UNIVERISDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES TI CENTRALIZADA DE CANTV

Desde la percepción de sus líderes formales

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ELKA C. VILA MATUTE

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTAS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la profesora: Ana Teresa Albella

Caracas, Septiembre de 2011

DEDICATORIA

...a mis viejitos lindos, que siempre están allí

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta aquí

A mis padres por guiarme y dejarme robarles un tiempo precioso para invertirlo en este proyecto

A Francisco Moreno y Jonathan Blum por su flexibilidad al concederme esos paréntesis laborales en la etapa de diagnóstico

A los profesores Ricardo Petit y Pedro Vicente Navarro por sus conocimientos, consejos y valiosas recomendaciones

A Wanda Chaves por ofrecernos la oportunidad de contar con un cliente excelente y su gran amistad

A la Gerencia de Operaciones TI Centralizada de CANTV y su equipo supervisor por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo

A Iliana Fonseca, compañera incondicional, amiga y ejemplo de consistencia y perseverancia

A Ana Teresa Albella por su guía y acertados comentarios

A Dorkis y Jorge, por apoyarnos y ayudarnos todo este tiempo

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION 1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.1. Formulación del Problema 3
1.2. Justificación del problema de investigación 5
1.3. Objetivos de la investigación 5
1.3.1. Objetivo General 5
1.3.2. Objetivos Específicos 5
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL 6
2.1. Objetivos Estratégicos 8
2.2. Misión 10
2.3. Visión 10
2.4. Valores Organizacionales 10
2.5. Misión de la GOTIC 14
2.6. Objetivos de las unidades de la GOTIC 15
2.6.1. Gerencia de Operaciones Tecnología de Información Centralizada 15
2.6.2. Gerencia de Administración de Contratos (GAC) 15
2.6.3. Coordinación Clientes Gerencias Generales (CCGC) 15
2.6.4. Coordinación Clientes Operaciones Centralizadas (CCOC) 15
2.6.5. Coordinación Clientes Unidades de Negocio (CCUN) 16
2.6.6. Coordinación Control Infraestructura Data Centers (CCIDC) 16
2.6.7. Coordinación Operaciones Hosting (COH) 16
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO 16
3.1. Investigaciones Antecedentes 16
3.2 Bases Teóricas 20
3.2.1. Desarrollo Organizacional 20
3.2.2. Diagnóstico Organizacional 22
3.2.3. Lluvia o tormenta de ideas 23
3.2.4. Análisis FODA 24
3.2.5. Enfoque de las 7´s de la Estructura Corporativa 25
3.2.6. Comunicación 29
3.2.6.1. Comunicación Organizacional 29
3.2.6.2. Modelo Clásico de Comunicación 30

3.2.6.3. Mensajes no verbales.....31
3.2.6.4. Comunicación interpersonal.....32
3.2.6.5. Estilos y estrategias interpersonales.....33
3.2.6.6. Estilos administrativos.....34
3.2.6.7. Barreras que obstuyen una comunicación eficaz.....36
3.2.6.7.a.Barreras creadas por el emisor.....36
3.2.6.7.b. Barreras creadas por el receptor.....37
3.2.6.7.c. Barreras creadas por el emisor o el receptor.....37
3.2.7. Liderazgo.....38
3.2.7.1. Modelo de Liderazgo® Situacional.....40
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 44
4.1 Tipo de Investigación 44
4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 48
4.3.1 Tormenta de Ideas.....48
4.3.2 Modelo de las 7`s de McKinsey 49
4.3.3 Análisis FODA.....50
4.3.4. Entrevistas Semi-Estructuradas.....51
4.4 Población y Muestra 51
4.5 Procedimiento 52
CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS 57
5.1. Resultados de la tormenta de ideas modelado a través de las 7's de McKinsey 58
5.2. Datos obtenidos a través de la matriz FODA.....62
5.4. Resultados de las entrevistas semiestructuradas.....73
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82
REFERENCIAS.....85
ANEXOS 88
Anexo 1. Organigrama de GOTIC.....89
Anexo 2. Operacionalización de las variables.....90
Anexo 3. Ficha de trabajo sesión III y IV.....95
Anexo 4. Formato utilizado para completar matriz FODA.....96
Anexo 5. Matriz para consolidación de información.....97
Anexo 6. Guión de Entrevista Semiestructurada.....98
Anexo 7. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y fortalezas.....100

Anexo 8. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y fortalezas.....101

Anexo 9. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y limitaciones.....102

Anexo 10. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y debilidades.....103

Anexo 11. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y oportunidades.....104

Anexo 12. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y oportunidades.....105

Anexo 13. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y amenazas.....106

Anexo 14. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y amenazas.....107

Anexo 15. Carta entregada con propuesta de diagnóstico.....108

Anexo 16. Propuesta de Diagnóstico.....109

Anexo 17. Registro fotográfico sesiones de trabajo.....117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1 Cronograma de trabajo.....52

Tabla Nº 2 Matriz FODA..... 67

Tabla Nº 3 Resumen matriz de consolidación de información..... 72

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Modelo de las 7´s de McKinsey..... 27

Gráfico Nº 2: Modelo de Comunicación..... 31

Gráfico Nº 3: Ventana de Johari..... 33

Gráfico Nº 4: Modelo de Liderazgo® Situacional..... 42

UCAB
Dirección General de Estudios de Postgrados
Dirección de Área de Humanidades y Educación.
Especialización en D.O.

RESUMEN

Título: Diagnóstico Organizacional de la Gerencia de Operaciones TI Centralizada de CANTV desde la percepción de sus líderes formales.

La iniciativa de realizar este trabajo, se basa en la necesidad expresada por la Gerencia de Operaciones de Tecnología de Información centralizada (GOTIC) de: Valorar la situación actual de la dicha gerencia, a través del análisis de las variables comunicación y liderazgo, las cuales permiten obtener una visión general consolidada sobre la percepción tanto de los líderes formales de ésta gerencia, como de aquellos colaboradores que ejercen roles supervisorios. La metodología seleccionada para lograr éste objetivo fue la investigación evaluativa aplicada, la cual tiene como propósito, según Yaber (2010, p.70), determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones (...), e identifica la principal acción a desarrollar con verbos y sinónimos tales como diagnosticar y valorar, entre otros varios. Esta investigación se realizó, a través del diseño y aplicación de métodos e instrumentos y como la tormenta de ideas, entrevistas semiestructuradas, la aplicación de modelos como las 7´s de McKinsey y análisis FODA, considerados acordes a las dimensiones evaluadas. De los datos obtenidos se puede decir que la para los líderes formales de la GOTIC, la comunicación y el liderazgo son consideradas como variables de alto impacto en los resultados organizacionales, con oportunidades de mejora en su comunicación regular al observarla como un todo; la retroalimentación bidireccional, la decodificación de los mensajes enviados y recibidos, los medios y herramientas empleados en la comunicación, información e interacción con el entorno, así como el uso que se dé a los mismo, son puntos de atención para garantizar el logro de objetivos, la cobertura de expectativas, y una mayor eficiencia. Los supervisores reconocen que la motivación, la confianza y el compromiso, están directamente relacionados con el liderazgo presentado por cada supervisor, y las capacidades y madurez de los colaboradores en el desempeño de las actividades asignadas y las acciones generadas por el líder deben enfocarse de manera individual y acorde a su situación.

Palabras Clave: Diagnóstico, Liderazgo, Modelo 7`s de McKinsey, Análisis FODA, entrevistas semi-estructuradas.

INTRODUCCION

Los cambios recientes realizados en la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV), han requerido de esfuerzos intencionales para preparar, activar y evaluar los procesos de mejora en los diferentes contextos histórico-sociales y en los diversos sectores socioculturales. Esta realidad marcada por las expectativas de sus gerentes y colaboradores ante los cambiantes escenarios, ha obligado a plantearse estrategias a fin de recibir dichos escenarios con las mejores herramientas conductuales para mantener la salud y la eficiencia de los sistemas que las componen y en el caso que nos ocupa, la Gerencia Operaciones TI Centralizadas (GOTIC).

Sus esfuerzos no sólo han estado orientados a recibir los cambios sociales circundantes, sino que, se han visto en la necesidad de generar procesos de mejora para responder óptimamente a las necesidades demandantes de su entorno, visión, misión, y estrategias.

Las personas con responsabilidades organizacionales, debería tener un rol no sólo de jefe sino de líder; a través del presente estudio se pretendió determinar cuál era la situación existente dentro de la GOTIC desde el punto de vista de sus líderes formales para determinar aquellas brechas u oportunidades de mejora que permitieran aportar y proponer recomendaciones, y cuyo impacto se viera reflejado positivamente en los sus procesos de comunicación y liderazgo e impacto en resultados.

Autores como Richard Pascale y Anthony Athos, mencionado en "El Arte de la Administración Japonesa" (1981), y Tom Peters y Robert Waterman "En busca de la Excelencia" (1980) para la elaboración del diagnóstico; Hersey y Blanchard para liderazgo (Modelo de Liderazgo® Situacional, (Kinichi y Kreitner (2008, p.360), Lazzati y Sanguineti, 2003, p.57); Shannon y Weaver (1948) y Schramm, (1953, pp. 3-26) para analizar el proceso de comunicación; y otros; aportan diversos enfoques y permiten obtener una evaluación balanceada y crítica durante éste proceso de consultoría y la consecución del objetivo.

El mayor aporte del diagnóstico elaborado, es la identificación de aquellas áreas de oportunidad relacionadas a variables como son la comunicación y el liderazgo, tanto como las recomendaciones que sobre cada una de ellas se plantean, lo que, de ser atendidas e implementadas, pueden generar un impacto positivo en los supervisores y colaboradores y por ende en el logros de los objetivos de la Gerencia Operaciones TI Centralizadas (GOTIC) y de la organización en general

A fin de facilitar la lectura y consulta del presente trabajo de diagnóstico, se estructura en capítulos. En el Capítulo I, se pueden encontrar el planteamiento del problema, justificación y objetivos de investigación. En el Capítulo II, se presenta el marco organizacional de nuestro cliente CANTV, su visión y misión estratégica y las de la Gerencia Operaciones TI Centralizadas (GOTIC), nuestro sujeto de estudio. En el Capítulo III se desarrolla el marco teórico referencial, aquellos datos históricos de investigación y bases teóricas. En el Capítulo IV se presenta la metodología de trabajo utilizada para lograr los objetivos establecidos, en el Capítulo V el análisis de los resultados obtenido y se finaliza en el Capítulo VI con las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de resultados.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del Problema

CANTV, es la organización operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática de Venezuela. En la actualidad funciona como aliada estratégica del Estado Venezolano.

El presente proyecto de diagnóstico fue realizado en la Vicepresidencia de Operaciones de CANTV, específicamente en la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas, en lo sucesivo GOTIC. Actualmente la plantilla que poseen es de 200 colaboradores, quienes se encuentran distribuidos en los principales centros de trabajo de la capital.

La GOTIC debe ofrecer un servicio que, en forma constante y continua, asegure el cumplimiento de los niveles de disponibilidad y servicio adecuados a CANTV, atendiendo de forma oportuna y activa todos los casos generados, velando constantemente por las oportunidades de minimizar costos y generar el mayor valor agregado a la corporación, manteniendo constantemente los más altos niveles de ética y calidad.

Durante la realización de un proceso de auditoría efectuado a mediados del año 2010, surge dentro de la GOTIC, como un elemento de atención, la comunicación, por lo que toman la iniciativa de diseñar un instrumento que la valore formalmente. Este instrumento fue aplicado durante el mes de agosto de 2010. Para la fecha de inicio de este proceso de diagnóstico, no se habían tomado acciones sobre los resultados.

Con estos insumos, y tras una reunión previa sostenida con el gerente de la GOTIC, surgen como posibles puntos de atención susceptibles a ser abordados en el Proyecto de Desarrollo Organizacional: "Seguimiento y Control", "Aprendizaje Organizacional", "Compromiso", "Disposición al Cambio Tecnológico" y "Comunicación".

Asimismo, existe una gran inquietud por los resultados actuales de la GOTIC en cuanto a la calidad y oportunidad en la entrega de los mismos, y aun cuando se rigen por procesos estándar (ITIL), calidad

(COVENIN ISO 9001:2008) y su línea de certificación abarca toda la gerencia, los resultados no son satisfactorios.

Considerando que de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2009, p.9), la consultoría de empresas:

> (...) es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (...)

Se conviene realizar una consultoría para diagnosticar la situación actual de la gerencia desde el punto de vista de sus líderes formales, y enmarcada en una relación GANAR-GANAR.

Para la segunda semana del inicio de esta consultoría, la Gerencia General realizó un cambio en la GOTIC, designando a un nuevo Gerente de Operaciones TI Centralizadas, quien se mantiene igualmente interesado en la propuesta de diagnóstico presentada, convencido de las ventajas que el mismo puede aportar en los resultados y objetivos organizacionales.

Ante los contactos iniciales y reuniones exploratorias realizadas en la GOTIC, el líder de la Gerencia reconoce, de acuerdo a su percepción, que el área bajo su responsabilidad tiene un rol neurálgico dentro de la Corporación y que, efectivamente, tiene fortalezas y áreas de oportunidad.

Ante la diversidad de factores que pudiesen estar afectando los resultados y la eficiencia de la gerencia, se inició el proceso de diagnóstico organizacional, a fin de evaluar desde una perspectiva objetiva, esas posibles áreas de mejora de mayor impacto.

El presente estudio permitió evaluar y determinar su estado real en ese momento, obteniendo una visión clara acerca de las variables de mayor impacto y sobre la percepción que el personal supervisorio poseía

sobre algunas de ellas, principalmente, la comunicación y el liderazgo, y sus áreas de oportunidad.

La pregunta de investigación emergente ante la situación planteada fue: ¿Cuál es la percepción de los colaboradores con rol supervisorio de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV, sobre los procesos de Comunicación y Liderazgo en ella desarrollados?

1.2. Justificación del problema de investigación

Considerando que el eficaz funcionamiento de la GOTIC es imprescindibles para lograr un servicio de calidad oportuno y eficiente a los usuarios, garantizando constante y permanente la disponibilidad y continuidad de sus servicios, surge la necesidad de realizar una evaluación diagnóstica, con la finalidad de conocer las posibles causas que pudieran estar afectando el logro de los objetivos y la eficiencia en los resultados de la gerencia; determinar aquellas dimensiones con el mayor impacto sobre los resultados de la gerencia, y dejar en consecuencia, las bases y conocimiento necesario para llevar a cabo planes acción orientados al logro de una mejora continua y una excelencia operativa; repercutiendo en los resultados obtenidos de los objetivos estratégicos de la Gerencia General de Tecnología y Operaciones (GGTO).

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Evaluar la situación actual de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV, con la finalidad de identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad desde la percepción de sus líderes formales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV.
- Analizar en función al Modelo de Diagnóstico de las 7´s de McKinsey, la situación, para el momento, de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV.

- Analizar el proceso comunicacional desarrollado en la Gerencia de Operaciones TI Centralizada de CANTV, en función al modelo de Shannon y Weaver.
- Analizar el proceso de liderazgo desarrollado en la Gerencia de Operaciones TI Centralizada de CANTV en función al Modelo de Liderazgo Situacional.
- Construir el Diagnóstico Organizacional de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

La CANTV del siglo XXI, tal como lo destaca su página electrónica, es la insignia de las telecomunicaciones en Venezuela; 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, la cual incluye clientes, empleados, aliados estratégicos, accionistas e inversionistas, el Estado venezolano y proveedores.

Para el 31 de diciembre de 2006, CANTV poseía 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, contaba con una red conformada por 809 Centros de Comunicaciones; mientras que Movilnet poseía 614 Agentes Autorizados y 260 Agentes Premium distribuidos en todo el territorio nacional.

Las acciones clase "C" y "D" se ubicaban en poder de 43.500 inversionistas en Venezuela y en el mundo, incluyendo parte de 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 resumen, la Corporación es una organización que cuenta 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 de contar 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.

Asimismo, dispone de la mayor cobertura del servicio de transporte de datos y voz más usado mundialmente como es el Frame Relay, permitiendo 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.

