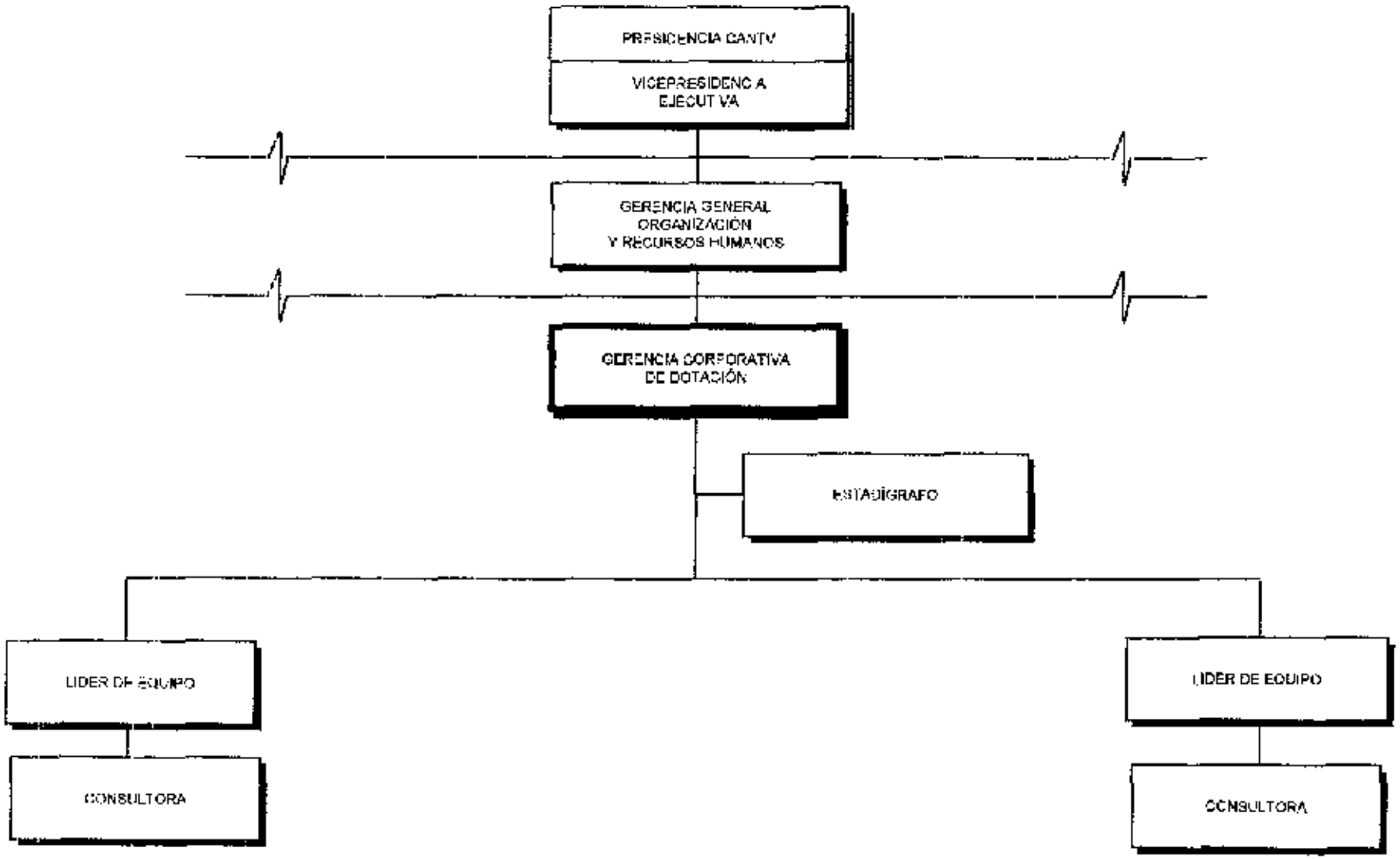
El presente código no contempla la totalidad de las expectativas y/o condiciones relativas a la conducta apropiada y ética desde un punto de vista empresarial ni sustituye a las directivas Políticas y Procedimientos de la compañía.

Utilización del término "Cantv"

El término "Cantv" incluye a las empresas subsidiarias y empresas afiliadas de Cantv.

1.10 Estructura Organizativa CANTV




PRESIDENCIA CANTV
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA
GERENCIA GENERAL ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
GERENCIA CORPORATIVA DE DOTACIÓN
ESTADÍGRAFO
LIDER DE EQUIPO
CONSULTORA
LIDER DE EQUIPO
CONSULTORA

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Según Idalberto Chiavenato, la selección responde a la escogencia entre los candidatos reclutados más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempaño del personal, así como la eficacia de la organización. Todo esto buscando solucionar dos problemas básicos:

    A. Adecuación del candidato al cargo.
    B. Eficiencia del candidato en el cargo.

Sin dejar de llevar a cabo las tareas del calculo *a priori* del tiempo de aprendizaje de dicho candidato y el rendimiento del mismo en la ejecución. Este proceso debe suministrar no sólo un diagnostico, sino también un pronostico respecto a las dos variables vistas anteriormente. Debe dar una idea real y una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro. La selección configura un proceso de comparación y decisión.

- **LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN:** la selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (Exigencias que debe cumplir el ocupante del puesto) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Siendo la primera variable suministrada por el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.
- **LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN:** luego de realizado el proceso de comparación, puede que varios de los candidatos cumplan con los requerimientos y sean postulados al organismo solicitante y

los tengan en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante, de allí que la selección es siempre responsabilidad del organismo que lo solicitó, de cada jefe y organismo especializado.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

A. **Modelo de colocación:** Solo hay un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, no se contempla el rechazo. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
B. **Modelo de selección:** Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo; pudiendo ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Deben existir varios candidatos para cubrir una vacante. Siendo este el modelo aplicado en la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV.
C. **Modelo de clasificación:** En este modelo hay varias vacantes para cada candidato y varios candidatos para cada vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo para ocupar. Se presentan dos alternativas para el candidatos; puede ser rechazado o aceptado para el cargo. Es el enfoque más amplio y situacional.

- **LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:** según Martha Alles, es el proceso de elección de una persona en particular en función de los comportamientos siendo ésta la parte visible de las competencias y teniendo criterios preestablecidos. Se inicia definiendo el perfil requerido, dejando claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Se escoge aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

- **LA ESTRATEGIA**

La definición de estrategia ha sido interpretada múltiples veces, por ende no existe una única conceptualización. Sin embargo, es posible colocar al menos dos definiciones a tomar en cuenta.

Según Henry Mintzberg, "La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintos alcances: como plan, como pauta, como táctica, como posición y como perspectiva"

A. La **Estrategia como Plan;** Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

B. **Estrategia como Táctica;** Es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

C. **Estrategia como Pauta;** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

D. **Estrategia como Posición;** Es la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

E. Estrategia como Perspectiva; La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En este caso el aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate.

Resumiendo cada una de estas acepciones se puede llegar a una conclusión de que **Las Estrategias** simplemente son los métodos que se utilizan para hacer algo. Los resultados y bienestar de la empresa o actividad obedecerán mayormente de la correcta elección del método para llevar a cabo las tareas que en ella se desarrollen.

- **LAS TÉCNICAS**

Las Técnicas representan los estilos que se usan para hacer las tareas. Estas bien aplicadas, generan un aprendizaje metódico, permitiendo la ampliación del conocimiento individual y colectivo, enriqueciendo el potencial de cada uno de los participantes además de crear, formar, transformar, elaborar y ejecutar distintas tareas.

Las técnicas pueden ser empleadas de varias formas: orales, manuales, mecánicas, visuales, entre otras. Si se va hacer alguna tarea y todavía no existe un técnica definida, se debe crear analizándola y registrándola para luego repetir la tarea o enseñarla a alguien tal y como fue realizada anteriormente.

La técnica por sí misma no es formativa, ni tiene carácter pedagógico. Se debe presentar temas específicos para que la técnica sea "el medio" y no "el fin" en el desarrollo de la actividad. El objetivo debe ser real y aplicado conforme al tema y al público dirigido.

La técnica nace de la observación por lo tanto. técnica también es ejercicio, es un método de ejercer un arte, con disciplina y rigurosidad, administrado por alguien que lo domine.

- **TIPOS DE TÉCNICAS**

- **Presentación:** Ayuda a conocerse mejor, a uno mismo y a la otra persona con que se realiza un trabajo. Son las primeras informaciones de cada persona.

Contribuye para que exista el dialogo, vivencia y se comparta en el grupo. Necesita ser desarrollada en un clima de confianza y apertura. Es el momento de presentación, motivación e integración.

- **Integración:** Consiste en el análisis del comportamiento tanto del equipo como de cada persona. Ayuda a que todos compartan.

Desarrolla el trabajo de comunicación: encuentros, desencuentros e interacción del grupo.

- **Capacitación:** Debe ser utilizada por las personas que ya han vivido la práctica de animación en grupo. Posibilita la observación de las actitudes de los individuos ante la realidad.

Ayuda a comprender mejor a los participantes del taller. Enriquece el trabajo conjunto, ayuda y facilita las actitudes de los animadores en presencia del equipo.

Facilita la reflexión y la profundización del tema, auxiliando en la determinación de cómo estará ubicado el animador o asesor con relación a las dinámicas.

- **Litúrgica:** Permite a los participantes vivenciar con mayor intensidad una experiencias mística, sagrada.

Ayuda en la comunicación y facilita el diaiogo con las lecturas bíblicas.

Contribuye para que cada participante se integre en la actividad y haga de ella una verdadera experiencia de Dios en su vida.

- **Dinámicas**

Las dinámicas de grupo son una serie de ideas claras, con ciertas reglas de juego bastante delimitadas, expuestas o planteadas a un grupo de personas (estudiantes, empleados o participantes) para que la ejecuten. De ahí que las posibilidades sean infinitas, puesto que en las dinámicas cada persona y cada grupo le da un tinte o matiz especial.