En mayo de 2007, luego de un proceso de compra de acciones de CANTV, el Estado venezolano concretó su nacionalización, ratificando así su compromiso con el logro de la Plena Soberanía y autodeterminación, colocándola 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, lleva los servicios de telecomunicaciones a todos los rincones del territorio nacional.

Ofrecen servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pone a disposición de los clientes de menores recursos una tarifa social a comienzos del año 2008 y reinvierte el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano.

Como empresa del Estado, CANTV impulsa también la construcción de una nueva estructura social en Venezuela en la que privan valores de igualdad, solidaridad, participación y corresponsabilidad.

2.1. Objetivos Estratégicos

CANTV, como empresa del Estado alineada con su visión de país, se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

1. 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.

2. Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio, promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales.
3. Garantizar autosostenibilidad de la empresa, eficiencia en sus operaciones, generando los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.
4. Se convierte en empresa socialista del Estado, ajustándose al marco legal de empresa pública e implanta 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.
5. Avanzar hacia la soberanía tecnológica: apoyando la implantación del software libre cumpliendo con el decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Además, impulsa la apropiación tecnológica por parte de los ciudadanos y ciudadanas, promueve el desarrollo endógeno, respalda la formación de talentos nacionales y promueve la sustitución de importaciones.
6. Apalancar la transformación del Estado, apalancando con el potencial que ofrecen las tecnologías el acercamiento 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.

7. Apoyar la integración Nacional e Internacional, cobrando una dimensión internacional, expandiendo las fronteras tecnológicas de la nación, bajo el lineamiento del acuerdo ALBA, el proyecto satelital VENESAT-1, el cual sirve de base para brindar apoyo a los programas sociales y del Estado y facilita la transferencia tecnológica. Asimismo, apoya la seguridad y la defensa integral del Estado proveyendo una red de comunicaciones segura y de alcance nacional. Asume el reto de crear la concepción socialista del servicio de telecomunicaciones, abriendo espacios reales para la participación de las comunidades, colocando las innovaciones tecnológicas al servicio del pueblo, convirtiéndose en un motor de integración para los pueblos de la región, contribuyendo en la definición del perfil del Servidor Público Socialista y coadyuvando en el desarrollo del modelo de economía social sustentable y endógeno.

2.2. Misión

Ser la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, co responsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

2.3. Visión

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.

2.4. Valores Organizacionales

Eficiencia:

- Se orientan al cumplimiento oportuno de los objetivos y metas, enfocada en la obtención de resultados basados en la rentabilidad social y asegurando la viabilidad económica de la Corporación.
- Cumplen con los compromisos que establecidos y respondiendo profesionalmente por sus acciones, realizando las actividades con altos niveles de excelencia, calidad y productividad.
- Impulsan la optimización de los procesos, haciendo uso adecuado de los recursos y mejorando continuamente lo que hace y como lo hace.
- Profundizan en el conocimiento y el autodesarrollo que le permita brindar un soporte adecuado a las propuestas que realizamos.
- Propician la innovación, la aplicación de nuevas ideas, la generación de servicios y prácticas que contribuyan.

Honestidad:

- Se comportan con probidad y actuando de manera congruente entre lo que es, dice y hace.
- Actúan con transparencia, facilitando el acceso a información veraz y oportuna del ejercicio de su función pública, a todos los relacionados con las actividades que realiza.
- Promueven el uso responsable, claro y racional de los recursos públicos que dispone para realizar sus funciones.

Igualdad:

- Promueven la inclusión de todas y todos, sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana.
- Establecen relaciones basadas en la justicia social con sus usuarias, usuarios, trabajadoras, trabajadores, jubiladas, jubilados, comunidades, proveedores y aliados de la Corporación.
- Propician la igualdad en el disfrute de los beneficios a sus trabajadoras y trabajadores.

- Impulsan el acceso a las telecomunicaciones de todas y todos como un derecho fundamental.

Solidaridad:

- Son parte de la nueva sociedad en construcción y contribuyen activamente con su desarrollo.
- Se esfuerzan en ayudar a otros y actuamos en función del bienestar colectivo.
- Propician el intercambio con las comunidades para conocer sus necesidades, intereses, sentimientos, preocupaciones y contribuir a la mejora de su calidad de vida.
- Valoran su contribución como trabajadoras y trabajadores al desarrollo y transformación de la sociedad.

Participación Protagónica:

- Se comprometen en el diseño, desarrollo, ejecución, evaluación y control de las iniciativas y actividades de la Corporación, de manera sistemática y sostenida en el tiempo.
- Mantienen una actitud optimista, creativa, positiva y emprendedora, enfocada en la generación de acciones y/o propuestas que demuestren compromiso y contribuyan con la gestión eficiente de la Corporación.
- Son agentes de transformación, influyendo e inspirando a otros y orientándonos a compartir experiencias y aprendizajes con su entorno laboral y con la sociedad.
- Crean y comparten espacios directos de comunicación e intercambio para fortalecer la participación popular.
- Son co responsables de la seguridad, defensa y soberanía de la nación, y de la preservación y resguardo de la Corporación.

Vocación de Servicio:

- Sienten satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro nuestro rol como servidores públicos.

- Se comprometen a "entender, atender y resolver" las necesidades de aquellos a los que sirven, orientándolos permanentemente a su satisfacción y a la superación de sus expectativas.
- Atienden con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de sus usuarias y usuarios.
- Están en constante desarrollo, mejoramiento de sus capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar su mejor servicio.

Esfuerzo Colectivo:

- Comparten la Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos y se sienten parte de la Corporación y de la Nación.
- Practican la cooperación y la complementariedad, propiciando el esfuerzo colectivo, como medio fundamental para alcanzar y superar, con pasión, los objetivos y las metas comunes con altos niveles de excelencia.
- Valoran y promueven el espíritu colectivo, los resultados integrales y el intercambio de saberes, cumpliendo sus compromisos y apoyando a otros en el logro de los objetivos y metas comunes.
- Se basan en el respeto, la confianza y la comunicación de nuestras ideas, siendo autocríticos, escuchando y compartiendo con humildad las recomendaciones, las oportunidades de mejora y los logros.

Ética Socialista:

- Son humanistas, orientando sus acciones basados en el amor y el respeto por los semejantes, la justicia social, el desprendimiento, la solidaridad humana y la importancia de lo colectivo.
- Desarrollan relaciones armónicas con el ambiente, mitigando el impacto de las operaciones en la transformación de su entorno.
- Propician el intercambio de saberes con la sociedad, contribuyendo en el proceso de formación y modelaje de conductas, facilitando la transferencia de poder y conocimiento para la toma de decisiones por el pueblo.

- Son tolerantes manejando las diferencias, basados en capacidad de comprensión y escucha, identificando y valorando todas las opiniones y creencias.
- Promueven nuevas relaciones de producción y de propiedad social.

Responsabilidad:

- Se enfocan en el cumplimiento de sus objetivos y actividades alineados con la Orientaciones Estratégicos y Planes Operativos.
- Honran con el cumplimiento sus compromisos adquiridos de manera oportuna y con altos estándares de calidad.
- Son responsables en su capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que tienen de sus clientes, compañeros, proveedores.
- Asumen con humildad el impacto de sus decisiones y las consecuencias de sus actos, aprendiendo de ellas con disposición de mejorar y aplicar correctivos inmediatos.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el proceso de Consultoría, será llevado a cado en la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas (GOTIC), por tanto se hace preciso abordar el panorama estratégico que ésta ofrece:

2.5. Misión de la GOTIC

Ser reconocida por la corporación, por sus clientes y proveedores, como una organización generadora de valor y líder en la aplicación efectiva de estándares internacionales de Tecnología y Servicio al Cliente en las áreas de Sistemas de Soporte a las Operaciones ("OSS") y Centros de Datos ("Data Centers")

Ofrecer un servicio que, en forma constante y continua, asegure el cumplimiento de los niveles de disponibilidad y servicio adecuados a CANTV, atendiendo de forma oportuna y activa todos los casos generados, velando constantemente por las oportunidades de minimizar costos y generar el mayor valor agregado a nuestra corporación, manteniendo constantemente los más altos niveles de ética y calidad.

2.6. Objetivos de las unidades de la GOTIC

2.6.1. Gerencia de Operaciones Tecnología de Información Centralizada

Garantizar el funcionamiento y la correcta adecuación de las plataformas y aplicaciones de la empresa que están bajo la administración de la Gerencia Tecnología de Información Centralizadas, a fin de ofrecer un servicio de calidad en forma constante y continua, asegurando la disponibilidad y continuidad de los servicios, atendiendo de forma oportuna y eficiente los eventos asociados a esas plataformas y los requerimientos solicitados por nuestros clientes y usuarios, con el fin de apoyar los objetivos estratégicos de la Gerencia General de Tecnología y Operaciones

2.6.2. Gerencia de Administración de Contratos (GAC)

Garantizar la efectiva administración de los servicios de soporte y mantenimiento de la infraestructura de Sistemas Mainframe, Midrange (Cama/Lama, Nap), Servicios de impresión y almacenamiento; y de aquellos servicios estipulados en los contratos vigentes bajo su administración

Administrar los contratos de licenciamiento que permitan el óptimo uso de las licencias existentes, la identificación de oportunidades de reducciones de costos y la negociación constante de las condiciones con los proveedores.

2.6.3. Coordinación Clientes Gerencias Generales (CCGC)

Dar soporte, control, administración y/o mantenimiento a las aplicaciones bajo la responsabilidad de la GOTIC que presenten servicios a las Gerencias Generales de CANTV, asegurando un servicio de calidad que en forma constante, garantice la disponibilidad y continuidad de los servicios.

2.6.4. Coordinación Clientes Operaciones Centralizadas (CCOC)

Dar soporte, control, administración y/o mantenimiento a las aplicaciones bajo la responsabilidad de la GOTIC que presenten servicios a las Gerencias adscritas a Operaciones Centralizadas, asegurando un

servicio de calidad que en forma constante, garantice la disponibilidad y continuidad de los servicios.

2.6.5. Coordinación Clientes Unidades de Negocio (CCUN)

Dar soporte, control, administración y/o mantenimiento a las aplicaciones bajo la responsabilidad de la GOTIC que presenten servicios a las Unidades de Negocio de CANTV, asegurando un servicio de calidad que en forma constante, garantice la disponibilidad y continuidad de los servicios.

2.6.6. Coordinación Control Infraestructura Data Centers (CCIDC)

Coordinar y controlar el proceso de provisión de condiciones óptimas de infraestructura, para mantener la continuidad operativa de la plataforma tecnológica ubicada en los Centros de Datos y Sala de Equipos, velando por el cumplimiento de los acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y responsabilidades contractuales con los entes internos y externos que brindan mantenimiento a la plataforma de Infraestructura,

2.6.7. Coordinación Operaciones Hosting (COH)

Ejecutar las actividades operacionales en la plataforma de Tecnología de la información en producción de la empresa, desde los ámbitos de Base de Datos, Hardware y Sistema Operativos, garantizando así su continuidad operativa dentro de los niveles de servicio establecidos, bajo los lineamientos de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas.

El organigrama de la GOTIC se encuentra disponible en la sección de anexos (Anexo 1).

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Investigaciones Antecedentes

Tal y como se mencionó anteriormente dentro de la justificación del problema, para el 22 de mayo de 2007, se concretó la nacionalización de la Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV), con lo cual el Estado buscaba ratificar su compromiso con el

logro de la Plena Soberanía y autodeterminación, debido a que es considerado como principio irrenunciable el acceso a las telecomunicaciones como un derecho humano fundamental.

De acuerdo a información suministrada por la GOTIC, actualmente, CANTV plantea entre otros, como parte de sus objetivos estratégicos, dentro del ámbito social: democratizar el servicio con justicia social; ser líder en calidad del servicio, portafolio de productos y atención al usuario actual y potencial; y, potenciar la participación y el poder popular, enmarcado en lo que consideran atributos socialistas como la vinculación y transformación del entorno, la reinversión en la sociedad, el sentido de pertenencia y la excelencia en el servicio. Desde el punto de vista del Estado, busca apalancar la trasformación de este con el potencial ofrecido por las tecnologías para acercarse al ciudadano (cliente) y servirlo de manera más eficiente, ágil y confiable., apoyar la integración internacional y avanzar hacia la soberanía tecnológica con la implantación del software libre (decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología); y apalancar la transformación del Estado sin perder de vista el punto de vista económico en cuanto a su contribución a la autosostenibilidad de la empresa y el apoyo al nuevo modelo productivo socialista.

En cuanto a sus procesos:

a) Procura un Crecimiento Operativo, al llegar con productos y servicios a todo el país, aprovecharlas mejores tecnologías disponibles para ser un proveedor integral de servicios e innovar en el desarrollo de productos y servicios;

b) Eficiencia Operativa: ser efectivos y eficientes en los procesos comerciales, en los procesos de sistemas de redes y en los procesos de gestión de las unidades de apoyo;

c) Responsabilidad Socialista, impulsar la economía socialista, el poder popular, promover la apropiación popular del conocimiento tecnológico y ser responsable con el entorno y el ambiente.

Con relación al Aprendizaje y Conocimiento, CANTV se compromete en respaldar la cultura y el talento humano, desarrollando

competencias de las trabajadoras y trabajadores para el cumplimiento de la estrategia, generar su motivación y compromiso y construir una cultura de empresa socialista del Estado donde resalten la igualdad, solidaridad, eficiencia, transparencia, participación protagónica, y el orgullo de servir. Y desde el punto de vista de la Tecnología y Conocimiento, pretende disponer de sistemas de tecnología de información y conocimiento que apoyen la estrategia.

Lo anterior conlleva a la necesidad de evaluar la situación actual de la Gerencia Operaciones TI Centralizadas (GOTIC), gerencia comprometida con el cumplimiento de las expectativas de sus clientes, garantizando la prestación de los servicios de administración de las aplicaciones e infraestructura y herramientas de software relacionadas a las operaciones de las red de telecomunicaciones, lo cual pretende lograr a través de la mejora continua de sus procesos y del sistema de control de la calidad, de las herramientas relacionadas a la operación, la capacitación de personal y la optimización de recursos técnicos y económicos asignados, por lo que es imperativo detectar las oportunidades de mejora que permitan el logro de los objetivos previstos.

Tal y como se mencionó en la justificación de la presente investigación, durante la realización de un proceso de auditoría a mediados del año 2010, surgió dentro de la GOTIC, como una variable con oportunidades de mejora la comunicación, por lo que tomaron la iniciativa de diseñar un instrumento que la valoraba formalmente, el cual fue aplicado durante agosto de 2010.

Parte de los resultados obtenidos en esa oportunidad reflejaron que sobre la muestra, el 27% de la población de la GOTIC no se encontraban con algún grado de satisfacción con la comunicación interna de su unidad.

Sobre el grado de interés que tienen las herramientas de comunicación, evaluando reuniones de staff, correo electrónico, circulares y notas corporativas, así como comité de calidad; los valores positivos se inclinaban hacia el correo electrónico en primer lugar, las reuniones de

staff en segundo y las circulares y notas corporativas en tercer lugar, aún cuando existen otras opciones también evaluadas.

Otro punto a destacar, fue el resultado negativo cuanto a si la población de la gerencia consideraba que la comunicación interna de la GOTIC favorecía la comunicación; la falta de un procedimiento claros para reuniones, presentaciones, revistas, etc.

En cuanto al uso de los canales de información como reuniones, correo electrónico, teléfono, comunicación informal, grupos de trabajo y video conferencias, el teléfono y correo electrónico son los más utilizados, seguidos por los grupos de trabajo y reuniones, la comunicación informal y en muy pequeña medida las video conferencias; en general todas con un uso adecuado, aun cuando resaltan el correo electrónico y la comunicación informal con un uso excesivo.

Cuando evaluaron los aspectos sobre la comunicación con compañeros de una misma unidad, 67% la valoró como efectiva, y un 7% la evaluó de forma negativa.

Como parte de los comentarios en ese momento, surgieron la falta de seguimiento y control, la necesidad de definir el tipo de información que debe ser comunicada y el desarrollo de la escucha activa a fin de mejorar "los niveles de empatía".

Hasta el momento del inicio de este proceso de consultoría, no se habían concretado acciones que atendieran los puntos observados en la encuesta, por lo que, tras la revisión de los resultados de la encuesta anterior, y problemática presentada internamente, se realizó una reunión pre diagnóstica que originó la presente relación de ayuda.

Asimismo, existía una gran inquietud por los resultados actuales de la GOTIC en cuanto a la calidad y oportunidad en la entrega de la misma, aun cuando se rigen por procesos estándar (ITIL), calidad (COVENIN ISO 9001:2008) y su línea de certificación abarca toda la gerencia, los resultados no son satisfactorios.

Todo lo anteriormente descrito funge de basamento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.2 Bases Teóricas

A fin de realizar el diagnóstico de la Gerencia Operaciones TI Centralizadas de CANTV se realizó la revisión de las referencias bibliográficas relacionadas con el desarrollo organizacional como disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, dedicadas a mejorar los resultados organizacionales y a las personas que en ella cohabitan, el diagnóstico organizacional como fundamento para la intervención futura, la tormenta de ideas para obtener aportes e ideas novedosas y creativas de todos los miembros de un equipo, donde cada quien pudiese sentirse libre de expresar sus opiniones, y enmarcado en el modelo de las 7´s , y en el análisis de matriz FODA (DOFA/SWOT) como herramienta para evaluar su situación existente, haciendo énfasis en la comunicación organizacional, el modelo clásico de comunicación, así como la comunicación interpersonal, los estilos administrativos, y barreras en la comunicación; y por otra parte, el liderazgo en general y el modelo de Liderazgo ® Situacional como las variables principales de estudio.

3.2.1. Desarrollo Organizacional

En la definición de French y Bell (1996, pp.27-35) se consideran características relevantes hoy y a futuro. Para ellos:

> El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Donde el esfuerzo a largo plazo se refiere a que los cambios y el desarrollo organizacional requieren tiempo; guiado y apoyado por la alta gerencia debido a que son éstos quienes deben liderar y guiar los cambios; los procesos de visión, sugieren que los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrecen, producen y

comercializan; así como lo que se espera de cada uno de los integrantes de la organización y el futuro deseado.

En cuanto al proceso de delegación de autoridad (empowerment), son aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen, maximicen y utilicen sus habilidades y capacidades en pro del logro de los objetivos establecidos tanto individuales como organizacionales. Los procesos de interactuación, escucha e introspección, son contemplados en el aprendizaje, y las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones relacionadas al funcionamiento de la organización, sus problemas, retos, entorno, es lo que se contempla dentro de los procesos de resolución de problemas.

La administración constante y de colaboración de la cultura de la organización indica que la cultura es un elemento prioritario que debe administrarse, valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos; y cuya administración debe lograrse mediante la colaboración de los individuos (satisfacción e interés de todos).

Cuando se menciona a los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos se reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones, si los equipos funcionan bien, se considera que los individuos y la organización total funcionan bien, pudiendo administrar la cultura de estos equipos en forma colectiva para garantizar la efectividad.

Utilizar el papel de consultor-facilitador hace un llamado en relación al beneficio que los líderes pueden obtener, solicitando la ayuda de un profesional en desarrollo organizacional, dado el conocimiento, experiencia, objetividad y neutralidad.

Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada se refieren a los hallazgos de las ciencias dedicadas a entender a las personas dentro de las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden

hacerlo mejor. Y para finalizar, con la investigación-acción se pretende hacer mención al modelo de participación de diagnóstico de colaboración e iterativo, el cual emprende una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el consultor (en este caso), trabajan de manera conjunta para definir y resolver los problemas, aprovechando las oportunidades existentes.

3.2.2. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un análisis crítico que debe conducir a un plan de acción concreto, que permita solucionar la situación problemática constatada, por lo que puede considerarse no sólo la segunda fase del proceso de consultoría sino el primero de la fase plenamente operativa.

De acuerdo a Cummings y Worley (2007, p.83), el diagnóstico "es el proceso de conocer el funcionamiento actual del sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarlas y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial. Este aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no será posible diseñar una intervención fructífera". Por lo tanto, las intervenciones se fundan en el diagnóstico e incluyen acciones concretas que procuran mejorar el funcionamiento de la organización.

Para la identificación del problema, tal como lo menciona la Organización Internacional del Trabajo en La Consultoría de Empresas, guía para la profesión (2010, pp.187-194), se revisan las siguientes dimensiones:

- Sustancia o identidad
- Ubicación física y en la organización
- "Tenencia" del problema
- Magnitud absoluta y relativa
- Perspectiva cronológica

Teniendo como finalidad en el diagnóstico, establecer:

- Las causas del problema
- Otras relaciones importantes
- Las posibilidades del cliente para resolver el problema
- Las orientaciones posibles de la acción futura (intervención)

3.2.3. Lluvia o tormenta de ideas

De acuerdo al blog de contenido psicológico Psycosystem, la lluvia o tormenta de ideas, es una técnica creada por Alex Faickney Osborn en 1941, y se particulariza por ser de gran utilidad para obtener aportes e ideas novedosas y creativas de todos los miembros de un equipo, donde cada quien puede sentirse libre de expresar sus opiniones, sin hallar detractores que inhiban éstas por más incongruentes o locas que sus ideas parezcan. Gradualmente, se van depurando las ideas obtenidas, a través de la evaluación de su calidad y aporte que da a la situación o problema planteado, de allí que sea una excelente técnica para trabajar en equipo.

Bea Fields (s.f.), menciona sobre este tema, 10 técnicas para emplearla en los negocios:

1. Sustituir la perspectiva de alguien por la nuestra. Procurar obtener de otra persona (preguntar) una aproximación o idea sobre el asunto que se está planteando aún cuando se trate de mundos, profesiones o entornos diferentes.
2. Ver la idea con ojos críticos, y por cada quien, hacer una lista de todas las críticas que se puedan encontrar, y desarrollar tantas soluciones como sea posible para superar obstáculos o salvar debilidades de la idea presentada.
3. Relacionar la idea con otras visiones o especialidades, por ejemplo: ¿Qué ideas puede elaborar sobre determinada especialidad y un mundo determinado?
4. Magnificar la idea ¿Que se puede hacer para magnificar, acelerar, extender, fortalecer, exagerar, dramatizar o mejorar la idea?

5. Simplificar la idea. ¿Puede condensar, recortar, compactar, minimizar o destacar la idea?
6. Cambiar la idea. Modificar el nombre, el color, el sonido, la forma, la función, el olor, el gusto y otras propiedades de la idea.
7. Hacer que la idea alcance las necesidades y lo que quiere el gran público. ¿Alcanza la idea a cubrir las necesidades de más confort, dinero, comida, refugio, tiempo, espacio, conveniencia, atractividad, salud y belleza? De no ser así, alterar la idea para alcanzar al menos uno de estos deseos y necesidades.
8. Agregar más valor. ¿Qué es lo que agrega más valor? Sumarle funcionalidades extras, durabilidad, seguridad, delgadez, precisión, garantías, usos y algo gratis.
9. Examinar que es lo que hicieron otros. Emular a profesionales y expertos que han tenido éxito con ideas similares o productos parecidos. ¿se está encarando un problema que ya se encuentra solucionado? Usar el pasado para experimentar y aprender.
10. Tirar al aire una moneda. Cuando no puede tomar una decisión, tirar al aire una moneda y una vez que caiga, usar la intuición y tomar la decisión. Si no hay confort con los resultados, tomar la decisión opuesta.

3.2.4. Análisis FODA

FODA, de acuerdo a lo contemplado por Wikipedia y 12Manage (The Executive Fast Track) (s.f.), es una herramienta analítica creada a principio de la década del 70, cuyo objetivo primordial es identificar las ventajas competitivas de una empresa y la estrategia genérica a emplear en función de sus características propias y de las del entorno (mercado en el que se mueve); y es empleada por la gerencia en la formulación de estrategias, pudiendo ayudar a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una compañía en particular; y en este caso, aplicarse a la GOTIC, considerada como el centro del diagnóstico.

Al hablar sobre las fortalezas y debilidades, trata los factores internos, aquellos que pueden crear o destruir valor, los elementos internos positivos que hacen la diferenciación con otros de igual clase (fortalezas), o por el contrario, aquellos elementos, que son considerados barreras para lograr la buena marcha de la organización (debilidades), incluyendo activos, habilidades, recursos disponibles en comparación con la competencia.

Al considerar las oportunidades y amenazas, se refiere a los factores externos que igualmente crean o destruyen valor y que no están al alcance o bajo el control de la empresa, que permiten ser aprovechados (oportunidades) o considerados a la hora de elaborar las estrategias, por ser consideradas como posibles situaciones adversas que pudieren afectar la operatividad de la empresa (amenazas), en ambos casos, emergiendo de la dinámica competitiva de la industria/mercado, factores políticos, demográficos, económicos, técnicos, sociales, legales, etc.; por lo que es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

La matriz de análisis FODA aplicada en la presente investigación, se realizó para precisar aspectos de tal relevancia dentro de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV y complementar la información obtenida a través del modelo de las 7´s de McKinsey.

3.2.5. Enfoque de las 7´s de la Estructura Corporativa

El modelo de las 7's, mejor conocido como modelo de las 7´s de McKinsey (Gráfico Nº 1), es un modelo de gestión en la cual se describen los 7 factores requeridos para organizar una compañía de manera holística y eficaz, siendo determinantes en la forma cómo opera una organización, los cuales actúan de manera interdependiente. Es utilizado normalmente para situaciones en las cuales se pretenda mejorar el rendimiento de la empresa, se deseen examinar los efectos probables de cambios futuros, se requiera alinear departamentos o procesos durante

fusiones o adquisiciones o simplemente se pretenda determinar la mejor manera de implementar una estrategia propuesta, de aquí la relevancia para ser utilizado como modelo para la determinación del problema en la etapa de diagnóstico, definición de los hechos y recopilación de datos.

Este modelo surge de las investigaciones realizadas por Richard Pascale y Anthony Athos, mencionado en "El Arte de la Administración Japonesa" (1981), quienes habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa, y Tom Peters y Robert Waterman "En busca de la Excelencia" (1980), ambos consultores de la consultora McKinsey & Co. para ese momento, quienes simultáneamente investigaban sobre qué hacía a una compañía excelente.

La relevancia de este modelo radica en que deben considerarse los siete factores de manera interdependiente, debiéndose prestar igual atención a cada uno de ellos para garantizar el éxito, aún cuando cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

De acuerdo a lo condensado por diversos autores y plasmado en el artículo Las Aportaciones de las siete S de McKinsey (2009) de la página electrónica Articuloz, el modelo asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización ("soft skills" y "hard skills").
2. Adicional a la identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Dentro de los siete elementos se distinguen dos grupos, uno de elementos duros (hard skills) y otros como elementos blandos (soft skills).

Gráfico. 1. Modelo de las 7´s de McKinsey

La definición de los elementos de acuerdo diferentes autores como Robledo (2009, p.129), Thomas P. (1980) y Recklies (The 7-S-Model, http://www.themana-ger.org/Models/7S %20Model.htm) son:

Elementos duros, fáciles de identificar, se encuentran en:

1. Estrategia (Strategy): Conjunto de políticas, planes, programas, recursos y acciones que pretenden alcanzar objetivos y/o dar respuesta anticipada a los cambios del entorno y la competencia y construir ventajas competitivas sobre ésta, por lo que la acción y su asignación debe estar cuidadosamente planificada para garantizar el logro.
2. Estructura (Structure): Referida a la estructura organizacional, reflejada en el diseño del sistema ejemplificado en el organigrama (funcional, centralizado, descentralizado, etc.), y las interconexiones entre las diversas posiciones en la jerarquía organizacional (autoridad/responsabilidad/influencia), quien reporta a quien.
3. Sistemas (Systems): Procedimientos, procesos y rutinas formales e informales que caracterizan a los sistemas de trabajo, y sobre los cuales se soportan la estrategia y estructura (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.), las actividades y

procedimientos que los miembros del staff deber ejecutar en su trabajo diario.

Elementos blandos, más complicados a la hora de describir o de influir, y de acuerdo a Peters (1980) de éstos proviene la verdadera ventaja competitiva. Los mismos se relacionan con:

4. Estilo (Style): dentro de este elemento se distinguen dos componentes:
    a. La cultura organizacional, en la cual predominan los valores y creencias, normas de comportamiento desarrolladas a través del tiempo, las cuales dictan las pautas sobre la vida y conducta organizacional.
    b. El estilo de gerencia, el liderazgo que demuestra la alta gerencia, su conducta y modelaje, porque son éstos quienes deben orientar a sus colaboradores, fijar prioridades, compromisos, estrategias, motivar para alcanzar los objetivos y en consecuencia, el éxito organizacional.
5. Personal (Staff): la gente, la gerencia del recurso humano, las personas que conforman la empresa y están encargadas de ejecutar la estrategia, la descripción "demográfica" de los niveles organizacionales y categorías del personal; los empleados y sus capacidades generales.
6. Aptitudes (Skills): Son las habilidades/competencias distintivas del personal clave de la organización en su conjunto, lo que Michael Porter llama "sus competencias centrales", lo que la empresa hace mejor.
7. Valores Compartidos (Shared Values): Son los grandes objetivos de orden superior, las ideas fundamentales sobre las cuales se construye el negocio y le da sentido a la organización, sus valores, filosofía y creencias. Colocándolos en el medio del modelo se enfatiza que estos valores son lo central para el desarrollo de todos los demás elementos

críticos. La estructura, estrategia, sistemas, estilo, staff y habilidades de la compañía con la organización original, y lo que representa. En la medida que cambian los valores, cambian todos los demás elementos.

En resumen, este es un modelo que presenta ventajas en cuanto a la facilidad de su aplicación como un marco analítico, estudia tanto elementos duros como blandos, pudiendo abarcar las principales características de la organización; puede emplearse para estimar el impacto del cambio estratégico del cliente a través del análisis cruzado, y al analizar la interacción entre sus elementos, se pueden identificar debilidades y fortalezas organizacionales que permiten tomar posteriormente planes de acción adecuados para aprovechar dichas fortalezas para transformar estas debilidades en oportunidades.

3.2.6. Comunicación

Para Kenichi y Kreitner (2003, p.300), la comunicación se define como "el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos", y tal como lo referencia Wilson, G. (2007, p.102), la comunicación es el proceso verbal y no verbal a través del cual los individuos se convierten en un grupo, lo mantienen y coordinan su trabajo; y como lo mencionan a su vez Gibson J. (2006, p.427), "... la comunicación entre la gente no depende de la tecnología sino de las fuerzas en las personas y sus alrededores.", por lo tanto, es imprescindible una comunicación eficaz para un líder, empleado, supervisor, gerente, cliente o consultor eficiente.

3.2.6.1. Comunicación Organizacional

La comunicación puede estar dirigida hacia diferentes direcciones, mayormente puede clasificarse como:

a) Ascendente, dirigida de los colaboradores a sus superiores;

b) Descendente: del superior al colaborador;

c) De negocios: transmisión de información de negocios entre los empleados, la administración y los clientes;

d) Informal, transmitida normalmente en cadena, contienen básicamente chismes (sobre individuos, cuyo mensaje carece de importancia para quien lo transmite) y rumores (información importante para quienes lo comunican, sobre personas u otros temas –cambios de personal, seguridad laboral, reputación externa de la organización-) (DiFonzo y Bordia, 2006). Suelen ser medios utilizados por los empleados para aliviar el estrés y la ansiedad (DiFonzo y Bordia, 2007), y de acuerdo a Kurland y Pelled (2000) son comunes debido a que proporcionan información, poder y entretenimiento a los empleados.