En las diversas instituciones y organizaciones se ha vuelto necesario olvidar los procesos cotidianos en cuanto a capacitación, selección y formación se habla. De allí que los encargados buscan material para hacer buenas interacciones de conocimiento interpersonal, rompimiento de hielo en los grupos o el logro de una jornada más agradable en una capacitación o selección de personal.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TITULO DEL PROYECTO

Diseño de un Manual de Estrategias para la selección del personal, en la Gerencia Corporativa de Dotación, CANTV.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de estrategias para la selección del personal, en la Gerencia Corporativa de Dotación, CANTV.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el proceso de selección para el personal de nuevo ingreso de CANTV.
- Identificar las fortalezas y debilidades del proceso.
- Jerarquizar las necesidades detectadas en la gerencia de dotación de RRHH.
- Recolección de información con relación a la selección de personal por competencias mediante dinámicas.
- Definición de la tabla de contenidos del manual de estrategias para la selección de personal, en la gerencia corporativa de dotación de RRHH, CANTV.
- Desarrollo del manual de estrategias para la selección del personal, en la gerencia corporativa de dotación de RRHH, CANTV.

3.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El proyecto surge de la necesidad que actualmente están presentando los consultores para la ejecución del proceso de selección masiva de candidatos por competencias. Anteriormente, la selección de candidatos por competencias se venia dando a través de entrevistas individuales por candidato postulado, es decir cada, consultora realizaba un promedio de seis (6) entrevistas por búsqueda requerida, lo que implica un día entero en proceso de selección para satisfacer una sola vacante y un tiempo de respuesta al requerimiento más acompasado.

Para garantizar que cada gerencia reciba al candidato adecuado a su nivel y perfil de competencias, desde hace aproximadamente doce (12) años, se han realizado cambios en cuanto al proceso de selección, donde la Gerencia de Dotación pasó de ser un área que sólo realizaba entrevistas por cada candidato postulado a una gerencia donde las dinámicas de grupo comenzaban la estrategia ideal para un proceso de selección masivo, colocando escenas ideales para determinar los planes de formación que permitan explotar al máximo las competencias de cada candidato.

Para fundamentar las bases de éste cambio en cuanto a la selección de candidatos de CANTV, se hace necesario desarrollar un proyecto el cual consista en la elaboración de un Manual de Estrategias Dinámicas para la selección según los roles estipulados en el Manual de Competencias para la excelencia en dicha empresa. Implicando, además, la participación de los consultores en la Gerencia de Dotación de Recursos Humanos, estar inmerso en las políticas, misión, visión y valores de la Corporación además de responder a las inquietudes de las Gerencias interesadas.

3.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.

El alcance del Manual radica de forma directa en la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH y sus consultoras quienes son las beneficiarias directas del manual elaborado, representando una mejora significativa en los tiempos de respuesta en cuanto a la realización de las selecciones masivas de candidatos para cada una de las vacantes presentes.

La limitación encontrada para la elaboración de dicho manual fue el escaso tiempo que representa el periodo de pasantías el cual se estipula sea de 3 meses dentro de la empresa; otra limitación encontrada fue la delicada situación en la que se hallaba la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV; pues la misma estaba en periodo de prueba ya que no respondía a los tiempos adecuados para la realización de una búsqueda de candidato y no contaba desde el mes de diciembre del 2007 con una coordinación general, presentando así fallas en el liderazgo de equipo.

3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación responde a la descriptiva documental. Descriptiva, pues consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; y documental ya que se dirige al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población es la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos y la muestra escogida fue la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV.

3.8 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

No fue necesaria la aplicación de instrumentos para la recolección de datos pues la Gerencia Corporativa de Dotación ya contemplaba como necesidad inmediata el diseño de un manual que ayudara a la reducción de los tiempos de respuesta en cuanto a las búsquedas de candidatos.

3.9 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS.

No fue necesario el análisis y tabulación de datos pues la Gerencia Corporativa de Dotación ya tenía formalizado mediante una detección de necesidades realizada con anterioridad el análisis de cada una de las necesidades arrojadas por el estudio.

3.10 RESULTADOS OBTENIDOS.

El resultado del trabajo realizado revela el: MANUAL DE ESTRATEGIAS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL, EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE DOTACIÓN DE RRHH, CANTV. El cual podrá ser consultado a continuación.

[redacted]

ESTRATEGIAS PARA LA SELECCIÓN DEL
L, EN LA GERENCIA CORPORATIVA DE
DOTACIÓN DE RRHH, CANTV.

Autor:
Isel J. Mejías F.

MARZO, 2008

ÍNDICE

Presentación	**2**
Agradecimientos	**3**
Marco conceptual	**4**
Sugerencias	**8**

Técnicas de Presentación

1. El Carro (Mi Vida)	9
2. La Telaraña.	12
3. ¿A qué te dedicas?	14
4. Aprende-Nombres.	16
5. La Pelota Preguntona.	18
6. Presentación con adjetivo.	20

Dinámicas de Liderazgo

1. Decálogo de Máximas.	22
2. El pueblo necesita	24
3. El facilitador ante grupos difíciles.	26
4. Discusión de gabinete.	28

Dinámicas de Creatividad.

1. Bloqueo de la creatividad.	30
2. Creatividad.	32
3. Esculturas de plástilina.	35
4. Saludos creativos.	37

Análisis de problemas, toma de decisiones, negociación y conflicto

1. Agenda de discusión. 41
2. La máquina fotocopiadora. 43
3. Negociando diferencias. 45
4. Negociando diferencias 2. 48

Dinámicas de ventas.

1. Declaraciones de ventas. 51
2. Evaluación de escucha activa en la venta. 53
3. No escuchan. 56
4. Entrevista de ventas. 59
5. Cliente-vendedor. 63
6. Venta frustrada. 66

Dinámicas de Atención al Cliente.

1. El viejito. 68
2. La novia. 70
3. Mc. Donal's 72
4. El vigilante. 74
5. El ascensor. 76
6. El seductor. 78
7. El cine. 80
8. La grúa. 82
9. El reclamo. 84
10. La tintorería. 86
11. La maquillista. 88
12. La media hora. 90
13. La heladería. 92

Formatos de evaluación de competencias durante las dinámicas.

1. Competencias del rol.
2. Proceso de evaluación de Ejecutivos de Atención al Cliente.

Bibliografía. 94

PRESENTACIÓN

El siguiente manual es un compendio de estrategias para: la selección del personal por competencias, ajustado a las necesidades detectadas en la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, ubicada en la Torre Movilnet del Centro Comercial El Recreo, en Caracas.

AGRADECIMIENTOS

- Primeramente a CANTV, por permitirme formar parte de ésta conocida empresa de servicios telefónicos.
- A la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, por hacerme formar parte de su equipo.
- A Mónika Vargas por su acompañamiento durante mi experiencia dentro del área.
- A Innia Pereira por descubrir en mí las competencias necesarias para ingresar en la gerencia.
- A Liliana Pozo por acercarse a mí de forma personal y amplificar mi adquisición de conocimientos dentro de la gerencia.
- A José Calzadilla por cada uno de los comentarios alegres y únicos de cada día.
- A Silvana Valero por sus repiques de celular con canciones extrañas y más recientemente por el olor de su crema.
- A Eskeyla Nucete por su risa particular y contagiosa.
- A Morela Farias por brindarme la oportunidad de formar parte de éste equipo de trabajo.
- A Cindy Cauao por los cambios de entrevistas telefónicas por las presénciales.
- A Daniela Márquez y Abigail Chirinos, por cada una de las ocurrencias que me hicieron reír junto a ustedes, por los almuerzos, por los paseítos, por su amistad.

MARCO CONCEPTUAL

1. Estrategia

La definición de estrategia ha sido interpretada múltiples veces, por ende no existe una única conceptualización. Sin embargo, es posible colocar al menos dos definiciones a tomar en cuenta.

Según Henry Mintzberg, "La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintos alcances: como plan, como pauta, como táctica, como posición y como perspectiva"

1.2 **La Estrategia como Plan;** Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

1.3 **Estrategia como Táctica;** Es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

1.4 **Estrategia como Pauta;** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

1.5 **Estrategia como Posición;** Es la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

1.6 **Estrategia como Perspectiva;** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En este caso el aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate.

Resumiendo cada una de estas acepciones se puede llegar a una conclusión de que **Las Estrategias** simplemente son los métodos que se utilizan para hacer algo. Los resultados y bienestar de la empresa o actividad obedecerán mayormente de la correcta elección del método para llevar a cabo las tareas que en ella se desarrollen.

2. Técnicas

Las Técnicas representan los estilos que se usan para hacer las tareas. Estas bien aplicadas, generan un aprendizaje metódico, permitiendo la ampliación del conocimiento individual y colectivo, enriqueciendo el potencial de cada uno de los participantes además de crear, formar, transformar, elaborar y ejecutar distintas tareas.

Las técnicas pueden ser empleadas de varias formas: orales, manuales, mecánicas, visuales, entre otras. Si se va hacer alguna tarea y todavía no existe un técnica definida, se debe crear analizándola y registrándola para luego repetir la tarea o enseñarla a alguien tal y como fue realizada anteriormente.

La técnica por sí misma no es formativa, ni tiene carácter pedagógico. Se debe presentar temas específicos para que la técnica sea "el medio" y no "el fin" en el desarrollo de la actividad. El objetivo debe ser real y aplicado conforme al tema y al público dirigido.

La técnica nace de la observación por lo tanto, técnica también es ejercicio, es un método de ejercer un arte, con disciplina y rigurosidad, administrado por alguien que lo domine.

2.1 Tipos de Técnica

- **Presentación:** Ayuda a conocerse mejor, a uno mismo y a la otra persona con que se realiza un trabajo. Son las primeras informaciones de cada persona.

Contribuye para que exista el dialogo, vivencia y se comparta en el grupo. Necesita ser desarrollada en un clima de confianza y apertura. Es el momento de presentación, motivación e integración.

- **Integración:** Consiste en el análisis del comportamiento tanto del equipo como de cada persona. Ayuda a que todos compartan.

Desarrolla el trabajo de comunicación: encuentros, desencuentros e interacción del grupo.

- **Capacitación:** Debe ser utilizada por las personas que ya han vivido la práctica de animación en grupo. Posibilita la observación de las actitudes de los individuos ante la realidad.

Ayuda a comprender mejor a los participantes del taller. Enriquece el trabajo conjunto, ayuda y facilita las actitudes de los animadores en presencia del equipo.