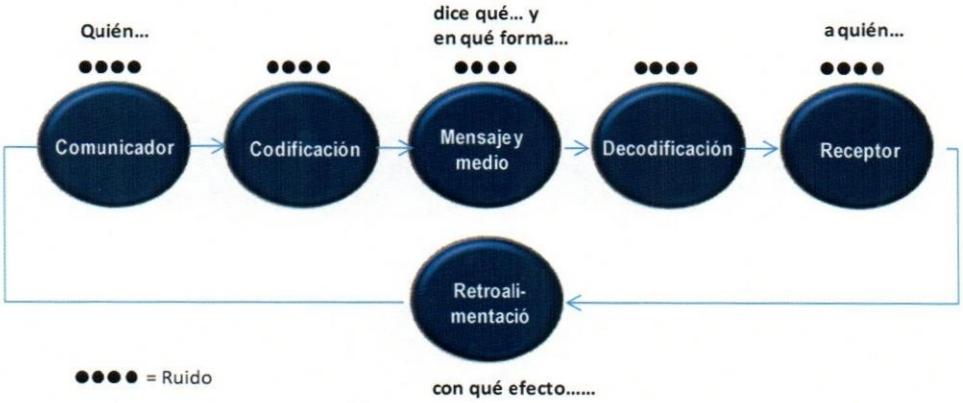
En la actualidad, y tal como lo reflejó la encuesta de comunicación realizada en la GOTIC, el correo electrónico es uno de los canales más utilizados y de mayor importancia en la comunicación al igual que la mensajería instantánea y los teléfonos celulares, debido a la facilidad, alcance y rapidez en el envío de la información; pero tal como lo menciona Gibson, J. (2006, pp.436-437), aunque son una maravillosa herramienta de comunicación, pueden llevar a la sobrecarga de ésta, por lo que "Para permanecer competitivas y responsivas en el siglo XXI, las organizaciones deberán continuar ajustando su forma de recibir, procesar y responder a las comunicaciones (...)".

3.2.6.2. Modelo Clásico de Comunicación

El modelo utilizado en el diagnóstico es el modelo clásico, evolucionado del trabajo inicial de Shannon y Weaver, (1948) y Schramm, (1953, pp. 3-26), quienes se interesaron en describir el proceso general de la comunicación, útil para cualquier situación.

Los elementos básicos que contempla son un comunicador, un mensaje, un medio, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido (Gráfico Nº 2)

Gráfico Nº 2. Modelo de Comunicación



En este modelo, el comunicador es el individuo que tiene ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse; la codificación es el proceso que permite traducir las ideas del comunicador a un conjunto sistemático de símbolos, a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador; el mensaje, es el resultado del proceso de codificación, es la expresión verbal o no verbal del comunicador; el medio, es el que transporta el mensaje; el decodificador/receptor, es el proceso de pensamiento del receptor que permite interpretar el mensaje a la luz de las propias ideas, experiencias previas, marcos de referencia; mientras más cercana sea la decodificación a lo que el comunicador desea comunicar, se considera más eficaz la comunicación. La retroalimentación es la posibilidad de utilizar un canal que permite la respuesta del receptor (directa o indirecta), permitiendo al comunicador determinar si el mensaje fue recibido y si se produjo la respuesta pretendida.

Existen factores que distorsionan el mensaje pretendido, lo que es considerado como ruido, pudiendo encontrarse en cada uno de los elementos del modelo dentro del proceso de comunicación.

3.2.6.3. Mensajes no verbales

La comunicación no verbal, de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009, p.243), incluye el proceso de enviar mensajes "sin palabras", por medio de expresiones faciales, gestos, posturas, tonos de voz, arreglo

personal, vestimenta, colores y uso del espacio"; y según lo referenciado en Great Moments in Workstyle, Inc. (enero 1986, pp.52-53), uno de los aspectos más interesantes de la comunicación no verbal es que es "inevitablemente eficaz", las personas no pueden abstenerse de comportarse en forma no verbal, todo comunica.

De acuerdo a lo mencionado por Gibson (2006), las expresiones corporales con otra fuente importante de comunicación no verbal. Ekman y Firesen (1969) clasificaron el lenguaje corporal en cinco tipos de expresión: emblemas, ilustradores, reguladores, adaptadores y exhibidores de afecto.

Los emblemas, parecido al lenguaje de señas, los cuales transmiten rápidamente una palabra o frase que es comprendida (ej.: La V de la victoria). Los ilustradores son gestos que dan una imagen de los que se dice (ej.: manos extendidas para ilustrar el tamaño de un objeto). Los reguladores son movimientos que regulan una conversación (ej.: un asentimiento con la cabeza indica comprensión).

En cuanto a los adaptadores y las muestras de afecto, son comunicados regularmente de manera subconsciente y son altamente reveladoras sobre los sentimientos y actitudes del emisor y el receptor. Los adaptadores son expresiones utilizadas que ajustan psicológicamente al clima interpersonal de una situación en particular (ej.: golpear con los dedos una mesa para liberar cierto grado de estrés). Las muestras de afecto son en su mayoría expresiones faciales, que son comunicadores particularmente importantes de los sentimientos de las personas, aún cuando las expresadas corporalmente también son utilizadas (ej.: postura cerrada: brazos cruzados en el pecho, piernas cruzadas).

3.2.6.4. Comunicación interpersonal

Para Gibson, J. (2006, pp.439-442), la comunicación fluye de un individuo a otro frente a frente y de grupo dentro de una organización; de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009, p.226), la comunicación interpersonal "involucra a un número limitado de participantes que 1) por

lo usual están cerca unos de otros, 2) utilizan muchos canales sensoriales y 3) pueden proporcionar retroalimentación inmediata".

Ésta comunicación interpersonal, puede variar de órdenes directas a expresiones casuales, y es el medio administrativo más importante, por cuanto los problemas que surgen cuando los administradores intentan comunicarse con otros, pueden ser rastreados hasta diferencias de percepción y diferencias de estilo interpersonal.

3.2.6.5. Estilos y estrategias interpersonales

Éstos estilos son los referidos de acuerdo a Gibson, J. (2006, pp.439-442), a "la forma en que los individuos prefieren relacionarse con los demás". En el gráfico de Johari Window (Gráfico Nº 3), se observan cuatro combinaciones de información, las cuales son conocidas y desconocidas por uno mismo y por los demás.

Gráfico Nº 3. Ventana de Johari: Estilos interpersonales y comunicación

1. La arena. Es la región más propicia para las relaciones interpersonales eficaces, el área de entendimiento común. Aquí tanto el comunicador (individuo) como el (los) receptor(es) (los demás), conocen toda la información necesaria para comunicarse eficientemente. En esta región, las partes que participan deben compartir sentimientos, datos, suposiciones y habilidades. Mientras mayor es, más eficaz se vuelve la comunicación.
2. El punto ciego. En esta región, la información pertinente es conocida por los demás pero no por el individuo. Dado este desconocimiento, difícilmente se podrá entender los

comportamientos, decisiones y potenciales de otros sin tener la información con respecto a cuál es su fundamento. La eficacia de las relaciones interpersonales y la comunicación se ven disminuidas.

3. La fachada. La información es conocida por el individuo, pero desconocida por los demás, por lo que el individuo puede recurrir a comunicaciones superficiales (frente falso). Este frente protector, funciona como mecanismo de defensa para el yo. Es dañina particularmente cuando un subordinado "sabe" y el supervisor inmediato "no sabe". Éste disminuye el tamaño de la arena y reduce las posibilidades de una comunicación eficaz.
4. Lo desconocido. La información relevante no es conocida por nadie. Se presenta con regularidad en las organizaciones donde los individuos de distintas especialidades deben comunicarse para coordinar sus actividades.

Un individuo puede mejorar su comunicación interpersonal mediante la exposición y la retroalimentación.

Exposición. Cuando el individuo es abierto y honesto al compartir la información con los demás, puede incrementar el área de la arena reduciendo el área de la fachada. El individuo comparte información e incrementa la información que tiene de los demás.

Retroalimentación. Las personas que saben pueden suministrarle información al que no sabe o no comprende, de ésta manera se puede desarrollar una comunicación interpersonal más eficaz. Depende asimismo, del grado de escucha que los individuos estén dispuestos a tener.

3.2.6.6. Estilos administrativos

Tal como los plasman Gibson, J. (2006, pp.439-442), los administradores difieren en la capacidad de comunicarse y en la medida

en que son dispuestos a utilizar la exposición y la retroalimentación. Se pueden identificar al menos cuatro estilos administrativos:

Tipo A. Mencionado para aquellos administradores que no utilizan la exposición ni la retroalimentación, donde predomina la región desconocida debido a que éstos no están dispuestos a agrandar su área de conocimiento o el conocimiento de los demás. Muestran ansiedad y hostilidad aparentan ser distantes y fríos hacia los demás. En una organización con el predominio de este tipo en personal con puestos clave, las comunicaciones interpersonales son regularmente malas e ineficaces y se obstaculiza la creatividad individual. Los administradores tipo A con frecuencia muestra características de líderes autocráticos.

Tipo B. Éstos administradores no son capaces de utilizar la exposición debido a su personalidad y actitud, aun cuando desean que las relaciones con sus subordinados sean lo más satisfactorias posibles, por lo que deben confiar en la retroalimentación. La fachada es la característica predominante de las relaciones interpersonales cuando los administradores utilizan excesivamente la retroalimentación y excluyen por completo la exposición. A menudo quienes muestran el comportamiento tipo B son los administradores que desean practicar alguna forma de liderazgo permisivo.

Tipo C. Los administradores que sólo valoran sus propias ideas y opiniones y no las de los demás utilizan la exposición a expensas de la retroalimentación, en consecuencia, la perpetuación y agrandamiento del punto ciego. Los subordinados pronto se percatan de que dichos administradores no están particularmente interesados en comunicar sino sólo en decir, y que lo que más les importa es mantener su propio sentido de importancia y prestigio. En consecuencia, los subordinados en este caso serán generalmente hostiles e inseguros, y podrán mostrarse resentidos.

Tipo D. Es el estilo de comunicación interpersonal más eficaz por cuanto equilibra la exposición y la retroalimentación. La seguridad experimentada por los administradores les permite exponer sus

sentimientos y obtener retroalimentación, la región de la arena aumenta y la comunicación se vuelve más eficaz cuando es practicado en forma exitosa,

En resumen, la importancia de los estilos interpersonales para determinar la eficacia de la comunicación interpersonal dependerá de la actitud del administrador hacia la exposición y la retroalimentación.

3.2.6.7. Barreras que obstuyen una comunicación eficaz

El ruido existente en los diferentes elementos del proceso de comunicación disminuye la claridad, significado y comprensión del mensaje y es los que establece las diferentes barreras comunicacionales.

Estas barreras de acuerdo a lo reflejado por Gibson, J., (2006, p.442-447), pueden ser creadas tanto por el emisor (problemas semánticos, el filtrado, el lenguaje del grupo, las diferencias de estatus y las presiones de tiempo), por el receptor (escucha selectiva, juicios de valor, fuente de credibilidad), o por cualquiera de ellos (marco de referencia, comportamiento proxémico, sobrecarga de comunicación).

3.2.6.7.a. Barreras creadas por el emisor

Problemas semánticos. Considerando la comunicación como la "transmisión de información y entendimiento a través de símbolos comunes" y que sólo pueden transferirse los símbolos más no la comprensión ó entendimiento, es factible que los símbolos tengan una interpretación o significado diferente para cada individuo aunque el emisor y el receptor manejen el mismo lenguaje.

Filtrado. Se refiere al filtrado de información realizado en la comunicación ascendente. La manipulación de información para hacer que el receptor reciba el mensaje de manera positiva.

Lenguaje interno del grupo. El lenguaje técnico o desarrollado por los grupos, si bien es útil en muchas situaciones para el grupo, pudiendo proporcionar sentido de pertenencia, cohesión y/o, autoestima, puede ocasionar una falla en la comunicación cuando participan personas o grupos externos.

Diferencia de estatus. Los símbolos que acompañan y hacen la diferenciación de estatus pueden ser percibidas como amenazas por las personas que ocupan menores niveles en la jerarquía, lo que puede repercutir en obstáculos o distorsión en la comunicación.

Presiones de tiempo. Comúnmente, los administradores no tienen tiempo de comunicarse con cada colaborador, por lo que personas que normalmente estarían incluidos en la comunicación, queda excluido (abreviación de camino).

3.2.6.7.b. Barreras creadas por el receptor

Escucha selectiva. Donde el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si ésta entra en conflicto con su sistema de creencias. Las cosas que entran en conflicto con sus nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar estos prejuicios. Si sólo se escucha lo que se quiere escuchar, la "realidad" del individuo no se podrá alterar.

Juicios de valor. Incluye básicamente asignar un valor general al mensaje antes de recibir por completo la comunicación. Éstos pueden estar basados en la evaluación del receptor acerca del comunicador, las experiencias previas con éste o con el significado anticipado del mensaje.

Fuente de credibilidad. Ésta está definitivamente fundamentada en la confianza, seguridad y fe que el receptor posee sobre las palabras y acciones del comunicador, así, el nivel de credibilidad asociado al comunicador, afectará directamente la manera en que se considera y reacciona a las palabras, ideas y acciones de éste.

3.2.6.7.c. Barreras creadas por el emisor o el receptor

Marco de referencia. Tal y como se mencionó anteriormente, cada individuo puede asignarle un significado diferente durante el proceso de codificación y decodificación a la información, si esto ocurre, se suele romper la comunicación. La distorsión se da a consecuencia de la diversidad existente en los marcos de referencia de los individuos, lo que hace que cada quien perciba las cosas de manera distinta.

Comportamiento proxémico. Si el uso individual del espacio durante la comunicación interpersonal (distancia espacial: zona íntima, zona personal, zona social y zona pública) se ve invadida, la incomodidad puede ocasionar que el excesivo acercamiento de la persona haga que el individuo no escuche ninguna comunicación verbal, y puede afectar igualmente las percepciones individuales acerca del otro.

Sobrecarga de comunicación. La avalancha de información manejada puede repercutir en que la gente no pueda absorber o responder adecuadamente todos los mensajes que les dirigen, los individuos hacen filtros exclusivos de la mayoría de los mensajes, por lo que, los mensajes filtrados nunca son decodificados.

3.2.7. Liderazgo

Si bien Gibson J. (2006, p.313) hacen referencia al liderazgo como "una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agente de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás del grupo", puede complementarse con la definición que muestra Viveros, J en su Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos (2003, p.4) donde se entiende por liderazgo "el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado."

Si bien lo anteriormente expuesto le otorga de alguna manera a los supervisores, jefes y gerentes el "derecho" a ejercer el mando, no le da el derecho absoluto En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto, la obediencia tiene que ver con la costumbre, el trato, las normas de la sociedad, y en más específicamente, de la empresa.

Quien desempeñe el rol de jefe debe poseer una actitud mental positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades como parte de su trabajo, activo, creativo e innovador, dejando a un lado muchos intereses personales. Debe saber determinar lo que se debe hacer, tener deseos de conducir al grupo y estar dispuesto a los sacrificios que el cargo exige y desarrollar aptitudes que le permitan desempeñar las funciones del cargo que desempeña, donde se podrán presentar continuamente situaciones difíciles que deberán ser solventadas oportuna y eficientemente y deberá estar en capacidad de aceptar las críticas. Liderazgo y jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

El líder debe ser un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos. Un líder, de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009, pp.262-263), "es una persona que exhibe atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y tomar decisiones difíciles"; en contraste con esto, "un gerente tradicional dirige, controla y plantea el trabajo de otros y es responsable de los resultados".

Gibson, J. (2006, pp.313-314), hacen referencia a que el líder puede hacer la diferencia en las medidas de eficacia organizacional: producción, eficiencia, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo, aunque no se tiene a ciencia cierta en cuanto a la medición de los líderes que pueden hacer y hacen.

Los gerentes, supervisores, directores, líderes de equipo efectivos, proporcionan cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus colaboradores, por lo que deberán exhibir ciertos atributos del liderazgo y/o la administración en varias situaciones. Éstos deberán aceptar tres funciones clave:

- Autoridad: el derecho a tomar decisiones
- Responsabilidad de tarea: la tarea de alcanzar una meta

- Responsabilidad de consecuencia: aceptación del éxito o fracaso.

3.2.7.1. Modelo de Liderazgo® Situacional

Los líderes no interactúan con todos sus seguidores de la misma manera, con algunos serán más generales en las instrucciones, en otros casos serán más detalladas. La interacción como tal, es diferente en cada caso.

El Modelo de Liderazgo® Situacional de Hersey y Blanchard, de acuerdo a Kinichi y Kreitner (2008, p.360), se basa en que la efectividad del comportamiento de los líderes depende del nivel de preparación de los seguidores, entendiendo por preparación, la "capacidad y disposición favorable para completar una tarea", y considerando la disposición, una combinación de confianza, compromiso y motivación, según Hersey y Blanchard, "el líder debe adecuar su estilo a la situación, diferentes estilos ameritan, respectivamente, distintos estilos de liderazgo". (Lazzati y Sanguineti, 2003, p.57)

El modelo (Gráfico Nº 4) no sólo identifica si la orientación es hacia la tarea o las relaciones, donde la conducta de tarea se plantea, como lo refleja el Instrumento I-900 sobre Liderazgo Situacional en Recursos de Gestión para Pymes como "el grado en el que el líder explica lo que deben hacer los subordinados (cuándo, dónde y cómo realizar la tarea) y la conducta de relación como el grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional a sus subordinados", su inclinación a comportarse de una manera determinada, más allá de lo requerido por la situación; sino que incluye y combina como parte del modelo estos enfoques con varios estilos de liderazgo:

- Autoritario.
- Persuasivo.
- Participativo.
- Delegativo.

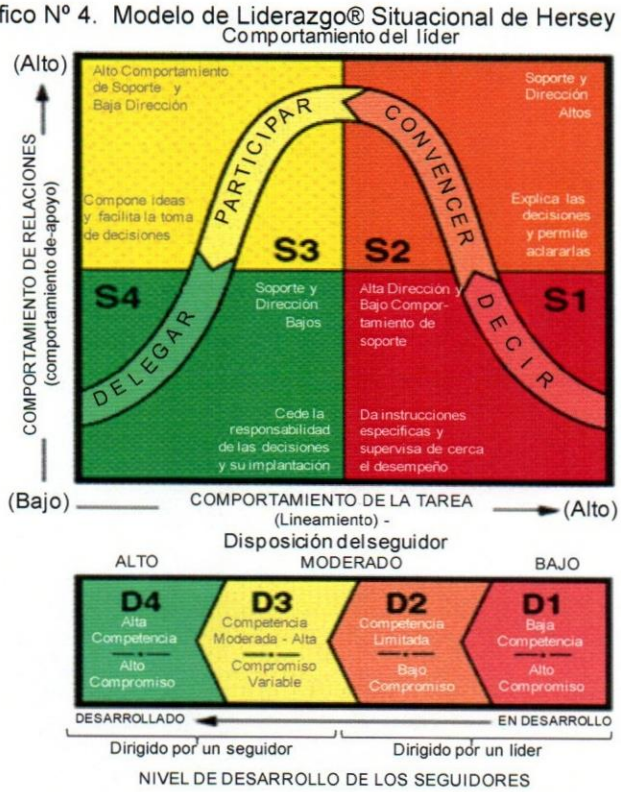
En función a la madurez de los seguidores, entendiendo por madurez, "la capacidad de un seguidor para establecer metas altas pero

alcanzables para la tarea y su buena disposición para aceptar la responsabilidad de alcanzarlas" (Hellriegel y Slocum, 2009, pp. 279-280); considera la capacidad y voluntad de los seguidores; entendiendo por seguidor de acuerdo a la Real Academia Española aquel "partidario activo de alguien o de algo", y que los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores, de allí la importancia de considerarlos dentro de un modelo.

El Modelo de Liderazgo® Situacional de Hersey y Blanchard mantiene, de acuerdo a lo mencionado por Chaves M y Legües Patricia en su "Autoexploración y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo, 2001" cuyo postulado central del modelo afirma que "un buen liderazgo se logra aplicando el estilo apropiado de acuerdo a la madurez de los seguidores".

En el Modelo de liderazgo® situacional de Hersey y Blanchard, (Figura 4), existen en la base inferior cuatro (4) niveles de madurez del seguidor, que va desde D1 a D4, a medida que se desliza de derecha a izquierda, se considera que el nivel de madurez es mayor. Según lo contemplado en el concepto de madurez de los seguidores de Chaves y Legües, que complementa la definición anterior, "se define como la capacidad y deseo de los colaboradores para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta hacia los objetivos que necesitan ser alcanzados", y menciona dos dimensiones de esta madurez, la que se enfoca en el trabajo, que incluye los conocimientos y habilidades necesarios para realizar y cumplir con las tareas; y la psicológica que contempla la disposición o motivación intrínseca para la tarea; la disposición a actuar de una determinada manera por el simple hecho de la satisfacción personal, aún cuando no existan controles o incentivos para el seguidor.

Gráfico Nº 4. Modelo de Liderazgo® Situacional de Hersey y Blanchard



En D1 encontramos una competencia/capacidad baja y un alto compromiso (baja madurez de los seguidores), donde el seguidor no tiene los conocimientos o habilidades necesarios para realizar la tarea, ni está preparado psicológicamente para enfrentar las responsabilidades que la tarea conlleva. A este tipo de nivel de madurez se corresponde un liderazgo autoritario, especialmente útil ante seguidores que, por las características antes mencionadas, no son capaces de abordar por sí solos las tareas que deben realizar o les falta voluntad y decisión para tomar la iniciativa e iniciar acciones por sí mismos. El estilo de liderazgo S1 es el de instructor, va una alta orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. En esta situación, es evidente que los seguidores necesitan una clara orientación respecto a lo que se espera de ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados, es el líder quien dirige y supervisa para iniciar tareas y concluirlas.

Este tipo de estilo de liderazgo es aplicado, sobretodo, para aquellos casos en los cuales se trabaja con principiantes, o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo periodo de tiempo.

Un poco a la izquierda, el nivel de madurez se eleva ligeramente, y nos encontramos ante un seguidor D2 con una cierta capacidad y compromiso bajo (madurez moderada baja). Aquí el seguidor posee un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea, aun cuando posee habilidades relevantes, no podrá realizar el trabajo sin ayuda, quizá se enfrenta ante situaciones nuevas y desconocidas. A este tipo de nivel de madurez, de acuerdo al modelo, se corresponde un liderazgo persuasivo, útil por tratarse de individuos que a pesar de sus habilidades básicas tienen aún mucho por aprender. Su estilo de liderazgo S2 es el de entrenador o coach, aquí se presenta un líder con alto enfoque en la tarea e igualmente a las relaciones. Si bien en el caso anterior del líder autoritario la comunicación era unidireccional de arriba hacia abajo, en este caso se comienza a abrir y a presentar bidireccional, aunque las decisiones igualmente, son tomadas por el líder. En este nivel de madurez, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma esperando del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea.

Con un paso más a la izquierda, se eleva un grado más el nivel de madurez del seguidor. En D3, se presenta un seguidor con una alta capacidad y compromiso variable el seguidor cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, es experimentado y capaz, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer; pero que puede en algún momento carecer de la confianza para actuar independientemente, o de la

motivación para hacerlo bien/rápidamente. El estilo de liderazgo apropiado de acuerdo al modelo para este nivel de madurez es participativo, S3, aquí, los mandos jerárquicos cultivan y desarrollan el espíritu y la moral de las personas del grupo, desarrollan activamente las relaciones interpersonales y fomentan la participación de todos los colaboradores, el seguidor aprende a enfrentar y resolver problemas, manteniéndose el nivel de mando en niveles mínimos. Los individuos están dispuestos a aceptar, progresivamente mayores responsabilidades manteniendo en alto la moral al trabajo.

Para finalizar, en el extremo se encuentra el máximo nivel de madurez D4, en el cual los seguidores se encuentran en una situación de alta capacidad y alto compromiso, donde, los seguidores pueden y quieren hacer la tarea, se sienten preparados y seguros para ello, sienten un grado de satisfacción intrínseco y un sentido de pertenencia y compromiso que es suficiente, en este nivel de madurez, el comportamiento del líder es delegador, S4, donde tanto el enfoque en la tarea como en la relación son bajos, si bien se mantienen en la toma de decisiones, se le delega el control al seguidor y es éste quien solicita de apoyo o ayuda; son capaces de llevar adelante proyectos y concluirlos con muy poca supervisión, su nivel experto puede superar a la del líder.

De acuerdo a lo mencionado por Lazzati y Sanguineti en su Gerencia y Liderazo (2003, pp.57-72), "la eficacia personal está dada en la medida en que el líder adopta el estilo adecuado para cada situación", dependiendo las mismas de habilidades fundamentales como la flexibilidad personal necesaria para la eficacia en la aplicación del modelo (disposición del líder para aplicar distintos estilos adaptándose a la situación) y la capacidad de diagnóstico (la elección del estilo acertado dependiendo del nivel de desarrollo del seguidor).

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

Según la finalidad de la investigación realizada, es considerada como investigación aplicada, la cual es mencionada por E. Valarino, G. Yáber y M. Cemborain (2010, p.67), de acuerdo a lo definido por la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes, 2007), como "una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país", y la cual se complementa con la de Ramírez (2004); la cual señala:

> ...investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta "distancia" entre él y su objeto de estudio.

Según su estrategia teórico metodológica, la investigación es cualitativa, entendiendo por investigación cualitativa la que produce hallazgos a los que no llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, los cuales pueden tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente , las experiencias vividas, los comportamientos, las emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. Aun cuando ciertos datos pueden ser cuantificados como por ejemplo información sobre antecedentes, entrevistas y observaciones, los que se cuantifica son los datos cualitativos (A. Strauss, J. Corbin, 2002, pp.11-12).

Según los objetivos de la investigación, es exploratoria; y de acuerdo a los datos manejados, la definimos como primaria, los mismos se obtienen directamente de la fuente. Se define además como no experimental y transversal dado que este tipo de investigación se caracteriza por la imposibilidad de manipular variables independientes, sólo se observan los fenómenos tal como se producen naturalmente, para después analizarlos, no se le puede asignar aleatoriamente sujetos a

determinadas condiciones. Asimismo, se recolectan datos en un momento determinado, siendo su propósito describir variables, analizar su incidencia y las posibles interacciones que existen entre variables de interés. (V. Díaz, 2006, p-101)

Según Centrella (2007), señala que la investigación evaluativa está orientada a evaluar, valorar y ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Este método se lleva a cabo en colaboración con el cliente, se basa en un proceso cíclico que consta de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones.

Centrella (2007, p.119) citando a Suchman (1967),

> La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción.

La investigación evaluativa se convierte, en la actualidad, en una importante fuente de conocimientos y directrices, en las diversas actividades e instituciones de las sociedades modernas porque indica el grado de eficiencia o deficiencia de los programas y señala el camino para su reformulación y valoración del éxito alcanzado por los esfuerzos realizados.

De acuerdo al planteamiento de Correa y Colaboradores 2002, en la investigación evaluativa, las herramientas de la investigación social se ponen al servicio del ideal consistente en hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. Entre sus características más resaltantes se encuentran:

- Establece criterios claros y específicos.
- Reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de la población objetivo.

- Analiza expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente se obtienen conclusiones.

El fin fundamental de la aplicación de la metodología evaluativa mediante procesos investigativos a hechos y fenómenos que requieren ser modificados, es la determinación de tomar la decisión que se presenta, continuar con la estructura que muestran los fenómenos o suspender su ejecución, o si conviene modificar esa estructura para el logro de los objetivos propuestos.

Ampliando un poco sobre la investigación exploratoria, I. Grande y E. Abascal (2009, p.35), indican que la misma se caracteriza por perseguir una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan generalmente cuando los investigadores no poseen conocimientos profundos de los problemas que se están evaluando y pueden tener por objeto: definir o clarificar conceptos, conocer situaciones, problemas o fenómenos con mayor profundidad, formular hipótesis explicativas o identificar causas posibles de fenómenos, hechos o situaciones

Los métodos cualitativos pueden usarse para explorar áreas sustantivas sobre las cuales se conoce poco o mucho pero se busca obtener un conocimiento nuevo (Stern, 1980).

Adicionalmente, A. Strauss y J. Corbin, (2002, pp.12-13), destacan que lo métodos cualitativos permiten obtener detalles complejos de algunos fenómenos, tales como sentimientos, procesos de pensamiento y emociones, difíciles de extraer o de aprehender por métodos de investigación más convencionales, y se basan principalmente en tres componentes principales:

a) Los datos, que pueden provenir de fuentes diferentes tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros, todos los cuales aplicaron en esta investigación.
b) Los procedimientos, que los investigadores emplean para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en

términos de sus propiedades y dimensiones, relacionarlos y codificarlos.

c) Los informes verbales y escritos

4.2 Operacionalización de Variables

Las variables consideradas para el presente estudio de investigación son las siguientes: Estructura Organizacional: Modelo de las 7S´de McKensey. Liderazgo: Modelo de Liderazgo® Situacional de Hersey y Blanchart y Comunicación: Modelo de Shanon y Weaver

En el anexo 2, se presenta la tabla de operacionalización de las variables.

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

4.3.1 Tormenta de Ideas

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado. Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

La principal regla del método es no juzgar, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica.

La tormenta de ideas aplicada en la presente investigación, se realizó para precisar los aspectos característicos más relevantes del

modelo de las 7s´de McKinsey dentro de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV.

4.3.2 Modelo de las 7`s de McKinsey

Tal como se mencionó en el marco teórico, el modelo de las 7's de McKinsey, es un modelo de gestión desarrollado a través de las investigaciones realizadas por Richard Pascale y Anthony Athos, mencionado en "El Arte de la Administración Japonesa" (1981), y Tom Peters y Robert Waterman "En busca de la Excelencia" (1980), ambos consultores de la consultora McKinsey & Co. para ese momento, este modelo permite describir los 7 factores requeridos para organizar una compañía de manera holística y eficaz, siendo determinantes en la forma cómo opera una organización, los cuales actúan de manera interdependiente. Es utilizado normalmente para situaciones en las cuales se pretenda mejorar el rendimiento de la empresa, se deseen examinar los efectos probables de cambios futuros, se requiera alinear departamentos o procesos durante fusiones o adquisiciones o simplemente se pretenda determinar la mejor manera de implementar una estrategia propuesta, de aquí la relevancia para ser utilizado como modelo para la determinación del problema en la etapa de diagnóstico, definición de los hechos y recopilación de datos.

La relevancia del modelo radica en que deben considerarse los siete factores de manera interdependiente, debiéndose prestar igual atención a cada uno de ellos para garantizar el éxito, aún cuando cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente (Las Aportaciones de las siete S de McKinsey (2009) de la página electrónica Articuloz), asumiendo tres ideas clave

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización.
    1. Elementos duros: estrategia, estructura y sistemas
    2. Elementos blandos: estilo, personal, aptitudes y valores compartidos

2. La combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Este modelo fue seleccionado, dada la ventaja que presenta al momento de su aplicación como un marco analítico, y dada sus características, y la amplitud de características organizacionales que permite evaluar, así como el posible impacto de las mismas en el cambio estratégico del cliente a través del análisis cruzado e interacción entre sus elementos y adicionalmente complementado con el análisis de la matriz FODA.

4.3.3 Análisis FODA

Se empleó el análisis FODA como herramienta complementaria que permitiera obtener insumos necesarios a la evaluación generada por la tormenta de ideas realizada con base en el modelo de las 7´s.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideraron todos los factores, que desde la perspectiva de los supervisores de la GOTIC influyen o afectan interna o externamente.

Las concientización de las fortalezas y debilidades organizacionales, ofrecen la oportunidad de trabajar con las fortalezas y atender esas debilidades que se encuentran dentro de la organización y sobre las cuales tienen inherencia, tomar acciones preventivas y/o correctivas; y como se mencionó anteriormente, en nuestro caso, complementar el trabajo principal realizado a través del modelo de las 7's.

Las oportunidades y amenazas, permiten mantenerse en alerta sobre aquellos aspectos externos que igualmente influyen, aun cuando no se tenga un control directo sobre los mismos, son elementos que están allí, existen y es necesario conocerlos para poder actuar con o a pesar de ellos de la manera más fluida.

Esta conformación de matriz FODA no se realizó de manera discutida con todos los integrantes, sino que se entregó a cada participante una hoja con los cuatro cuadrantes, y con un tiempo estipulado de 15-20 minutos se procedió a retirar los formatos llenos para posteriormente realizar la consolidación de los mismos.