Facilita la reflexión y la profundización del tema, auxiliando en la determinación de cómo estará ubicado el animador o asesor con relación a las dinámicas.

- **Litúrgica:** Permite a los participantes vivenciar con mayor intensidad una experiencias mística, sagrada.

Ayuda en la comunicación y facilita el dialogo con las lecturas bíblicas.

Contribuye para que cada participante se integre en la actividad y haga de ella una verdadera experiencia de Dios en su vida.

3. Dinámicas

Las dinámicas de grupo son una serie de ideas claras, con ciertas reglas de juego bastante delimitadas, expuestas o planteadas a un grupo de personas (estudiantes, empleados o participantes) para que la ejecuten. De ahí que las posibilidades sean infinitas, puesto que en las dinámicas cada persona y cada grupo le da un tinte o matiz especial.

En las diversas instituciones y organizaciones se ha vuelto necesario olvidar los procesos cotidianos en cuanto a capacitación, selección y formación se habla. De allí que los encargados buscan material para hacer buenas interacciones de conocimiento interpersonal, rompimiento de hielo en los grupos o el logro de una jornada más agradable en una capacitación o selección de personal.

El medio en este manual responde a la aplicación de las técnicas de presentación y capacitación mediante dinámicas para la selección del personal.

SUGERENCIAS

- Se debe leer y hacer un estudio previo de los pasos o lineamientos de las dinámicas. Ello genera seguridad y firmeza al plantearla al grupo.
- No se debe temer al realizar una variante, pues la manera de ver e interpretar las cosas es diferente, y la creatividad es dada como algo susceptible de mayor desarrollo con la práctica.
- Se debe cerrar cada una de las jornadas de selección. SIN EXCEPCIÓN!

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

EL CARRO (Mi Vida)
OBJETIVO: • Estimular a los participantes a conocer al resto de las personas que integran su grupo de selección.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos aproxdmadamente.
AMBIENTE O ESPACIO: la actividad se realizará en el salón, con espacio suficiente para la comodidad de los candidatos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El candidato debe responder cada una de las preguntas. • Mantener el silencio durante la formulación de la pregunta y su respuesta.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: La actividad consiste en colocar al grupo a seleccionar en círculo o semicírculo dependiendo del volumen de asistentes a la misma. Seguidamente, cada uno de los candidatos debe responder a cada una de la preguntas contenidas en la técnica bien sea en una hoja en blanco para luego exponerlo frente al resto del grupo o de forma inmediata. La persona debe verse así mismo como un vehiculo.

- **Preguntas:**

1. Lugar de donde sale el carro (lugar de nacimiento)
2. Placa (fecha de nacimiento)
3. Color de tu carro (tu color o colores favoritos)
4. ¿Qué potencia tiene tu carro? (si te sientes fuerte, débil, desanimado, alegre, deprimido, con ganas, desganado..)
5. ¿A qué velocidad va tu carro? (esto tiene que ver con, cómo te sientes que vas por la vida: de prisa, lentamente, remolcado, empujado...)
6. ¿Cómo están los elementos de tu carro? (inteligencia, sentimientos, voluntad, valores)
7. ¿Qué camino hace tu carro? (Las metas de tu vida)
8. ¿Qué obstáculos hay en la carrera? (Obstáculos para la consecución de esas metas)
9. Los semáforos están en rojo, amarillo, verde? ¿porqué? ROJO: lo que te paraliza y no te deja ir hacia delante, VERDE: lo que te impulsa a ir hacia delante, AMARILLO: las dudas que tienes...
10. ¿Está bien equipado tu carro? ¿con qué? (tus cualidades)
11. ¿Qué le puede estar faltando a tu carro? (tus defectos o fallas)
12. ¿Cómo podrías conseguir lo que falta en tu equipaje? (lo que puedes hacer para mejorar)
13. ¿Qué consejo darías a tus compañeros de trabajo?
14. ¿Hacia dónde quisieras ir con tus compañeros de trabajo? (metas para todo el grupo durante este año)

MATERIALES Y RECURSOS:

- Hojas blancas.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES:

Se pueden prescindir de algunas preguntas según sea el caso.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.

OBSERVACIONES: Es importante prestar especial atención a los modismos o mala dicción que pueda presentar algún candidato.

LA TELARAÑA
OBJETIVO: • Conocer los miembros del grupo, permitiendo la integración de los mismos.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos aproximadamente.
AMBIENTE O ESPACIO: la actividad se realizará en el salón, con espacio suficiente para la comodidad de los candidatos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El facilitador da la indicación de que todos los participantes se coloquen de pie, formando un círculo. • El facilitador debe advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quién va a lanzarse la bola y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: a) El facilitador le entrega a uno de ellos la pelota de pabilo; este tiene que decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, expectativas sobre el curso o actividad, etcétera. b) El que tiene la pelota de pabilo toma la punta del mismo y lanza la bola al otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. Luego, tomando el hilo, lanza la bola a otra persona del círculo. c) La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados

en una especie de tela de araña.

d) Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la pelota debe regresársela aquel que se la envió, repitiendo los datos por esa persona; este último hace lo mismo, de manera que la pelota va recorriendo la misma trayectoria, pero en sentido inverso, hasta regresar al compañero que inicialmente la lanzo.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivo para colocar el nombre.
- Una pelota de pabilo.
- Reloj.

VARIANTES: ninguna

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Sentido de Urgencia.
- Trabajo en equipo.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

¿A QUÉ TE DEDICAS?
OBJETIVO: • Presentación de los participantes al inicio de un curso.
TIEMPO DE DURACIÓN: 30 Minutos
AMBIENTE O ESPACIO: la actividad se realizará en el salón, con espacio, mesas y sillas y suficientemente iluminado suficiente para la comodidad de los candidatos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El Facilitador dice a los participantes que el objetivo de esta dinámica de presentación es adivinar quien es y a que se dedica cada persona.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: Una vez que los participantes se hayan sentado, se turnarán para levantarse y actuar una pantomima (Sin hablar, únicamente deben de manejar comunicación no verbal) de lo que es cada cual y a lo que se dedica. Los demás participantes tratarán de adivinar lo que cada persona trata de comunicar.
MATERIALES Y RECURSOS: • Distintivo para colocar el nombre. • Reloj.

VARIANTES: ninguna

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Sentido de Urgencia.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

APRENDE - NOMBRES

OBJETIVO:

- Facilitar a los participantes el aprendizaje del nombre de sus compañeros.

TIEMPO DE DURACIÓN: 15 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio para que los participantes puedan formar un círculo.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor solicita a los participantes que formen un círculo.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El instructor invita a un participante a ser el líder, el cuál se colocara en medio del circulo, entonces todos en el círculo se mueve hacia la derecha y cada uno dice su nombre y apellido. Los demás participantes tratarán de recordar el nombre de los compañeros que se encuentran a su derecha y a su izquierda.

Entonces el líder de repente apuntará con el dedo a un participante y dirá "Izquierda". La persona señalada deberá contestar dando el nombre completo del participante a su izquierda.

Si el líder dice "Derecha", la respuesta de la persona señalada sería el nombre del participante a su derecha. Si no diera la respuesta antes de terminar de contar cinco, entonces habrá perdido y se convertiría en el líder, mientras que el líder anterior tomará su lugar en el círculo. Si

contesta correctamente antes de haber terminado de contar hasta cinco entonces, el líder seguirá donde estaba y apuntará a otro participante.

El instructor otorga el tiempo suficiente para que se desarrolle la dinámica y los participantes se aprendan los nombres de sus compañeros.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivo para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: ninguna

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA PELOTA PREGUNTONA

OBJETIVO:

- Identificar a los participantes, descubriendo sus gustos y aficiones.

TIEMPO DE DURACIÓN: 20 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
- Antes del evento, el Facilitador prepara varias tarjetas con diferentes tipos de preguntas relativas al objetivo que se busque en la dinámica.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador forma a los participantes en círculo.

Les indica que deberán ir pasándose la pelota a la vez que entonaran una canción. Esta puede ser escogida por el Facilitador o por el grupo.

Cuando el Facilitador crea conveniente hará sonar la campana o el silbato, ésta señal indicará que deben detenerse.

El participante que se haya quedado con la pelota deberá tomar una tarjeta y leer en voz alta la pregunta y antes de responderla dirá su nombre. El juego continúa de la misma manera hasta que se acaban

todas las preguntas. En caso de que la misma persona quede otra vez con la pelota, retira otra pregunta.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Tarjetas con preguntas.
- Caja o bolsa de papel para colocar dentro las tarjetas con las preguntas.
- Un silbato.
- Un lápiz para cada participante.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

PRESENTACIÓN CON ADJETIVO

OBJETIVO:

- Presentación de los participantes al inicio de un curso.

TIEMPO DE DURACIÓN: 20 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador da las siguientes instrucciones a los participantes: "*Tienen un momento para pensar en un adjetivo que defina mejor a cada uno de ustedes y que comience por la misma letra que su nombre. Por ejemplo: "María, meticulosa" o "Pedro, productivo". El adjetivo escogido debe referirse a un aspecto que consideren fundamental en su persona. Si les resulta muy difícil encontrar una característica importante que empiece por la misma letra que su nombre, háganlo con la primera letra de su apellido*".

Al terminar la actividad anterior, el Facilitador les indica que compartan: Su nombre, apellido, adjetivo y el porqué se ha escogido dicha cualidad.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Marcadores.
- Reloj.

VARIANTES: Luego de colocar el adjetivo junto con el nombre el candidato puede escoja a algún otro candidato para compartir información, seguidamente se pueden hacer las presentaciones cruzadas.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

cantv

DINÁMICAS DE LIDERAZGO
s a los roles de Alta Gerencia, Gerencia
Media y Rol Supervisório)

DECÁLOGO DE MÁXIMAS

OBJETIVO:

- Identificar los valores que un Líder quiere manejar en su equipo.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 a 20 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador explica a cada uno de ellos, deberá confeccionar un **decálogo** de máximas que se darán como regla de vida a un hijo o hija y/o subordinado y/o alumno, etc.

Al terminar los decálogos, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y solicita a los candidatos que presenten su decálogo.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Una hoja blanca para cada candidato.
- Lápices.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Estilo de liderazgo que presenta el candidato.
- Trabajo en equipo.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL PUEBLO NECESITA

OBJETIVO:

- Analizar los principios de organización.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 a 20 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas deben ser las pertinentes al cargo a ocupar.

Se divide a los participantes en 2 grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.

Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas.

Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.

La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para

realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Una hoja blanca para cada candidato.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Estilo de liderazgo que presenta el candidato.
- Trabajo en equipo.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL FACILITADOR ANTE GRUPOS DIFICILES
OBJETIVO: • Identificar y explorar formas de manejar situaciones con grupos difíciles.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 a 20 Minutos
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita a cada uno de los participantes, que escriba en cada una de las hojas blancas las situaciones más terribles que pueda imaginar con un grupo difícil de alumnos. Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita a los participantes colocar sobre la mesa las tarjetas formando un montón. El Facilitador mezcla las tarjetas y pide a cada uno de los participantes que saque una al azar. El Facilitador divide a los participantes en subgrupos. El Facilitador pide a los participantes que se reúnan en subgrupos y entre todos deciden cuál de esas situaciones representarán. Uno de los miembros del subgrupo se ofrece para ser el Facilitador durante dicha

representación.

El Facilitador pide a los participantes que se reúnan en plenario y cada subgrupo presenta su dramatización.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Una hoja blanca para cada candidato.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Estilo de liderazgo que presenta el candidato.
- Trabajo en equipo.
- Manejo y control del entorno inmediato.
- Adaptabilidad.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

DISCUSIÓN DE GABINETE

OBJETIVO:

- Ejercitar el análisis de problemas y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 a 20 Minutos

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en dos subgrupos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El instructor reparte a cada participante una copia del documento donde se plantea el problema.

El instructor forma subgrupos y les pide que nombre un coordinador del subgrupo.

Se le indica a los miembros de los subgrupos que la primera fase del ejercicio consiste en que investiguen, consulten y analicen sobre el problema. (Puede darse un tiempo corto, o más largo dependiendo del tema).

Una vez que se cumpla la primera fase, el coordinador del subgrupo iniciará una reunión en donde: Planteará el problema, expondrá los

distintos aspectos que cree conveniente discutir y dará su opinión sobre las posibles soluciones que él ve para el problema. Luego permitirá que el resto de las personas expongan su opinión sobre el problema y la propuesta de solución hecha por el coordinador.

Se abre una discusión general y agotado el debate, se pasa a la redacción de los acuerdos y decisiones tomadas.

Cada subgrupo presenta al plenario sus conclusiones.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Preparar de antemano un documento, donde se plantea el problema y sus antecedentes.
- Una hoja blanca para cada candidato.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Estilo de liderazgo que presenta el candidato.
- Trabajo en equipo.
- Manejo y control del entorno inmediato.
- Adaptabilidad.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

[redacted]

cantv

DINÁMICAS DE CREATIVIDAD
s a los roles de Mercadeo y Desarrollo de
Productos y Servicios)

BLOQUEO DE LA CREATIVIDAD
OBJETIVO: • Desarrollar la capacidad de perseverar en un trabajo creativo.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 Minutos
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador presenta un asunto para discusión. Todos los participantes proponen ideas y sugerencias. En cierto momento de la discusión, un miembro del grupo, previamente avisado, discute frontalmente una de las afirmaciones de alguno de los participantes, diciendo que la idea no es nueva ni válida. La persona cuestionada, sintiéndose interrumpida, naturalmente reaccionará mostrándose desanimada, enojada, y probablemente el impacto sofoque su creatividad. En sesión plenaria el Facilitador, provoca el análisis del suceso y orienta los comentarios. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede

aplicar lo aprendido en su vida.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Estilo de liderazgo que presenta el candidato.
- Manejo y control del entorno inmediato.
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Impacto.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

CREATIVIDAD

OBJETIVO:

- Estimular la creatividad de los participantes.

TIEMPO DE DURACIÓN: variada.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan escribir.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

A continuación se enumeran distintos problemas diseñados para estimular la creatividad de los participantes. Esta recopilación tiene como único objetivo, proporcionar una fuente de información lo más completa posible, para facilitar a los instructores el contar con material para este importante tema.

PROBLEMAS CREATIVOS:

Los siguientes problemas han sido diseñados para probar y desarrollar la capacidad de los participantes de extraer soluciones obvias y creativas de situaciones que a primera vista parecen muy complicadas.

1. Al llegar Juan en su automóvil a la casa de un amigo, se asustó al ver un enorme perro con cara de pocos amigos. Por fortuna para Juan el perro estaba encadenado a un árbol y cuando advirtió su presencia Juan ya estaba fuera de su alcance. Pero Juan no encontró a nadie en la casa, y al querer subir al automóvil el perro lo amenazaba desde junto al coche. La cadena era larga y le permitía llegar hasta ambas puertas del vehículo. No había por allí un palo o cosa parecida, ni Juan tenía ya ánimos de enfrentar al animalote.

¿ Cómo entró Juan al coche sin que el animal pudiera tocarlo?.

Respuesta: Se puso a caminar lentamente al rededor del árbol. El perro, al seguirlo, fue enredando la cadena.

2. Un mes tiene 28 días. De los 11 restantes,

¿Cuántos tienen 30 días?

Respuesta: Los 11 meses restantes.

3. Un naufrago pudo llegar nadando a una pequeña isla completamente desierta. No había madera con qué encender una fogata y pedir auxilio. Solo encontró una lámpara de petróleo y unos cuantos cerillos, abandonados por alguna persona. Pero el petróleo era tan escaso que la mecha, también demasiado corta, quedaba como sumida en el fondo.

¿Cómo logró encender la lámpara?

Respuesta: Puso un poco de agua en la lámpara. De esta manera se elevó el nivel del petróleo.

4. Usted se va a la cama a las 8:00 de la noche y pone el despertador para levantarse a las 9:00 de la mañana.

¿Cuántas horas de sueño tendrá?

Reepuesta: Una hora. La alarma sonará a las 9:00 de la noche.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hoja blanca para cada candidato.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Sentido de urgencia.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

ESCULTURAS DE PLASTILINA

OBJETIVO:

- Estimular la creatividad de los participantes.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 10 a 20 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón suficientemente amplio e iluminado en el que se pueda poner una mesa y sillas.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador explica al grupo las siguientes instrucciones: El grupo debe crear una escultura con la plastilina, para lo cual se dispone de 10 minutos y por ningún motivo se debe hablar durante ese lapso. El grupo debe tomar conciencia de dónde han estado y dónde están ahora, como grupo, y representar esa trayectoria en la escultura de plastilina. Cada participante puede añadir, quitar o modificar la plastilina de cualquier manera que lo sienta adecuado. Dado que son muchos individuos trabajando sobre la misma masa de plastilina, pueden individualmente, separar una porción, trabajar en ella separadamente y después añadirla al conjunto total.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Cajas de plastilina de varios colores.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

Durante la discusión, es conveniente que el Facilitador insista en los siguientes puntos:

¿Qué observó cada participante de sí mismo mientras trabajaba con la plastilina? ¿Qué observó en los demás participantes? ¿Se sienten satisfechos con el resultado final de la escultura?, si, no, ¿Por qué? ¿Cuántas veces cambió de forma la escultura? ¿Por qué?

¿Qué tipo de retroalimentación se le dio al grupo mediante la escultura? ¿Trabajó cada individuo en una porción pequeña o grande? ¿Por qué? ¿Fueron conscientes de la plastilina en sí, o sea, su forma, peso, textura, color, olor, temperatura, etc.? En caso afirmativo ¿Qué notó? En caso negativo ¿Por qué?

¿Quién se hizo responsable de la escultura? ¿Cómo ganó esa posición de liderazgo? ¿Por qué lo permitieron los demás?

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Sentido de urgencia.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

SALUDOS CREATIVOS

OBJETIVO:

- Despertar una mayor creatividad en los participantes.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 10 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón suficientemente amplio e iluminado.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

Dar las instrucciones y verificar éstas. Iniciar con saludos de algún grupo (por ejemplo: boyscouts, hippies, etc.).

Vamos a formar un circulo aquí (señalar) y trataremos de hacer a un lado el saludo clásico de darse la mano. El objeto es crear otros tipos de saludos; el que ustedes quieran; que expresen en el saludo lo que sientan, no importa como sea, lo importante es expresar nuestro sentir en el momento; nos saludaremos entre todos y con rotación.

¿Esta claro?

¿Hay alguna duda? Bueno, vamos a ver que tantos saludos podemos crear.

Crear un tipo de saludo para nuestro grupo.

Si no surgen espontáneos, el co-Facilitador modelará con algulen. En caso de aislamiento de algún participante, el co-Facilitador hará un saludo

con éste para motivarlo a participar.

Si surge sólo una pareja espontánea, se pedirá que imitemos ese saludo.

Tratar de aplicar los saludos creativos en el resto del curso.

Se procede con las preguntas: ¿Cómo se sintieron? ¿De qué se dieron cuenta? Posteriormente este equipo ya no podrá solicitar la misma prueba, en caso de que se presente de nuevo en el mismo puesto. Cada prueba no puede pues, practicarse más de una sola vez.

Existen dos posibilidades: Si el equipo supera la prueba, recoge un vale que equivale a un punto. Si el equipo falla la prueba tendrá que trasladarse a otro local para en él pagar prenda. Recibe una ficha de penalización que deberá presentar al Facilitador encargado de las prendas. Una vez pagada válidamente la prenda, el equipo deberá volver al punto en el que había fracasado, provisto de la ficha de penalización, debidamente firmada (o con otra distintiva) por el Facilitador encargado de las prendas.

En la habitación del Facilitador encargado de las prendas estará una hoja tamaño rotafolio por equipo, así como una pila de periódicos, cola de tapicero distribuida en vasos, pinceles, tijeras y trapos. Además, habrá confeccionado unas fichas en cuyo anverso estará escrito un refrán más o menos largo, cuando el equipo llega a la habitación de las prendas, entrega al Facilitador la ficha de penalización recibida en el puesto en donde acaba de fallar. El Facilitador hace sacar al azar una de las fichas conteniendo un refrán, el equipo se pondrá inmediatamente a trabajar, trabajo que consiste en recortar las letras del refrán de los periódicos puestos a su disposición y pegarlas encima de la hoja del rotafolio de manera que el refrán quede construido.