4.3.4. Entrevistas Semi-Estructuradas

La entrevista semiestructurada es un método de investigación empleado recolectar información a través de un entrevistador, el cual dispone de un «guión», donde se plasman los temas que se desean tratar durante la entrevista, aun cuando el orden en el que se abordan los mismos, dejando al entrevistador la libertad en cuanto a la forma de elaborar las preguntas; pudiendo éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación.

Éste tipo de entrevistas, se basan en una guía de asuntos claves a conversar, la característica base es que el entrevistador tiene la libertad de incluir preguntas adicionales para precisar, obtener mayor información sobre los temas deseados.

La entrevista semiestructurada aplicada (Anexo Nº6) en la presente investigación, se realizó para profundizar en las áreas de atención resultantes de la aplicación de la tormenta de ideas, el análisis FODA, los resultados obtenidos a través del modelos de las 7's de McKinsey y de la definición en conjunto con el líder formal de Gerencia de las variables principales del estudio: Comunicación y Liderazgo.

4.4 Población y Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación, la población considerada objetivo, corresponde a la Gerencia de Operaciones TI Centralizada de CANTV, conformada en su totalidad por

aproximadamente 200 colaboradores distribuidos en los diferentes centros de trabajo de la Organización.

A través del empleo de la técnica de muestreo por conveniencia, se ha seleccionado a un total de 26 colaboradores, quiénes ocupan cargos supervisorios o bien poseen, roles supervisorios dentro de la Gerencia

4.5 Procedimiento

El procedimiento empleado para la recolección de la data insumo del presente estudio de investigación, se planificó para ser desarrollado en diez (10) sesiones de cara al cliente, según se lista a continuación:

1. Sesión I: Reunión Exploratoria
2. Sesión II: Presentación de la Propuesta
3. Sesión III: Sensibilización
4. Sesión IV: Modelo 7s´parte A
5. Sesión V: Modelo 7 s´ parte B
6. Sesiones VI, VII, VIII y IX: Jornadas de Entrevistas Individuales
7. Sesión X: Presentación de Resultados

Tales sesiones pretendieron fungir como guía para lograr el alcance de los objetivos de la presente investigación.

El cronograma de trabajo quedó definido de la siguiente manera:

Tabla. 1 Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO	SEMANA												
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FASE PRELIMINAR													
Reunión Exploratoria	■												
Presentación de Propuesta de Diagnóstico		■											
Presentación de Propuesta de Diagnóstico Definitiva			■										
Sesión Grupal de Sensibilización						■							
FASE DIAGNÓSTICO													
Revisión Documental de la organización	■	■	■	■	■								
Sesión grupal de Diagnóstico						■							
Entrevistas							■	■	■	■			
Preparación de Informe de Diagnóstico											■		
Presentación ed Resultados Versión gerencial												■	
Presentación de Resultados Versión Supervisores y Colaboradores													■

1. Sesión I. Reunión Exploratoria

Esta reunión previa fue realizada con el Gerente de la GOTIC de CANTV, con la finalidad de ofrecer la posibilidad de establecer una alianza enmarcada en una relación ganar-ganar, donde el cliente pudiese obtener un producto que necesita y me permitiera por otro lado elaborar el trabajo actual.

Una vez sugerida la alianza, el principales objetivo de esta reunión fue conocer al cliente, sus necesidades, inquietudes, y percepción de la gerencia que lideraba jerárquicamente, intercambiar ideas, opiniones, información general de la empresa y su estructura, e inclusive datos y resultados de estudios previos, que de alguna manera incidían en la percepción que el gerente tenía en ese momento.

Esta reunión se realizó en aproximadamente dos horas, donde en principio el cliente manifestó que su problemática estaba enfocada en los siguientes temas:

a. Compromiso. El personal no asume el compromiso sobre la calidad del trabajo que realiza
b. Control y seguimiento. Tareas asignadas sin seguimiento y sin control.
c. Comunicación. Encuestas anteriores mostraban cierta problemática en cuanto a las comunicaciones dentro de la gerencia y con los relacionados.
d. Manejo de guardias. Proceso de atención
e. Disposición al cambio tecnológico. Obligatoriedad de cambiar al software libre y rechazo por parte de ciertos trabajadores a ello.

Concluida la reunión, se acordó realizar una nueva reunión para ofrecer una propuesta para la realización de un diagnóstico que permitiera evaluar cuál era su situación real, si realmente lo que se consideraba eran sus problemas principales eran una causa o una consecuencia de otros.

2. Sesión II. Presentación de la Propuesta

Para realizar la propuesta de desarrollo del diagnóstico, surgieron diversas ideas, existía mucha información y la disposición de la gerencia de querer obtener resultados.

Se presentó una propuesta (Anexo N°16) donde se plasmó la situación general conocida hasta ese momento, el objetivo y alcance de la consultoría, la metodología a emplear, el entregable (producto y resultado) del diagnóstico, el cronograma de trabajo, las condiciones y recursos necesarios para la elaboración del mismo, se acordó la cláusula de confidencialidad, la inversión que se consideraba hubiese costado el diagnóstico de no tratarse de una propuesta con fines académicos y una breve descripción de quienes respaldábamos y trabajábamos en esta investigación.

Ante la falta de claridad sobre las verdaderas causas que originaban lo que se percibía como problemas, se optó por la realización de una propuesta con el cronograma siguiente:

Se revisaron cada uno de los temas y se aclararon las dudas que surgieron durante la revisión de esta propuesta, acordando una nueva fecha para el inicio de la etapa de sensibilización y arranque como tal de la etapa de diagnóstico.

De igual manera, la propuesta de diagnóstico fue acordada de tal manera de que si la dinámica obtenida en las primeras sesiones y la información recopilada ameritaba cambio en las mismas, podrían realizarse respetando los tiempos previstos por la gerencia en cuanto a las horas hombre invertidas por cada trabajador.

3. Sesión III: Sensibilización

La etapa de sensibilización se realizó el mismo día de la entrega final de la propuesta definitiva y arranque de la sesión grupal.

Durante esta etapa, se convocó a todos los coordinadores y supervisores de la gerencia, y el gerente realizó la presentación correspondiente en cuanto a cuál era el papel nuestro como consultores, el por qué sobre la realización de la actividad, quiénes estaban involucrados en el proceso, cuánto tiempo aproximado iban a tener que

invertir en las diferentes sesiones y lo que se esperaba lograr con el proceso; asimismo, se invitó a los participantes a comprometerse con la actividad y con cada una de las etapas siguientes.

Una vez realizada la presentación y sensibilización respectiva, se dio inicio a la sesión arranque de diagnóstico.

4. Sesión IV y V: Tormenta de ideas y recolección de datos con base en el Modelo 7s´y matriz FODA

Uno de los mecanismos utilizados para la obtención de datos fue la tormenta de ideas aplicada en la presente investigación, se utilizó para precisar los aspectos característicos más relevantes del modelo de las 7s´de McKensey dentro de la Gerencia de Operaciones TI Centralizadas de CANTV y una versión "ligera" de matriz FODA.

En principio se realizó una dinámica de integración para romper el hielo, posteriormente se procedió a la entrega del material de trabajo (hojas carta, post-it, bolígrafos, copias con matrices FODA) y se ofreció una explicación sobre las consideraciones de las mismas, con el objetivo de que cada participante, de acuerdo a las instrucciones recibidas, escribiera en el papel dos (2) fortalezas, dos (2) oportunidades, dos (2) debilidades y dos (2) amenazas, todo enmarcado dentro de su gerencia, situaciones que consideraban que les impactaban para cada grupo. Una vez escritos los papeles, se retiraron. La idea no era discutir los mismos sino realizar un sondeo general que complementara el trabajo realizado a través del modelos de las 7`s.

Se colocó en una de las paredes el modelo de las 7´s de Mc Kinsey, de manera que todos pudiesen visualizarlo sin inconveniente y se procedió a realizar una explicación del modelo y las características de cada uno de sus elementos, tanto duros como blandos, con la finalidad de que cada participante expresara en forma escrita al menos dos aspectos característicos de cada elemento que consideraban era afectados por elemento.

Con la finalidad de que los datos obtenidos fuesen una expresión cierta de la percepción del grupo, cada expresión se leyó y discutió con el resto de los participantes, donde cada quien exponía el por qué había

expresado esa idea, se defendía y era aceptaba o rechazaba por el resto de los integrantes. Cabe destacar, que como regla no negociable se comunicó que sólo se considerarían las opiniones escritas sí y sólo sí todos y cada uno de los integrantes del grupo estaban de acuerdo en que los escrito afectaba y era considerado como cierto y válido.

Así, durante la primera sesión de esta etapa, se revisaron los elementos duros, dejando los elementos blandos para la segunda sesión a la semana siguiente.

Una vez recopilada toda la información en ambas sesiones, se procedió a realizar un cruce con la información obtenida a través de las impresiones de la FODA, y realizar un preliminar de la información, a fin de orientar las sesiones de entrevistas hacia las variables que se requerían, con el aval del cliente.

Para estas dos (2) sesiones participaron 13 y 14 personas respectivamente.

5. Sesiones VI, VII, VIII y IX: Jornadas de Entrevistas Individuales

Para las sesiones de entrevistas se acordó, conjuntamente con el cliente, y dada la reunión con la presentación de resultados previos donde se obtuvo mucha información sobre muchas variables, que los aspectos más relevantes y que generaban mayor impacto eran la comunicación y el liderazgo. De allí que el guión de entrevista semiestructurada se enfocó básicamente en estas dos (2) variables.

El tiempo previsto para la aplicación del instrumento fue de 60 minutos aproximadamente, planificadas con por lo menos una semana de antelación y convocadas directamente desde la gerencia.

Para estas sesiones se amplió el grupo, haciéndole extensiva la convocatoria a trabajadores con funciones y/o roles supervisorios, aún cuando jerárquicamente o estructuralmente no lo fuesen.

Se desarrollaron en promedio 8 entrevistas por día, las cuales fueron grabadas con la autorización de cada entrevistado, a fin de no perder información en el proceso. Se entrevistaron en total 28 personas.

El instrumento utilizado (Anexo Nº 6) fue validado previamente, y contempló 23 preguntas que en principio permitía conocer la experiencia profesional y nivel académico del entrevistado, su percepción como motor en el éxito de los objetivos de la organización, para posteriormente ahondar en temas relacionados ya directamente con las variables a evaluar como fueron la comunicación y el liderazgo.

Para realizar las preguntas en las que se solicitó un puntaje de 1 al 10 se entregó una escala para que se sintieran en la libertad de señalar cuál era su evaluación (preguntas 6, 11,14 y 21), y en el caso en las cuales las preguntas era de selección entre varias opciones, se entregó una hoja tamaño carta con la pregunta y la selección de respuesta por colores, para que pudieran leerla detenidamente y seleccionar la opción que más se acercaba a su percepción (preguntas 9,16, 22 y 23). Por tratarse de una entrevista, se utilizó una hoja de chequeo de preguntas en las cuales se marcaba cuando la pregunta se había realizado o se había incluido la respuesta en cualquiera de las otras preguntas durante la conversación.

Dada la dispersión geográfica de los entrevistados, las sesiones se realizaron en las sedes en las cuales existía personal a entrevistar: Sede Libertador, Chacao y Los Cortijos.

Se trabajó en función de respetar en la medida de lo posible el tiempo previsto para cada pregunta y/o entrevista. El tiempo promedio por entrevista osciló entre aproximadamente 50 minutos a 1 hora.

Una vez realizada la totalidad de las entrevistas, se procedió a realizar el análisis y generación de diagnóstico para la posterior presentación de resultados.

6. Sesión X: Presentación de Resultados

Para esta etapa, y realizado el análisis de la información recolectada, se realizó la presentación a la gerencia de la GOTIC en una sesión de 2 horas.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Resultados de la tormenta de ideas modelado a través de las 7's de McKinsey

El análisis de resultados se llevó a cabo en varias etapas, una etapa preliminar, en la cual se obtuvieron los resultados de la tormenta de ideas apoyados con el modelo de las 7´s de McKinsey con las instrucción clara de que todos aceptaban o daban como cierta la afirmación presentada. En resumen, los resultados de esta actividad arrojó la siguiente información:

Con relación a las estrategias:

- Existe una percepción de existen muchas estrategias, las cuales se descomponen en planes de acción, actividades y responsables de acuerdo al tiempo con que se cuenta para el logro de los objetivos.
- Se otorga el empoderamiento, se confía en que el personal conoce su trabajo, se da la libertad para realizar las actividades en pro del logro oportuno de los objetivos.
- Igualmente, identifican una falta de coordinación y comunicación al momento de asignar las actividades y ejecutarlas, se precisa el conocimiento previo a los requerimientos y mayor comunicación a hacia el personal de base.
- Reconocen que es necesario el control y seguimiento para lograr los objetivos eficaz y eficientemente.

La percepción en cuanto a la estructura de la gerencia es la siguiente:

- Falta de alineación entre el rol del puesto/perfil de cargo y las actividades realizadas por los trabajadores, como consecuencia, un desbalance en los pesos sobre la cantidad de trabajo de las coordinaciones y actividades no relacionadas a las funciones de los puestos.
- Apertura dentro de la gerencia para establecer comunicación horizontal, vs las limitaciones autoimpuestas hacia estructuras verticales y comunicaciones formales.

- Tiempos de respuesta inadecuados dado el trabajo en silos, no se perciben los problemas/fallas de manera integral sino individual debido a la especialidad de las áreas.
- Estructura inoperante.
- No está orientada hacia el servicio al cliente, existe falta de claridad en cuanto a quien atiende los requerimientos.

En cuanto a los Sistemas, la percepción es la siguiente:

- Se cuenta con gran cantidad de documentación en cuanto a sistemas y procedimientos
- Muchos procedimientos y procesos son complejos y su actualización manual resulta engorrosa.
- Existen algunos sistemas de control y seguimiento obsoletos que no son susceptible de mejora.
- Incertidumbre en relación al cambio a software libre y objetivos futuros. Se percibe un retroceso en cuanto a los sistemas a emplear, pero se respeta el lineamiento corporativo.
- Procesos en periodo de maduración, consciencia de la situación actual, búsqueda de simplificación y mejora de los mismos.

Dentro de la GOTIC, las Aptitudes percibidas más destacadas son:

1) Como parte de sus fortalezas:
   - Habilidades y Conocimiento Técnico
   - Capacidad para afrontar retos
   - Tolerancia al estrés
   - Capacidad Analítica
   - Habilidad para resolver problemas
   - Trabajo en equipo dentro de la misma coordinación
   - Autodidactas
   - Adaptabilidad tecnológica.
2) Oportunidades de mejora:
   - Seguimiento. "si no nos gusta algo lo dejamos a un lado"

- Compromiso que se diluye en buenas intenciones. "la idea es poder cumplir con los compromisos asumidos (...) a veces no se cumple"
- Apatía. Se cuenta con el conocimiento necesario pero no se concreta o con el mínimo esfuerzo
- Improvisación. Se presenta constantemente resolución de problemas para dar continuidad, no hay resolución de base
- Trabajo en equipo para la resolución de problemas, mucha especialización, en consecuencia trabajo en silos con resoluciones parciales.

Dentro de las características percibidas dentro del aspecto de Personal se destacan:

- Asignación de tareas sin planificación. No se realiza revisión o aplica metodología, siempre se asigna a la misma gente que va a asumir el compromiso.
- Poco sentido de urgencia para atender y dar resolución a las tareas. La gerencia es vista por terceros como personas no comprometidas o irresponsables (no le paran). Equilibrio entre lo urgente y lo importante y revisión de cargas de trabajo. => Establecimiento de prioridades.
- Personal dispuesto a afrontar cambios.
- Personal experto
- Dan importancia y agradecen la celebración o reconocimiento del logro de los objetivos.
- Asignación de personal a tareas, se asocia a una falta de división por área de especialización. Todos para todo
- Se realizan ajustes salariales con cambio en la denominación del cargo aunque realmente en las actividades desempeñadas no corresponden, esto como respuesta a la solicitud de incrementos salariales.
- Miembros de la gerencia no tienen conciencia de los objetivos. No hay revisión o validación de comprensión de lo que se espera ni de los objetivos o actividades asignadas.