En cuanto la prenda queda pegada, el equipo recupera su ficha de penalización firmada. El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado.

El equipo regresa entonces a ver al Facilitador del puesto en que había fallado. Este último recoge el vale, anota en su ficha personal que el equipo ha pasado la prueba, puesto que ha pagado la prenda reparadora y finalmente entrega al equipo un vale de 1 punto.

Cuando un equipo ha superado una prueba en un puesto cualquiera, se traslada primeramente a donde está el Facilitador encargado del rotafolio marcador para entregarle el vale de 1 punto y luego se encamina hacia otro puesto de su libre elección para intentar superar una segunda prueba. También está permitido que vuelva al puesto que acaba de dejar (no obstante se puede incluir una regla que prohíba pasar dos pruebas seguidas en el mismo puesto).

Como es lógico, no pueden haber dos equipos juntos en un mismo puesto. Al comenzar el juego si hay más equipos que puestos, serán los equipos que hayan elegido más rápidamente su puesto los que pasarán las pruebas, mientras los demás esperan a cierta distancia que quede libre un puesto. La misma espera puede producirse en el transcurso del juego o después de haber pagado una prenda para volver al puesto a exhibir la ficha de penalización.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Creatividad

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

[redacted]

DE PROBLEMAS, TOMA DE DECISIONES,
NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO.
ables al Rol Integrador de Soluciones)

AGENDA DE DISCUSIÓN

OBJETIVO:

- Propiciar el análisis de niveles argumentales.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

Se forman las triadas.

Los participantes de cada tema, se denominarán: **A, B y C.**

A, escoge un tema y lo expone a **B,** quien sólo escucha, **B** resume lo dicho por **A,** y después da su propia opinión. (Si se el resumen es inadecuado, **C,** corrige).

Después de 7 minutos, **B**, escoge un tema, **C**, escucha y **A,** pasa a ser moderador y se repite el proceso.

Se reúne todo el grupo y se comenta el ejercicio haciendo mucho énfasis en el análisis argumental y lógico, evitando, hasta donde sea posible, entrar en los mismos temas de discusión.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Creatividad

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA MÁQUINA FOTOCOPIADORA

OBJETIVO:

- Analizar las habilidades de negociación de los líderes.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 20 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un lugar amplio y bien iluminado acondicionado con butacas movibles para que puedan hacer una representación.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El Facilitador da una breve introducción, un panorama de la actividad sin señalar los objetivos.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador empieza contando la siguiente historia:

"La copiadora de la oficina se descompuso esta mañana y recién ha sido reparada. Son las 4:00 de la tarde, y para las 8:30 de la mañana de mañana deberá contar con 150 carpetas que deberán llenarse con 20 páginas de material para una conferencia. Es su tarea como gerente decir a su subordinado que tiene que quedarse hasta tarde a sacar todas las fotocopias. Casualmente sabe que su subordinado tiene boletos para un concierto popular que se celebrará ésta noche, para obtener los cuales tuvo que hacer cola durante horas y el cual ha estado esperando durante varias semanas"

Después el Facilitador pide a un voluntario para que represente el papel del gerente y a otro que represente el del subordinado. Dé 5 minutos

para que analicen bien su papel cada uno.

El Facilitador pide que comiencen su representación.

Al terminar el Facilitador pide que expliquen como es que lograron hacer así su representación, estimule a los demás participantes para que les hagan preguntas.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Orientación al logro
- Resolución de problemas.
- Sentido de urgencia.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

NEGOCIANDO DIFERENCIAS

OBJETIVO:

- Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 20 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El Facilitador da una breve introducción, un panorama de la actividad sin señalar los objetivos.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.

El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.

A continuación el Facilitador comienza diciendo: **Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar.** La reconocen.

Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de

todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?

Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas: a) ¿En qué alternativas pensó? b) ¿Cuál es alternativa que eligió? c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.

Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hojas Blancas.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Orientación al logro
- Resolución de problemas.
- Sentido de urgencia.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

NEGOCIANDO DIFERENCIAS 2

OBJETIVO:

- Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 20 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en trios.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El Facilitador da una breve introducción, un panorama de la actividad sin señalar los objetivos.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador obtiene de los participantes una lista de adjetivos que se acostumbran usar para describir a la gente (por ejemplo: asertivo, poco asertivo, trabajador, sociable, cognoscitivo, efectivo, etc.) y la anota en el rotafolio.

El Facilitador identifica una característica de interés para los participantes en cuya opinión parezcan estar bien distribuidos. Les hace "ponerse en línea" sabiendo que los extremos representan los polos de la característica y los participantes se distribuyen a lo largo según se vean ellos mismos.

La persona al final de una línea debe formar pareja con la del otro extremo. El tercer participante quién ésta cercano a la "mitad del camino" se designa como observador de la pareja y ayuda a mantener a cada miembro de la pareja dentro de la tarea.

Los trios (los dos opositores y el obeervador) se dispersan alrededor del cuarto.

Cada uno de los opositores de la pareja se describen a si mismos frente al otro con relación a la caracteristica descrita.

Cada miembro establece el estereotipo de la pareja en esta característica.

La pareja discute como sus diferencias se complementan y luego como sus diferencias son un conflicto en potencia.

Finalmente la pareja negocia un contrato en el cuál intentan complementarse uno al otro y evitar el conflicto o sobrellevarlo en forma constructiva cuando suceda.

El observador de la pareja comparte con ella sus impresiones sobre la negociación.

Se reúne todo el grupo y el Facilitador lleva a cabo una discusión acerca del desarrollo. Puede enfocarla a temas como el método de confrontación, las situaciones ganar-perder, los estilos para resolver conflictos, etc.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Papel bond.
- Marcadores.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

[redacted]

DINÁMICAS DE VENTAS

al Rol de Ventas Masivas y Rol de Ventas y

ductos de Servicios Especializados)

DECLARACIONES DE VENTAS
OBJETIVO: • Preparar declaraciones de venta basadas en el conocimiento que tienen los participantes del producto.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 20 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado con butacas para que los participantes puedan escribir.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador reparte el material a los participantes (hoja de papel y lápiz) El Facilitador solicita a los participantes que escojan tres productos y preparen por cada uno de ellos tres declaraciones de venta basadas en el conocimiento y experiencia que tienen sobre el producto. El Facilitador da un tiempo determinado para que los participantes realicen esta actividad. Al finalizar el tiempo el Facilitador solicita a los participantes que se reúnan en grupos de tres personas y con base a las declaraciones que cada uno elaboró individualmente, estructuren únicamente tres declaraciones; Así mismo, les indica que tendrán tiempo determinado

para realizar esta actividad.

El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que un representante de cada equipo presente al grupo sus conclusiones.

Al termino, el Facilitador guia un proceso para identificar cuales son los mejores declaraciones de venta.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hojas Blancas.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EVALUACIÓN DE ESCUCHA ACTIVA EN LA VENTA

OBJETIVO:

- Detectar en los participantes algunos detalles importantes que deben tomarse en cuenta para escuchar mejor a los clientes.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 20 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Suficientemente amplio para el trabajo de los grupos en forma independiente y sin que se interfiera.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador entrega a cada uno de los participantes una copia de la hoja de "Examen de escucha activa en la venta".

El Facilitador solicita a los participantes que durante 10 minutos como máximo y con la mayor sinceridad posible se evalúen en la columna de respuestas individuales (RI).

Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita a los participantes se reúnan y formen grupos que no deben ser mayores a 5 personas.

El Facilitador solicita a los grupos se den retroalimentación para corroborar o modificar por consenso las evaluaciones hechas individualmente por cada uno de los participantes.

Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y dirige un análisis sobre la experiencia y conduce al grupo para obtener conclusiones.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hoja de trabajo para cada candidato.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

HOJA DE TRABAJO

"EXAMEN DE ESCUCHA ACTIVA EN LA VENTA"

Esta lista de comprobación le ayudará a calificar sus propios hábitos de cómo escucha a sus clientes.

Trate de responder a cada pregunta de modo objetivo con una "X" en la columna correspondiente:

Cuando está usted con los clientes en una entrevista de ventas:	Por lo general	Algunas veces	Rara Vez
1.- ¿Se prepara usted físicamente sentándose frente al cliente y cerciorándose de que puede oír?			
2.- ¿Observa al cliente al mismo tiempo que lo escucha?			
3.- ¿Decide juzgando por la apariencia y modo de expresarse del cliente si lo que tiene que decir vale la pena o no?			
4.- ¿Escucha buscando primordialmente ideas y sentimientos subyacentes?			
5.- ¿Determina la tendencia propia de usted y trata de justificarla?			
6.- ¿Mantiene su mente en lo que está diciendo el cliente?			
7.- ¿Interrumpe inmediatamente que oye una manifestación que usted considera está equivocada?			
8.- ¿Se cerciora usted antes de responder que ha comprendido el punto de vista del cliente?			
9.- ¿Trata de decir usted la última palabra?			
10.- ¿Hace un esfuerzo consciente para evaluar la lógica y credibilidad de lo que oye usted del cliente?			

NO ESCUCHAN

OBJETIVO:

- Detectar en los participantes la capacidad de escucha.

TIEMPO DE DURACIÓN: de15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en grupo.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador sin ninguna introducción menciona en forma casual al grupo "... algunos de ustedes quizá han visto este artículo en la televisión y coloca a uno de los candidatos a leer en voz alta todo el documento. Cuándo termina, sólo verá caras de aburrimiento o de desinterés.

El Facilitador saca un incentivo y les dice: " Voy a hacer algunas preguntas respecto al producto que acaban de oír y quién las conteste todas se gana este incentivo. Presenta ocho o diez preguntas preparadas previamente. Con toda seguridad ni una sola persona podrá contestar todas las preguntas en forma correcta.

El Facilitador lleva a cabo una discusión con el grupo, basado en las siguientes preguntas:

Todos oyeron las características y beneficios de este producto, pero muy pocos lo recuerdan muy bien. ¿Por qué? (Falta de interés, no es

atractivo, etc.)

¿Por qué no escuchamos? ¿Es esté un caso típico? ¿Qué se puede hacer para mejorar la habilidad de saber escuchar?

Si les hubiera dicho desde el principio que podían ganar dinero, ¿habrían escuchado con más atención? ¿Por qué? y ¿Cómo podemos lograr que nos escuchen mejor (sin recompensas monetarias)?

Al finalizar el Facilitador hace un consenso del desarrollo del ejercicio y lo evalúa.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Cualquier artículo (no menor a una cuartilla) sobre las características técnicas y beneficios de compra de un producto determinado NO conocido por los participantes.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

ENTREVISTA DE VENTAS

OBJETIVO:

- Definir la mejor metodología para la realización de las entrevistas de venta.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita a los participantes que formen parejas y seleccionen el rol que desempeñarán: Vendedor, Cliente

Se da tiempo para la preparación de los Vendedores.

El facilitador entrega, a cada uno de los observadores, la forma de "observación de entrevista".

Se solicita a las parejas que "dramaticen la entrevista de ventas"

El Facilitador solicita a los observadores que den retroalimentación a las parejas con base a sus observaciones.

El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y guía al grupo para que presenten sus comentarios y obtengan conclusiones.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hoja de trabajo.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

HOJA DE TRABAJO

OBSERVACIÓN DE ENTREVISTA

Observe la entrevista y califique cada uno de los puntos escribiendo una "X" en la columna correspondiente.

ENTREVISTA :	Fue dirigida por el vendedor	Fue dirigida por el cliente
PLANEACIÓN:	Información y preguntas preparadas.	Al azar
NECESIDADES:	Identificó las necesidades del cliente	No identificó las necesidades del cliente
ESCUCHA ACTIVA:	Escuchó al cliente	No escuchó al cliente
PERCEPCIÓN:	Reaccionó de acuerdo a las emociones del cliente	No percibió las emociones del cliente
DUDAS:	Le aclaró sus dudas al cliente	No le aclaró sus dudas al cliente
OBJECIONES:	Manejó en forma adecuada las objeciones del cliente.	Evadió y/o no manejo adecuadamente las objeciones del cliente
CIERRE:	Cerró la venta	No cerró la venta

RESUMEN

(Sintetizó correctamente):

OTRAS OBSERVACIONES:

Se manejaron consejos

Manejo de actitudes inadecuadas

Contenido del mensaje confuso

No se definió el problema

No se comunicaron los hechos

No se obtuvieron alternativas ni conclusiones

CLIENTE - VENDEDOR

OBJETIVO:

- Identificar los problemas más frecuentes entre Cliente Vendedor.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado con butacas para que los participantes puedan escribir.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador reparte el material a los participantes (hoja de papel y lápiz)

El Facilitador solicita a los participantes liste tantos problemas como sea posible de la siguiente pregunta ¿Qué problemas pueden tener entre sí un cliente y un vendedor?

El Facilitador da un tiempo especifico para que los participantes realicen esta actividad.

Al finalizar el tiempo el Facilitador solicita a los participantes que se reúnan en grupos de tres personas y busquen que respuestas comunes tuvieron. Así mismo, les indica que tendrán minutos para realizar esta actividad.

Al finalizar el tiempo el Facilitador solicita a los participantes que se reúnan en grupos de seis personas y nuevamente busquen respuestas comunes. Otra vez, les indica que tendrán minutos para realizar esta actividad.

El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y guía un proceso para identificar cuales son los problemas más importantes que pueden tener entre sí un cliente y un vendedor.

Identificados los problemas más importantes el Facilitador integra subgrupos y les solicita que busquen formulas para evitar que se presenten estos problemas. Les indica que tendrán minutos para realizar esta actividad.

Al terminar el tiempo, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que un representante de cada subgrupo presente sus conclusiones.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Hojas blancas.
- Lápices.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.

- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación. Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

VENTA FRUSTRADA

OBJETIVO:

- Explora la capacidad asertiva personal ante la frustración.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita un voluntario.

Se le pide al voluntario que abandone el salón. El Facilitador le explica entonces a los demás que cuando el voluntario regrese, tendrá una entrevista de ventas con tres clientes, los cuales deberán mostrar conductas poco interesadas, actitudes negativas y ser majaderos e irónicos con el vendedor.

El Facilitador solicita tres voluntarios para desempeñar el papel de clientes

Se pide al voluntario que regrese al salón y se le explican sus instrucciones.

Se llevan a cabo las tres entrevistas.

El Facilitador entrevista el estado de animo del vendedor, haciendo

hincapié en los siguientes puntos:

¿Cómo se sintió durante el ejercicio?

¿Cómo sobrepone sus sentimientos de enojo y frustración?

¿Por qué no pudo realizar su encargo?

¿Qué le molestó más?

Después de las conclusiones, el ejercicio puede ser repetido con un nuevo voluntario.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Visualización de la personalidad del candidato.
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Resolución de problemas.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

[redacted]

canty

MICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
s al Rol de Otorgamiento de Servicios y
Atención al Cliente)

EL VIEJITO
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita dos voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una agencia telefónica, que abre desde primera hora de la mañana. En la puerta de esta agencia se va haciendo la cola de los clientes, antes de que abran. Se le pide al voluntario que desempeñe el Rol 1. **Rol1:** Es un señor(A) de 80 años, que llego a las 6 a.m. para ser atendido de primero. El señor no sabe como usar su teléfono celular, que le regalo su hijo. Por su edad, le cuesta mucho adaptarse a la tecnología y necesita que le repitan las cosas varias veces. El objetivo del señor es que le enseñen como usar el teléfono. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** es quien atenderá a los clientes que estén en la agencia.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Celular de Juguete.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA NOVIA

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita tres voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una tintorería que funciona 24 horas. A las 10 p.m. de anoche se le llevo un vestido de novia largo, blanco, bellísimo, al que le cayó una taza de café cuando la novia se lo estaba probando.

Se le pide al voluntario que desempeñe el Rol 1.

Rol1: Padrino o madrina de la boda. Viene a buscar el vestido a las 8 a.m. (pues esa fue la hora en que prometieron entregar el vestido) por que el matrimonio es a las 8 p.m. de hoy. Tiene la factura del vestido, y esta muy apurado (a), ya que la novia tienen pendiente peluquería, maquillaje, entre otros.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: es quien atenderá a los clientes que estén en la tintorería.

Rol 2: persona que limpia y ordena la ropa en la tintorería y es quien busca el vestido. (Con mímica explica que el vestido está cortado como una mini falda).

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Vestido Blanco corto.
- Reloj.

VARIANTES: también se puede decir que el vestido se encogió o que lo pintaron de otro color.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

MC. DONALS
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita tres voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una tienda de comida rápida. Se le pide al voluntario que desempeñe el Rol 1. **Rol1:** Niño (a) de 8 años, coleccionista, va a Mc. Donals a buscar el muñeco que le falta. Su papá está mal estacionado. Y no lo puede llevar a ningún otro lugar. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** el crew, de Mc. Donals. No tiene el muñeco que el niño pide. **Rol 2:** persona que se encuentra en la cola, obstinada del niño, que tienen 20 min esperando.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL VIGILANTE

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita 4 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una discoteca nueva de caracas.

Rol1, 2 y 3: Son personas de nacionalidades distintas un inglés, argentino y mexicano y quieren saber como en Venezuela se rumbea.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: vigilante de la puerta, que tiene órdenes estrictas de no dejar pasar a nadie después de las 12 a.m.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL ASCENSOR

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita 3 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a la torre más moderna de Caracas, una torre que tiene 50 pisos. Cuenta con los equipos de seguridad más modernos del momento.

Rol 1 y 2: Un matrimonio que van a la jefatura porque se van a casar. La jefatura está en el piso 42. La novia es claustrofóbica y le da mucho miedo montarse en el ascensor, pero el novio no quiere subir los 42 pisos por las escaleras.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: ascensorista de la torre.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL SEDUCTOR
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una agencia de viajes. **Rol 1:** Mujer u hombre que o ha tomado vacaciones en mucho tiempo, está cansado y quiere viajar. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** El agente viajero que acaba de comprar un carro y necesita cubrir una meta correspondiente a sus comisiones, para completar la cuota de su carro. Debe hacer una última venta, antes de que su supervisor cierre el mes.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL CINE
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita 3 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a un cine, en el que están pasando lo último en películas infantiles. Un colegio, como parte de sus actividades extra cátedras, tiene una visita al cine para ver películas. **Rol 1:** maestro que se adelanta al autobús de los niños para hacer la compra de las entradas para la película de las 5:00 p.m. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** taquillero de cine. **Rol 2:** persona en la cola que llego tarde, faltan 5 min. para que comience la película y presiona para que el señor se vaya a otro cine.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA GRÚA

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una carretera en medio de la noche.

Rol 1: persona que se quedo accidentada, la zona es muy peligrosa y se está acercando gente muy sospechosa. Llama a la agencia de grúas.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: encargado de agencia.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

EL RECLAMO
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una empresa de televisión por cable. **Rol 1:** reclama por la alta facturación del servicio de programación por cable. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** teleoperador sin supervisor a cargo de él.
MATERIALES Y RECURSOS: • Distintivos para colocar el nombre. • Reloj.
VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA TINTORERIA

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 15 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una tintorería quemada por corto circuito. Perdida total en el siniestro y el seguro no quiere responder por los daños.

Rol 1: persona que desconoce del siniestro y llega a retirar su ropa.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: encargado de la tintorería.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA MAQUILLISTA

OBJETIVO:

- Explora la capacidad de atención del candidato.

TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos.

AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS:

- El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:

El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una tienda de cosméticos y maquillaje profesional, donde se realizan maquillajes gratis como demostraciones.

Rol 1: viejita que llega a maquillarse y nunca está de acuerdo como la maquillan.

Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol.

Rol evaluado: Maquillista.