- Las evaluaciones anuales organizacionales no están soportadas en revisiones periódicas formales (feedbacks), por lo que se evalúa los últimos días de memoria, los cuales pueden estar influenciados por la última actuación del(a) trabajador(a)
- El personal desconoce la razón de ser de las evaluaciones. Son percibidas como "en vano". Se espera que estén asociadas a los incrementos salariales.
- Participación y profundidad en la ejecución de las tareas. Participación = involucramiento = compromiso
- Se solicita personal con habilidades de autoaprendizaje
- Confusión de conocimientos y asumir sin entender
- Predomina la improvisación y falta de revisión a la hora de realizar las tareas.
- Comunicación fluida pero evaluaciones no objetivas.

En cuanto al Estilo, se presentó un cambio de gerencia al momento de la reunión, en la mayoría de los casos se hizo referencia al estilo de liderazgo del gerente saliente. El gerente actual era par de la mayoría de los coordinadores presentes en la reunión.

El estilo del nuevo gerente fue descrito por el mismo como más exigente, dinámico, que empodera, da coaching y está abierto y promueve los cambios. El estilo del gerente saliente fue definido como conciliador, abierto, alternativo, respetuoso, participativo, libre y autorregulado, asequible, flexible, orientado a objetivos, excesivamente pasivo, tolerante y permisivo, no dice que no por lo que prolifera la improvisación para la consecución de objetivos, fue resumido por los participantes como "agotador".

Como Valores Compartidos, aquellos principios que orientan la GOTIC, se presentan principalmente en:

- Disposición para atender, entender y prestarle un servicio de calidad a los clientes.
- Compromiso y responsabilidad individual hacia las actividades y tareas que se realizan para obtener resultados de calidad.

5.2. Datos obtenidos a través de la matriz FODA

Con relación a la información obtenida utilizando la matriz FODA, los resultados obtenidos de manera individual y textual, sin la discusión general fueron los siguientes:

Fortalezas:

- Emprendimiento de múltiples actividades para obtener procedimientos de mejora para hacer el trabajo
- Accesible
- Apoyo
- Atención
- Autonomía
- Buena disposición
- Capacidad de lograr con nuestro apoyo el feliz término de los proyectos en que participa la empresa
- Compañerismo
- Competencias
- Comunicación
- Conocimiento
- Constancia
- Enfoque al servicio
- Excelentes planes para atacar incidencias operativas
- Flexibilidad
- Flexibilidad en el trabajo, empezando por el horario, la presencia del personal
- Personal altamente capacitado
- Personal con mística
- Personal con mucha experiencia en el área de operaciones
- Personal entrenado
- Preparación técnica
- Responsabilidad
- Se cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos

- Soporte infraestructura y operación de TI
- Capital humano calificado
- Infraestructura tecnológica suficiente para satisfacer la mayoría de las solicitudes
- Existencia de herramienta de gestión única para el registro y seguimiento de las solicitudes
- Existencia de Procedimientos para cada una de las actividades que se realizan en GOTIC
- Se cuenta con el aval de una certificación ISO

En cuanto a las debilidades y/o limitaciones de la GOTIC se percibieron y enumeraron las siguientes:

- Comunicación Oportuna
- Contratos sin firmar
- Definición de una mejor visión global consolidada
- Disponibilidad
- Entrenamiento personal contratado
- Falta de apoyo en ocasiones para realizar mejoras o trabajos a diario
- Falta de objetivos claros
- Fluidez de la información
- Incertidumbre
- Limitación en la mejora de condiciones
- Limitaciones de ejecución de Presupuesto
- Limitaciones en la incorporación del recurso humano necesario
- Mayor desarrollo de estrategias de mantenimiento operativo
- Múltiples actividades simultáneas
- Personal que sólo hace lo mínimo y no con mucho ánimo
- Poca rotación de personal (mucho tiempo en la misma posición)
- Prioridades
- Recurso Humano
- Resistencia al cambio y asumir las responsabilidades que puede implicar

- Retraso en las aprobaciones por parte de la alta gerencia que retrasan las renovaciones de contratos
- Soporte en algunas herramientas
- Tiempo
- Trámites administrativos engorrosos
- Trámites de Recursos Humanos bloqueados o muy difíciles
- Personal de GOTIC que no cierra casos oportunamente.
- Personal de GOTIC que no cumple con las normas y procedimientos establecidos para atención de requerimientos.
- Baja interacción con los equipos de soporte de 1er nivel y las ayudas que se les han generado.

Sobre las oportunidades, fueron percibidas y expresadas las siguientes:

- Apoyo de la coordinación y los jefes
- Apoyo de las líneas supervisoras para ejecutar accionas de mejora o proponer cambios
- Buena actitud de gran parte del equipo de trabajo
- Compromiso
- Conciencia media del valor de los indicadores
- Contar con personal que fuera de GOTIC tiene conocimientos y recursos para apoyarnos
- Creatividad
- Desarrollar y mejorar técnicas de trabajo
- Desarrollo personal/profesional
- Disponibilidad de entrenamiento que permite reforzar conocimiento y aprender nuevas herramientas para el liderazgo de equipos, mejora de la gestión, etc.
- Disponibilidad de recursos humanos con conocimientos adecuados
- Disponibilidad presupuestaria
- Entrenamiento en el área de trabajo
- Gerente General Operativo centrado en resultados

- Información/Comunicación
- Innovación
- Libertad de acción
- Libertad de Opinar
- Liderazgo
- Múltiples contratos con proveedores, se puede sacar más valor agregado.
- Personal que quiere superarse
- Revisión de nuestros procesos de manera continua en la búsqueda de oportunidades de mejora
- Sociedad del conocimiento
- Trabajo en equipo
- Realizar un estudio que permitirá corregir y mejorar los procedimientos de operación y evidenciar sus relaciones en GOTIC
- Disponibilidad de diversos medios de comunicación para difundir las normativas de operación de GOTIC
- Posibilidad de aplicar criterios de mejora continua en las normativas de operación de GOTIC.
- Inquietud en el equipo de operaciones y diversas iniciativas de mejora del servicio en proceso.

Y como amenazas o riesgos, la expresión se resumió a los siguientes puntos:

- Burocracia de ciertos procesos
- Cambio organizacionales constantes y hasta sorpresivos
- Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes
- Contratos cooperativa
- Decisiones erradas para elegir planificaciones de tiempo
- Demanda excesiva de requerimientos
- Desmotivación
- Estructura y procesos pesados
- Fallas de suministros de piezas y partes

- Fallas eléctricas
- Falta de compromiso hacia las actividades de la unidad
- Falta de Presupuesto
- La aprobación del contrato del personal cooperatizado
- Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta
- Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones
- No hay acciones puntuales cuando el personal no cumple con sus actividades, lo que hace que se inicien muchas cosas y nada se termine
- Objetivos poco claros
- Personal entrante/saliente
- Personal sin entrenamiento
- Proceso de procura corporativos
- Recursos Humanos
- Recursos Infraestructura
- Envío de solicitudes que deben ser de GOTIC a un área resolutoria incorrecta. -> esto es problema o por la tipificación o por fallas en el CIC o COR
- Usuarios que no cumplen con los compromisos pautados
- Usuarios que no manejan con claridad los criterios de Valido, Consistente y Completo. ¿por qué los usuarios? Esto es clave en los equipos de soporte, no solo en los usuarios
- Incertidumbre alta con respecto a la herramienta de gestión ya que la actual está fuera de soporte y no hay claridad con respecto a su cambio
- Poco compromiso con las otras unidades soporte, factor clave para producir mejoras de calidad en los servicios de cara al cliente.

Resumidos en la tabla x. Cabe destacar que la información fue colocada tal como la entregaron los participantes, independientemente de las discrepancias en cuanto a conceptos existieran para cada cuadrante.

Tabla 2. Matriz FODA

FORTALEZA	LIMITACIONES/DEBILIDADES
Emprendimiento de múltiples actividades para obtener procedimientos de mejora para hacer el trabajo	Comunicación Oportuna
Accesible	Contratos sin firmar
Apoyo	Definición de una mejor visión global consolidada
Atención	Disponibilidad
Autonomía	Entrenamiento personal contratado
Buena disposición	Falta de apoyo en ocasiones para realizar mejoras o trabajos a diario
Capacidad de lograr con nuestro apoyo el feliz término de los proyectos en que participa la empresa	Falta de objetivos claros
Compañerismo	Fluidez de la información
Competencias	Incertumbre
Comunicación	Limitación en la mejora de condiciones
Conocimiento (2)	Limitaciones de ejecución de Presupuesto
Constancia	Limitaciones en la incorporación del recurso humano necesario
Enfoque al servicio	Mayor desarrollo de estrategias de mantenimiento operativo
Excelentes planes para atacar incidencias operativas	Multiples actividades simultáneas
Flexibilidad	Personal que sólo hace lo mínimo y no con mucho ánimo
Flexibilidad en el trabajo, empezando por el horario, la presencia del personal	Poca rotación de personal (mucho tiempo en la misma posición)
Personal altamente capacitado	Prioridades
Personal con misitca	Recurso Humano
Personal con mucha experiencia en el área de operaciones	Resistencia al cambio y asumir las responsabilidades que puede implicar
Personal entrenado	Retraso en las aprobaciones por parte de la alta gerencia que retrasan las renovaciones de contratos
Preparación técnica	Soporte en algunas herramientas
Responsabilidad	Tiempo
Se cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos	Trámites administrativos engorrosos
Soporte infraestructura y operación de TI	Trámites de Recursos Humanos bloqueados o muy dificiles
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS/RIESGOS**
Apoyo de la coordinación y los jefes	Burocracia de ciertos procesos
Apoyo de las líneas supervisoras para ejecutar accionas de mejora o proponer cambios	Cambio organizacionales constantes ya hasta sorpresivos
Buena actitud de gran parte del equipo de trabajo	Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes
Compromiso	Contratos cooperativa
Conciencia media del valor de los indicadores	Decisiones erradas para elegir planificaciones de tiempo
Contar con personal que fuera de GOTIC tiene conocimientos y recursos para apoyarnos	demanda excesiva de requerimientos
Creatividad	Desmotivación
Desarrollar y mejorar técnicas de trabajo	Estrructura y porcesos pesados
Desarrollo personal/profesional	Fallas de suministros de piezas y partes
Disponibilidad de entrenamiento que permite reforzar conocimiento y aprender nuevas herramientas para el liderazgonde equipos, mejora de la gestión, etc.	Fallas eléctricas
Disponibilidad de recursos humanos cono conocimientos adecuados	Falta de compormiso hacia las actividades de la unidad
Disponibilidad presupuestaria	Falta de Presupuesto
Entrenamiento en el área de trabajo	La aprobación del cpontrato del personal cooperatizado
Gerente General Operativo centrado en resultados	Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta
Información/Comunicación	Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones
Innovación	No hay acciones puntuales cuando el personal no cumple con sus actividades, lo que hace que se inicien muchas cosas y nada se termine
Libertad de acción	Objetivos poco claros
Libertad de Opinar	Personal entrante/saliente
Liderazgo	Personal sin entrenamiento
Múltiples contratos con proveedores , se puede sacar más valor agregado.	Proceso de procura corporativos
Personal que quiere superarse	Recursos Humanos
Revisión de nuestros procesos de manera contínua en la búsqueda de oportunidades de mejora	Recursos Infraestructura
Sociedad del conocimiento	
Trabajo en equipo	

5.3. Información complementada 7's y matriz FODA

Una vez obtenida esta información y cruzarla con la información obtenida en la tormenta de ideas con el apoyo del modelos de las 7´s de McKisey, se procuró clasificar y agrupar por elemento (7´s), las fortalezas, oportunidades y/o limitaciones, debilidades u oportunidades y las amenazas o riesgos percibidos con el formulario diseñado (Anexo 5).

La fusión de ambas fuentes de información, generó una matriz cuyo resumen es el siguiente:

Principales fortalezas percibidas en la GOTIC:

- Empoderamiento
- Conocimiento Técnico - Personal Experto
- Disposición para realizar el trabajo
- Disposición al cambio
- Liderazgo abierto, flexible, alternativo, autoregulado
- Reconocimiento al logro
- Documentación de sistemas y procedimientos
- Tolerancia al estrés
- Capacidad Analítica
- Habilidad para resolver problemas inmediatos
- Respeto a los lineamientos corporativos
- Personal con habilidades de autoaprendizaje
- Cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos
- Disposición para atender, entender y prestarle un servicios de calidad a los clientes
- Trabajo en equipo (dentro de las coordinaciones)
- Capacidad para afrontar retos.

Principales debilidades o limitaciones:

1. Estrategia:
   - Visión Global Consolidada;
   - Desarrollo de estrategias de mantenimiento Operativo
2. Comunicación:
   - Comunicación oportuna;

- Manejo de Incertidumbre
- Manejo del Tiempo;
- Alineación entre el rol del puesto y la descripción del cargo y/o desconocimiento de la descripción del puesto.
- Limitaciones autoimpuestas hacia estructuras verticales y comunicaciones formales.
- Trabajo en silos para resolución de problemas
- Apatía;
- Poco sentido de la urgencia
- Concientización por parte de los miembros de la gerencia de los objetivos
- Las evaluaciones anuales organizacionales soportadas en revisiones periódicas formales (retroalimentación/feedbacks).
- Desconocimiento de la razón de las evaluaciones.
- Compromiso diluido en buenas intenciones
- Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones
- Objetivos claros;

3. Planificación:
   - Control y Seguimiento. "si no nos gusta algo lo dejamos a un lado"
   - Improvisación. Planificación - Establecimiento de prioridades - Manejo del tiempo
4. Adiestramiento:
   - Entrenamiento al Personal Contratado
5. Liderazgo:
   - Liderazgo (gerente saliente): excesivamente pasivo, tolerante y permisivo, no dice que no por lo que prolifera la improvisación para la consecución de objetivos (agotador).
6. Recursos:
   - Limitaciones en la incorporación del RH necesario;
   - Creatividad
7. Procesos:

- Procedimientos y procesos complejos y engorrosos para su actualización
- Sistemas de Control y Seguimiento Obsoletos/ no susceptibles de mejora

8. Sistemas:
   - Inexistencia de sanciones por incumplimiento.

Principales Oportunidades detectadas:

1. Comunicación:
   - Conciencia media del valor de los indicadores
   - Actitud por parte del equipo de trabajo
   - Apoyo de las líneas supervisorias para ejecutar acciones de mejora o proponer cambios
   - Sociedad del Conocimiento
2. Estrategia:
   - Personal externos como apoyo de la gerencia
   - Disponibilidad presupuestaria
3. Estructura:
   - Estructura inoperante
4. Procesos:
   - Procesos burocráticos
   - Desarrollo y mejora de técnicas de trabajo
5. Remuneración/Reconocimiento y recompensa:
   - Ajustes salariales encubiertos con promociones (cambio en la denominación de los cargos con las mismas actividades).

Y en cuanto a las amenazas o riesgos percibidos, se englobaron los siguientes:

- Demanda excesiva de requerimientos
- Cambio organizacionales constantes y hasta sorpresivos
- Fallas de suministros de piezas y partes
- Fallas eléctricas
- Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta

- Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes.

Con la información obtenida, y posterior a una nueva reunión con el cliente, se determinó que los principales puntos de atención, o aquellas dimensiones que afectaban en mayor medida a los resultados organizacionales y sobre los cuales se podía realizar un cambio desde la gerencia fueron la comunicación y el liderazgo, por lo tanto, la entrevista semiestructurada se enfocó principalmente hacia estas.