MATERIALES Y RECURSOS:

- Distintivos para colocar el nombre.
- Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA MEDIA HORA
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita 2 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una cafeteria o luncheria. **Rol 1:** persona que lleva esperando media hora por un pan cuadrado y que cuando se lo entregan esta frió y con los ingredientes equivocados. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** Encargado.
MATERIALES Y RECURSOS: • Distintivos para colocar el nombre. • Reloj.
VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

LA HELADERIA
OBJETIVO: • Explora la capacidad de atención del candidato.
TIEMPO DE DURACIÓN: de 5 a 10 minutos.
AMBIENTE O ESPACIO: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.
INSTRUCCIONES DADAS O REGLAS: • El instructor discute brevemente los objetivos de la actividad, señalando que se espera que el ejercicio sea útil y divertido.
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD: El Facilitador solicita 3 voluntarios. Estos deben dramatizar en un contexto el cual responderá a una heladería que ofrece muestras de sabores a cada cliente. **Rol 1:** persona que pide una muestra de un sabor luego una muestra de otro sabor y luego de otro, sin dejar pasar a ningún otro cliente a pedir su helado. Se le pide al otro voluntario que desempeñe otro rol. **Rol evaluado:** la persona que atiende la barra de la heladería.
MATERIALES Y RECURSOS: • Distintivos para colocar el nombre. • Reloj.

VARIANTES: Ninguna.

EVALUACIÓN Y/O REFLEXIONES:

- Iniciativa del candidato.
- Nivel de energía del candidato.
- Adaptabilidad.
- Sentido de Urgencia.
- Orientación al cliente.

OBSERVACIONES: El facilitador debe estar atento para darle agilidad a la presentación.

Debe preocuparse porque las instrucciones sean bien comprendidas por los participantes.

[redacted]

canty

[redacted] DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
DURANTE LAS DINÁMICAS

Proceso de Evaluación de Ejecutivos de Atención al Cliente

☑	Presenta = 1
X	No Presenta = 0

	Candidatos	Presencia	Dicción	Observación de Conducta	Busq. Información	Autocontrol	Empatía	Sentido de Urgencia	Orientación al cliente	Impacto	RESULTADO
Escena 1											
Escena 2											
Escena 3											
Escena 4											
Escena 5											
Escena 6											
Escena 7											
Escena 8											
Escena 9											

Competencias del Rol:

ADAPTABILIDAD: Es la capacidad de adecuarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas circunstancias, con personas o grupos diversos.

1) Esta abierto a nuevas ideas.

Reconoce y Acepta otros puntos de vista/ Puede cambiar sus ideas ante nuevos argumentos

2) Se adapta a las situaciones.

Se acepta al cambio sin perder el foco / Actualiza y Cambia normas y procedimientos para alcanzar objetivos

AUTOCONTROL: Es la capacidad de mantener el control y la calma, manteniendo de manera asertiva sus impulsos y emociones ante situaciones difíciles, de presión y rabia.

1) Se sostiene y evita dejarse llevar por los impulsos

Se controla, recibe su frustración de actos irrevocablemente/ Se aleja de la situación que lo altera.

2) Responde de manera calmada

Controla sus emociones en situaciones de alto estrés, concentrado en su actividades

Ignora la agresividad por parte de los clientes y mantiene animadamente con la conversación o actividad

3) Calma a otros

Ante situaciones de múltiples requerimientos, es capaz de contenerse a sí mismo y calmar a otros

SENTIDO DE URGENCIA: Es la capacidad para actuar frente a una situación de manera efectiva, rápida y oportuna, tomando acciones para evitar que se repita

1) Entiende la importancia de dar respuesta inmediata.

Está consciente del impacto que su gestión tiene en los resultados finales de la empresa y reconoce la importancia de dar respuesta inmediata.

2) Actúa rápidamente

Actúa rápida y decididamente ante un problema o situación teniendo en cuenta el impacto que tiene su trabajo para los resultados de la empresa

3) Tiene tenacidad cuando aplica el sentido de urgencia.

Cuando detecta asuntos importantes, activa los mecanismos para solucionarlos y hace seguimiento para garantizar el cierre del proceso

Es persistente, no se cohíbe ante obstáculos para buscar soluciones

Se asegura que lo que identificó y solucionó perdure en el tiempo

EMPATIA: Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, las conductas, los sentimientos y las preocupaciones de las personas, expresadas verbalmente o de otra forma.

1) Presta atención y escucha activamente

Muestra interés por escuchar y comprender a las personas, hace preguntas para entenderlas.

Pone atención a las solicitudes de otros con el propósito genuino de entenderlas.

2) Capta el lenguaje no verbal.

Concentra su atención en identificar y entender el estado emocional y el significado de lo que otras personas expresan verbal y corporalmente

Es capaz de identificar el estado emocional de otro.

3) Evita los estereotipos

Evita los estereotipos, los atiende sin prejuicios / Evita hacer juicios de valor sobre los sentimientos de los demás.

Ve cada caso y cada cliente como único.

4) Comprende el comportamiento de otros

Comprende las razones principales del comportamiento de los demás y actúa en función de estas/ Se coloca en los zapatos de otro.

ORIENTACION HACIA EL CLIENTE: Es el deseo genuino por ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades, haciendo del servicio un elemento diferenciador.

1) Se comunica adecuadamente

Escucha y atiende / Escucha con atención y responde activamente a preguntas de los clientes.

Informa al cliente con claridad sobre opciones disponibles, según sea el caso.

2) Responde de manera efectiva

Es honesto y sincero con el cliente, asumiendo los compromisos que realmente puede cumplir

Se compromete personalmente a resolver las solicitudes del cliente

Toma como suyo el problema y localiza aquellas personas que estén relacionadas para obtener respuesta

Corrige los problemas con prontitud, aunque esto implique su esfuerzo adicional en su trabajo

Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste tiene algún problema

3) Da valor agregado

Se anticipa a las necesidades del cliente/ Relaciona los productos o los servicios con necesidades o requerimientos aún no identificados.

Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes y su experiencia para sugerir la forma de agregar un mayor valor al cliente

Realiza un seguimiento a los resultados en término de satisfacción del cliente.

IMPACTO: Es la capacidad de influir, convencer y persuadir a los clientes.

1) Se preocupa por la imagen.

Se interesa por su propia imagen, reputación y el de la empresa / Está consciente del impacto que tiene en las personas

2) Actúa para convencer y persuadir de forma directa

Utiliza elementos de persuasión directa en la interacción con las personas para convencerlas e influir en ellas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CIRIGLIANO, G y VILLAVERDE, A. *Dinámica de grupos y Educación*. Editorial Humanitas, Buenos Aires. 1976.

- MEDAURA - MONFARREL. *Técnicas grupales y aprendizaje afectivo*. Humanitas, Buenos Aires. 1989.
- Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Historias para encantar.* Venezuela: Editorial Paulinas.
- Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Dinámicas para encuentros de jóvenes.* Venezuela: Editorial Paulinas.
- Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Técnicas para trabajos en grupo.* Venezuela: Editorial Paulinas.
- Newstrom, John y Scannell, Edward. (1989).*100 ejercicios para dinámica de grupos; una estrategia de aprendizaje y enseñanza*. México: McGraw-Hill.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS.

- Búsqueda de candidatos en las bolsas de trabajo electrónicas.
- Realización de entrevistas telefónicas y presénciales a postulados a pasantes, cargos vacantes y ejecutivos de atención al cliente.
- Labores administrativas en el sistema de SAP R/3.
- Ejecución de Dinámicas para la selección del persona.
- Diseño de manual de dinámicas selección de personal.

5. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

- **Diciembre 2007**

Semana 1: **Del 10 al 14**	• Semana de adiestramiento y adecuación a la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV.
Semana 2: **Del 17 al 21**	• Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 3: **Del 26 al 28**	• Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3

- **Enero 2008**

Semana 4: **Del 07 al 11**	• Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 5: **Del 14 al 18**	• Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 6: **Del 21 al 25**	• Ejecución de evaluación masiva a pasantes postulados a la corporación. • Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación.
Semana 7:	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de contadores públicos. • Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en el área de Arquitectura. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes de RRHH. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo

Del 28 al 01	electrónicas de Comunicación Social. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de Ingeniería. • Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación en el área de Comunicación Social y Archivología. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en el área de Arquitectura. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en el área de Ingeniería.

- <u>Febrero 2008</u>

Semana 8: **Del 04 al 08**	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de bibliotecarios y Comunicadores Sociales. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de Ingeniería. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el Zulia y Táchira. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación en Maturín. • Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación en el área de RRHH.

	• Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 9: Del 11 al 15	• Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación en el área de RRHH. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de Mercadeo. • Reunión del tutor académico con el tutor empresarial y pasante. • Aplicación masiva de evaluación psicológica Wartegg a pasantes postulados a la corporación en el área de Comunicación social. • Búsqueda de información necesaria para la realización del anteproyecto. • Ejecución del proceso de selección masiva mediante dinámicas para el rol de ejecutivo de atención al cliente. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Comunicación Social.
	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de Ingeniería en sistemas.

Semana 10: Del 18 al 22	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en el área de ingeniería en sistemas. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de T.S.U en Contaduría y finanzas. • Citar a candidatos postulados a la evaluación de selección masiva por dinámicas de Ejecutivos de Atención al Cliente. • Entrega para revisión de anteproyecto al tutor académico. • Entrega para revisión de anteproyecto al tutor empresarial.
Semana 11: Del 25 al 29	• Citar a candidatos postulados a la evaluación de selección masiva por dinámicas de Ejecutivos de Atención al Cliente. • Aplicación masiva de evaluación por dinámicas para la selección de Ejecutivos de Atención al Cliente. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes de administración. • Entrevista telefónica a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de Ingeniería en telecomunicaciones. • Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3. • Búsqueda de información para la elaboración del manual de estrategias para la selección del personal. • Entrega del anteproyecto a la escuela de educación.

- **Marzo 2008**

Semana 12: **Del 03 al 07**	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de Comunicadores Sociales. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes tesistas en la corporación. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en el área de Administración. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Comunicación Social. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasante tesista en la corporación en el área de Ingeniería en Telecomunicaciones. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de Contadores. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de Administración. • Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 13:	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Comunicación Social. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Mercadeo.

Del 10 al 14	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Ingeniería Industrial. • Elaboración del capitulo I del Informe de pasantía. • Entrega del capitulo I del Informe de pasantía al tutor académico. • Búsqueda del material necesario para la elaboración del manual de estrategias de selección.
Semana 14: **Del 17 al 21**	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de Ingeniería en sistemas. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de Comunicación Social. • .Elaboración del Manual de Estrategias de Selección para la Gerencia Corporativa de Dotación, RRHH, CANTV.
	• Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes de Comunicación Social. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de Ejecutivos de Atención al Cliente. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de Ingeniería

Semana 15: **Del 24 al 28**	en sistemas. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de T.S.U en Informática. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación para el área de Comunicación Social. • Elaboración del capitulo II del informe de pasantía. • Entrega del Manual de Estrategias para la selección del personal, en la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV; al tutor académico para su revisión. • Entrega del capitulo II del informe de pasantía al tutor académico para su revisión.
Semana 16: **Del 31 al 04 de Abril**	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Administración. • Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3. • Elaboración del capitulo III del informe de pasantía.

- **Abril 2008**

Semana 17: **Del 07 al 11**	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de T.S.U en sistemas. • Entrevista presencial a candidatos postulados a pasante tesista en la corporación en el área de letras. • Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3.
Semana 18: **Del 14 al 18**	• Entrevista presencial a candidatos postulados a pasantes en la corporación en el área de Mercadeo. • Apertura de búsqueda a través de bolsas de empleo electrónicas de pasantes para el área de Administración. • Ejecución de labores administrativas en el sistema de SAP portal y SAP R/3. • Entrega del Manual de Estrategias para la Selección del personal a la Gerencia Corporativa de Dotación de RRHH, CANTV. • Fin de pasantías.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

- La comunicación existente entre las líderes de equipo y las consultoras no es la adecuada. Ya que la lejanía física de una de las líderes del resto del equipo hacia difícil todo tipo de relación dentro de la gerencia. Se debe tomar en cuenta que un líder debe formar parte del equipo sintiendo el día a día junto con ellos por ende encontrarse en el mismo espacio físico mejoraría la comunicación, integración e inclusive la motivación del equipo.
- Es necesario el desarrollo de un plan de carrera para las consultoras ubicadas dentro de la gerencia mejorando el interés hacia el trabajo desempeñado y la motivación pues le ofrecería una forma de superación mediante la creación continua del conocimiento.
- El trato con los aprendices Ince y Pasantes universitarios era distanciado en su mayoría y no eran integrados a las reuniones realizadas en la gerencia.
- Establecer un horario de llegada y salida que sea respetado por las consultoras.

CONCLUSIÓN

La evaluación masiva mediante dinámicas adaptadas a la selección de personal, es en la actualidad un proceso nuevo en cuanto a lo que selección se refiere.

Muchas empresas por distintos motivos no se atreven a implantar este nuevo mecanismo. Sin embargo, ésta investigación debe de alguna forma ayudar a la correcta compresión y utilización de dicho proceso en las empresas y en los futuros consultores quienes son los que se encuentran formándose para llevar la innovación a las instituciones.

En dicho informe se pudo evidenciar un cierto número de dinámicas aplicables a la selección de personal por competencias, todo esto con sus correspondientes objetivos, materiales necesarios para su realización, variantes, desarrollo adecuado de la actividad, reflexiones o evaluaciones y por último las observaciones realizadas. Evidentemente cada una de éstas dinámicas abiertas a mejoras y modificaciones que hagan del manual un material mucho más completo.

Indudablemente y positivamente este material es solo un pequeño esbozo de lo que el amplio campo de la selección por competencias puede ofrecer, pues este en conjunto con una correcta aplicación de la inteligencia emocional significaría una mejora a nivel general de la institución o empresa a implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- **Fuentes Impresas:**

Alles, M. (2006). *Selección por competencias.* (1ª ed). Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2006). *Gestión por competencias: el diccionario.* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Barreto, A. (2003). *50 dinámicas para interacciones grupales.* (1ª ed). Bogota: Editorial Paulinas.

Caviedes, M. (2005). *Dinámicas de Grupos.* (19ªed.). Bogota: Indo-American Press Service Limitada.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* (5ªed.). Bogota: McGraw-Hill.

Cirigliano, G y Villaverde, A. (1976). *Dinámica de grupos y Educación.* Buenos Aires: Humanitas.

Fidias G. Arias. (2006). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica.* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Medaura - Monfarrel. (1989). *Técnicas grupales y aprendizaje afectivo.* Buenos Aires: Humanitas.

Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Historias para encantar.* Venezuela: Editorial Paulinas.

Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Dinámicas para encuentros de jóvenes.* Venezuela: Editorial Paulinas.

Meireles, Mario y De Oliveira, Ivani. (2004). *Técnicas para trabajos en grupo.* Venezuela: Editorial Paulinas.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El Proceso Estratégico.* México: Prentice Hall.

Newstrom, John y Scannell, Edward. (1989). *100 ejercicios para dinámica de grupos: una estrategia de aprendizaje y enseñanza.* México: McGraw-Hill.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* (3ª ed.). Venezuela.

- **Fuentes Electrónicas:**

CANTV. (2008). [Página web en línea]. Disponible en: http://www.cantv.com.ve

Gerza. (2008). [Página web en línea]. Disponible en: http://www.gerza.com

GLOSARIO TÉCNICO.

Candidato: Persona aspirante a ingresar a la organización.

Capital Humano: Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.

Captación: Proceso mediante el cual se busca a traer los mejores candidatos del mercado laboral hacia la organización.

Captación Grupal: Proceso mediante el cual se evalúa a un grupo de personas para un rol, a través de dinámicas grupales.

Captación Individual: Proceso mediante el cual se evalúa a una persona para un rol, a través de entrevistas telefónicas o de eventos conductuales.

Cargo: Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Competencias: Conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias conectadas al comportamiento de lato desempeño de la gente dentro de las organizaciones. Están asociadas a conductas que se observan con frecuencia, en diversas situaciones y que producen los mejores resultados.

Conocimiento: Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas, etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta.

Datos curriculares: Información que describe los aspectos tanto personales, educativos, experiencias laborales, idiomas, aspiraciones y disponibilidad de los aspirantes a ser considerados en procesos de selección.

Dotación: Es un conjunto de procedimientos orientados a cubrir cargos vacantes de la organización con candidatos calificados.

Entrevista eventos conductuales: Técnica que pide a las personas pensar en situaciones laborales importantes en las cuales los resultados han sido satisfactorios. Focaliza los sentimientos, acciones y pensamientos de la persona asociados a eventos/incidentes críticos. Se obtiene más información haciendo menos preguntas, de manera que el candidato no se sienta presionado y hable libremente.

Evaluar: Procedimientos y/o técnicas para valorar las competencias y talentos de los candidatos aspirantes a desempeñarse en un rol determinado por la organización.

Funciones: Son clasificaciones generales de tareas que debe realizar un empleado o un grupo de personas.

On-line: Condición de estar conectado a una red. Acciones que se realizan utilizando Internet.

Oportunidades: Única base de datos curriculares on line de la Corporación. El link se encuentra en todas las páginas web de las empresas asociadas.

Perfil: Requisitos necesarios para cumplir con un determinado cargo.

Posición: Son especificaciones sujetas a unidades organizativas y son ejercidas por individuos de la empresa.

Reclutamiento: Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un numero importante de candidatos lo más ajustadas posible al perfil y a las especificaciones del puesto.

Rol: Conjunto de actividades, responsabilidades, funciones y resultados definidos a nivel organizacional que requiere para un desempeño exitoso una serie de experiencias, conocimientos, competencias y talentos que impactan los procesos de la Corporación como un todo.

Selección: Es la etapa final del proceso de reclutamiento, en la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva.

Talentos: Son patrones de pensamiento, sentimientos y conductas espontáneos y recurrentes asociados a un desempeño superior. Los talentos son los aspectos de nuestra personalidad consistentes y predecibles que definen quiénes somos y cómo actuamos.

Terna: Grupo de tres (03) candidatos elegibles presentados a la unidad solicitante.

Vacante: Es una posición que no está ocupada, ya sea en el presente o en algún momento del futuro, y debe ser ocupada de nuevo.

[redacted]

canty

10. Anexos

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-47 - Fax: 407-43-54

Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

EVALUACIÓN DE LA PASANTÍA EMPRESARIAL

Nombre del pasante: Joel Mejías C.I: 16.681.279
Nombre de la Empresa: CANTV
Nombre del Tutor Empresarial: Liliana Paz C.I: 11.618.533
Cargo o Posición que desempeña: Consultora de Dotación RR.HH
Fecha de Inicio: 17/12/2007 Fecha de Culminación: 18/04/2008
Titulo del Trabajo a Desarrollar: Diseño de un Manual de Estrategias para la Selección del Personal
Objetivo General: Diseñar un manual de estrategias para la Selección del Personal.

Describa las actividades asignadas al pasante durante el periodo de pasantías:

- Búsqueda de candidatos en las Bolsas de Empleo Electrónicas
- Entrevistas Telefónicas y Personales de Filtro y Ejecutivo de Atención al Cliente
- Talleres administrativos en el sistema SAP R/3
- Revisión de documentos para la realización de reportes Diarios

Recibido por Cantv
16 ABR 2008
Programa de Pasantías
Gerencia de Formación CEC
Cantv

Recibido por: Cantv
[illegible] 2008
[illegible]

A fin de evaluar el desempeño del pasante, marque con una equis (X) en el lugar que corresponde de acuerdo a la escala:

No Aplica (1), Ausente (2), En bajo grado (3), En mediano grado (4), En alto grado (5)

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
1. ASISTENCIA AL TRABAJO					X
2. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO					X
3. CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS					X
4. APORTE DE IDEAS Y SUGERENCIAS				X	
5. ENTUSIASMO POR ALCANZAR LAS METAS				X	
6. ORDEN Y ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO				X	
7. UTILIZACIÓN APROPIADA DEL VOCABULARIO TÉCNICO.					X
8. FORMACIÓN TEORICA (DOMINIO CONCEPTUAL)					X
9. DISPOSICIÓN PARA EL APRENDIZAJE				X	
10. CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X	
11. MANEJO EFICIENTE DE INFORMACIÓN				X	
12. ACEPTA INSTRUCCIONES DEL SUPERIOR					X
13. INTEGRACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO				X	
14. SOLICITUD DE ORIENTACIÓN					X

Apreciación cualitativa sobre la actuación del pasante:

Realizó las actividades asignadas de manera adecuada.
Cumple con las instrucciones y entrega el trabajo en el tiempo establecido un poco más de lo esperado.

Calificación del pasante (12-20) 18 . **En letras:** Dieciocho

Firma del Tutor Empresarial
C.I: 11.618.578

Sello de la Empresa