TABLA 3. Resumen matriz de consolidación de información

7's / FODA	OBSERVACIONES
FORTALEZAS	***Principales Fortalezas***: 1. Laissez Fair (dejar hacer - dejar pasar); 2. Empoderamiento; 3. Conocimiento Técnico - Personal Experto; 4. Disposición para realizar el trabajo; 5. Disposición al cambio; 6. Liderazgo abierto, flexible, alternativo, autoregulado; 7. Reconocimiento al logro; 8. Documentación de sistemas y procedimientos; 9. Tolerancia al estrés; 10. Capacidad Analítica 11. Habilidad para resolver problemas inmediatos 12. Respeto a los lineamientos corporativos 13. Personal con habilidades de autoaprendizaje 14. Cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos 15. Disposición para atender, entender y prestarle un servicios de calidad a los clientes 16. Trabajo en equipo (dentro de las coordinaciones) 17. Capacidad para afrontar retos. 18. Comunicación con los clientes (feedback)
DEBILIDADES Y/O LIMITACIONES	***Principales Limitaciones/debilidades:*** 1. **Estrategia**: a. Visión Global Consolidada; b. Desarrollo de estrategias de mantenimiento Operativo 2. **Comunicación**: a. Comunicación oportuna; b. Manejo de Incertidumbre c. Manejo del Tiempo; d. Alineación entre el rol del puesto y la descripción del cargo y/o desconocimiento de la descripción del puesto. e. Limitaciones autoimpuestas hacia estructuras verticales y comunicaciones formales. f. Trabajo en silos para resolución de problemas g. Apatía; h. Poco sentido de la urgencia i. Concientización por parte de los miembros de la gerencia de los objetivos j. Las evaluaciones anuales organizacionales soportadas en revisiones periódicas formales (feedbacks). k. Desconocimiento de la razón de las evaluaciones. l. Compromiso diluido en buenas intenciones m. Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones n. Objetivos claros; 3. **Planificación**: a. Control y Seguimiento. "si no nos gusta algo lo dejamos a un lado" b. Improvización. Planificación - Establecimiento de prioridades -Manejo del tiempo 4. **Adiestramiento**: a. Entrenamiento al Personal Contratado 5. **Liderazgo:** a. Liderazgo (gerente saliente): excesivamente pasivo, tolerante y permisivo, no dice que no por lo que prolifera la improvisación para la consecución de objetivos (agotador). 6. **Recursos**: a. Limitaciones en la incorporación del RH necesario; b. Creatividad 7. **Procesos:** a. Procedimientos y procesos complejos y engorrosos para su actualización b. Sistemas de Control y Seguimiento Obsoletos/ no susceptibles de mejora 8. **Sistemas:** a. Inexistencia de sanciones por incumplimiento.
OPORTUNIDADES	***Principales Oportunidades*** detectadas: 1. **Comunicación:** a. Conciencia media del valor de los indicadores b. Actitud por parte del equipo de trabajo c. Apoyo de las líneas supervisorias para ejecutar acciones de mejora o proponer cambios d. Sociedad del Conocimiento 2. **Estrategia**: a. Personal externos como apoyo del la gerencia b. Disponibilidad presupuestaria 3. **Estructura**: a. Estructura inoperante 4. **Procesos**: a. Procesos burocráticos b.Desarrollo y mejora de técnicas de trabajo 5. **Remuneración/Reconocimiento y recompensa:** a. Ajustes salariales encubiertos con promociones (cambio en la denominación de los cargos con las mismas actividades)
AMENAZAS Y RIESGOS	1. Demanda excesiva de requerimientos 2. Cambio organizacionales constantes y hasta sorpresivos 3. Fallas de suministros de piezas y partes 4. Fallas eléctricas 5. Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta 6. Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes

5.4. Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a 28 personas dentro de la GOTIC quienes tienen un rol supervisorio. De ellas se obtuvo la siguiente información:

Dentro de los supervisores (o personal con roles supervisorio) de la GOTIC, existe claridad en cuanto al impacto del trabajo de cada quien en el éxito de los objetivo organizacionales (sólo un caso manifestó no tener claridad sobre ello (CCGG)).

Considerando que la comunicación interna es un elemento clave dentro de cualquier organización, como medio para organizar sus relaciones de trabajo y promover la cohesión interna y el rendimiento, se le preguntó a los entrevistados sobre qué consideraban que tenían que saber y sobre qué le gustaría estar informados, la respuesta se enfocó hacia una mayor información sobre los planes actuales de la organización e impacto hacia el futuro, nuevos lineamientos para la adecuación de dichos planes, alcance y claridad en procesos que afecta a personal nuevo, conocimiento oportuno de iniciativa de nuevos proyectos; informaron que la información no bajaba, se quedaba en el staff. Asimismo, les gustaría conocer más sobre la ejecución de puntos de cuenta no publicados e información sobre el personal (Pagos, beneficios, cambios de estructura, transferencias).

Manifiestan que les gustaría conocer cuáles son las expectativas que tiene cada uno de los grupos técnicos en cuanto a qué es lo que esperan de sus respectivos grupos.

Otro punto comentado estuvo relacionado con conocer si se está siendo asertivo en la selección del adiestramiento al personal para el beneficio de la organización y consecución de objetivos.

Dado que las barreras comunicacionales disminuyen la claridad, significado y comprensión de los mensajes, se le preguntó a los encuestados sobre cuáles, desde su punto de vista, eran aquellas que para el momento afectaban a la GOTIC, dentro de las respuestas obtenidas, se consideraron las siguientes:

- No se involucra a las personas adecuadas en las reuniones o proyectos
- Se da por sentado que hay personas que no requieren la información
- No se cuenta con una visión global
- Falta de interés
- Dispersión geográfica con reuniones esporádicas o carentes de información relevante.
- Los paradigmas y conocimiento específico hacen que el mensaje generado por el emisor sea diferente al recibido por el receptor.
- Desconocimiento de los interlocutores.
- Exceso de correos electrónicos por la necesidad que se siente de dejar todo por escrito como aval.

Precisamente, respondiendo a la necesidad de emplear el correo electrónico en cualquier caso o situación, se les preguntó a los supervisores sobre qué uso le daban al correo electrónico y la frecuencia y eficiencia con que era percibida su utilización.

De las respuestas obtenidas se determina que es el medio de comunicación más importante para ellos, aun cuando es percibido como excesivo, incluso, ante situaciones que pudieran ser atendidas telefónicamente o con una visita por la cercanía entre las áreas o personas involucradas, se genera un correo electrónico.

Se considera que es necesario dejarlo todo por escrito, no hay confianza en que el interlocutor atenderá la situación y se guardan los correos como evidencia y para "cuidarse las espaldas", aunque no haya validación de la recepción o comprensión de la información contenida en el texto.

Tiende a percibirse como ineficiente en el sentido de excesos de correos por falta de selección de destinatarios; existen situaciones en los que se copia a personal no involucrado dentro del tema tratado o se deja de incluir a personal necesario. Para ciertos clientes no existe claridad en

a quien deben dirigirse, por lo que se incrementa innecesariamente el volumen de correos electrónicos recibidos innecesariamente.

El lenguaje del correo es a veces mal interpretado y el receptor lo decodifica con un lenguaje agresivo, por lo que se presentan situaciones inconvenientes entre los interlocutores, no llegando a acuerdo rápidamente o creando malestar entre áreas ante requerimientos laborales.

Para algunos usuarios es una herramienta que le permite realizar, seguimiento, interactuar con clientes, recibir información gerencial y organizacional, mantener históricos.

El promedio de uso percibido de la herramienta en una escala de 1 al 10, siendo 1 frecuencia mínima y 10 máxima, se ubicó en 8,6, con una eficiencia medida en la misma escala de 7,2.

Al presentarse una situación laboral complicada con un compañero de trabajo o supervisor/jefe, la cual requiere respuestas inmediatas, los integrantes de la GOTIC actúan, dependiendo de la situación y del grado de madurez de los involucrados, en algunas oportunidades prefieren contactar telefónicamente a la persona o dirigirse personalmente hacia su puesto de trabajo (aplica si se encuentran en posiciones cercanas) para elaborar acuerdo o tomar acciones conjuntas; posteriormente, dejan el proceso, acuerdo o acción tomados por escrito en un correo electrónico circulado a los afectados. Esta situación puede tornarse compleja debido a la falta de reconocimiento de la responsabilidad de la falla y/o errores, por lo que las soluciones y respuestas tardan más de lo previsto, afectando en muchos casos el servicio del cliente. En ciertas coordinaciones se convocan mesas de trabajo para atender las fallas con resultados exitosos.

La actitud de los jefes en relación a la comunicación con sus colaboradores, fue percibida en todos los casos como de apertura, apoyo y receptividad, aun cuando en algunos casos era limitada por "falta de tiempo". Hubo manifestación sobre la actitud de los supervisores en cuanto creer que es necesario responder antes de que su colaborador

termine una idea; y el caso de los distractores presentes en todas las reuniones (teléfonos móviles, laptops, etc.) fueron causa de incomodidad por ser considerados como irrespectuosos hacia el interlocutor.

Los administradores, entendiendo por administradores en este caso a los supervisores o personal con roles supervisorios, proporcionan información (que debe ser entendida), dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas y aprendidas) y se esfuerzan por influir y persuadir (lo que debe ser aceptado y realizado). Por lo tanto, la forma en que se comunican los administradores, tanto emisores como receptores, es fundamental para el desempeño eficaz. Los administradores difieren en su capacidad y en la medida en que son dispuestos a utilizar la exposición y la retroalimentación.

En la GOTIC, el estilo administrativo predominante es el afiliativo, cálido y expresivo, aunque no es exclusivo y puede variar entre los supervisores.

La opinión general de los supervisores en cuanto al empoderamiento necesario otorgado por su jefe para la ejecución del trabajo es positiva, consideran que sí cuentan con el empoderamiento suficiente (de acuerdo a la situación e impacto) para realizar el trabajo regularmente.

Al realizar un sondeo sobre la importancia de la información comunicada sobre las reuniones normales y/o regulares realizadas dentro de la gerencia, los entrevistados manifestaron que de acuerdo a su percepción, la efectividad de las mismas la ubican en 7,3, siendo la escala del 1 al 10, siendo el 1 la eficiencia mínima y 10 la máxima. Asimismo comentaron que organizan reuniones técnicas, para atención de fallas, de proyectos, mesas de trabajo, reuniones informativas, de sensibilización y/o concientización, para atender negociaciones con clientes, seguimiento y staff.

Manifestaron igualmente, que participan en promedio de 2 a 3 reuniones diarias, lo que hace que inicien su trabajo cuando está por finalizar la jornada, lo que trae como consecuencia trabajar tiempo extra o llevar trabajo a la casa para cumplir con los objetivos establecidos.

Una de las principales incomodidades presentadas por los entrevistados, fue que eran invitados a reuniones en las que no debían estar, debido a que no siempre las personas convocadas a las reuniones tenían inherencia en los problemas o situaciones atendidas, y adicionalmente, existía una falta de formalidad, agendas, control de tiempo, así como la presencia recurrente de distractores como laptops y teléfonos móviles, los cuales afectaban la dinámica y eficiencia de las mismas, concluyendo, en muchas casos, con una falta de compromiso sobre las decisiones adquiridas en las reuniones.

Al indagar sobre la comunicación existente entre supervisores y colaboradores a la hora de impartir y/o recibir instrucciones, las respuestas varían en función del supervisor, se observan casos en los cuales manifiestan no recibir instrucciones claras, otro grupo considera que sí, pero sí coinciden los entrevistados, que se requiere mayor información y validación de la instrucción dada, regularmente se imparten instrucciones y se da por hecho que el interlocutor, que en definitiva es quien debe garantizar el cumplimiento de la actividad u objetivo, entendió claramente lo que debe hacer, cuando en la realidad, no siempre es así, además de no fijar prioridades claramente cuando los requerimientos sobrepasan la capacidad de respuesta, establecimiento de tiempos de entrega en algunos casos y en otros no, y no necesariamente se tiene idea de cuál es el objetivo del requerimiento, si esto se conoce se puede aportar mucho más a la actividad realizada, sino, resultan simples operadores que no tienen claridad de cuál es el objetivo final de su trabajo.

Ya queda en manos de quien recibe la instrucción, indagar sobre el requerimiento en caso de dudas o inquietudes, tiempos de entrega, prioridades y fin último. En algunos casos, tienen la percepción de que no preguntan aunque tengas dudas por no pasar como "poco profesionales". A veces, los requerimientos van mucho más allá del requerimiento, y se ven limitados.

En el caso de requerimiento de clientes, estos tiempos sí están definidos, pero internamente no siempre ocurre, es común encontrar respuestas como "es urgente", "es para cuando lo tengas", "a la brevedad posible" ó "lo antes que puedas".

Al preguntar sobre la percepción que sobre la comunicación dentro de las diferentes coordinaciones de la GOTIC tienen, la evaluación promedio fue de 6,25 en una escala de 1 al 10, siendo 1 el valor mínimo de eficiencia, y 10 el máximo.

Fue común el sentimiento de trabajo en silos, cada coordinación de manera individual y no la GOTIC como un todo, de hecho, la percepción de eficiencia en la comunicación interna en las coordinaciones fue muy superior a la de la GOTIC, en las respuestas individuales, las evaluaciones internas estuvieron entre 1 y 3 puntos por encima de la percepción en la eficiencia de la comunicación entre coordinaciones.

Una de las principales quejas presentadas por los entrevistados, se relacionó con la falta de sensibilización hacia el trabajo por parte de compañeros de otras coordinaciones de la gerencia, falta de comprensión o interés, correos sin respuesta, temor al compromiso, carencia de una visión global, falta de asertividad en las respuestas a los requerimientos, envío de correos (trato impersonal) en situaciones que pueden resolverse rápidamente persona a persona.

La gerencia se encuentra dispersa en diferentes edificios, que de alguna manera, también afecta la comunicación, interacción y sensibilización con el resto de los miembros de la misma.

Otro de los puntos evaluados, fue el relacionado a la expresión y aplicación de nuevas ideas aportadas por colaboradores y supervisores para la realización del trabajo regular, con la finalidad de mejorar y hacer más eficiente la ejecución de las actividades. La percepción general en todas las coordinaciones es que las ideas sí pueden ser expresadas, aunque eso no garantiza la ejecución de las mismas.

Revisando el patrón motivacional basado en la teoría de las necesidades McClelland (1961), para revisar en cuanto al ambiente de

trabajo propiciado dentro de la GOTIC, resultó interesante el hecho de que un 46,67% de los entrevistados consideró que se propiciaban situaciones donde imperaba la necesidad de logro, dado por situaciones retadoras, alcance de metas, necesidad de desarrollar actividades, poca afiliación, deseo de la excelencia, responsabilidad, necesidad de feedback constante sobre su actuación; un porcentaje exactamente igual lo consideraba que se propiciaba la afiliación, el sentido de pertenencia, el trabajo en grupo, y el apoyo y un 6,67% consideró que se propiciaba la necesidad de poder, la influencia y control, el reconocimiento, prestigio, y estatus.

Asociado al liderazgo y aprendizaje organizacional, se realizó la consulta relacionada a la situación específica de fallas o problemas técnicos presentados en la gerencia, y se indagó sobre la conducta asociada, si acostumbraban a compartir este tipo de situaciones con sus pares o colaboradores por iniciativa propia a fin de resolverlos más rápidamente. A esta pregunta, al respuesta compartida por los encuestados, fue que efectivamente, sí la comparten con sus pares o colaboradores, pero lo hacen cuando pertenecen a la misma unidad, y considerando que el trabajo lo realizan por silos, no necesariamente aprovechan la experiencia al máximo; adicionalmente, manifestaron que se lleva cierta base de datos del conocimiento (de manera informal) debido a que a veces se documenta la resolución de problemas y a veces no, justifican la falta de documentación a la misma dinámica operativa.

Sólo en el caso de fallas graves, en las que se ven involucradas varias áreas donde no se obtiene una solución inmediata, el gerente (que funge como mediador entre las coordinaciones y lleva la dirección de la reunión), convoca mesas de trabajo, a fin de revisar todas las áreas de manera conjunta y solventar los problemas que afectan al cliente de manera inmediata. Están conscientes de las oportunidades de mejora que tienen en este sentido, y manifestaron que si bien aún les queda mucho camino por recorrer para dejar de pensar en silos y trabajar en equipo con una visión global, están trabajando para solventar esta situación.

Considerando la retroalimentación como una herramienta muy importante para los supervisores y líderes, se indagó sobre la frecuencia y oportunidad de la retroalimentación hacia los colaboradores y viceversa, el resultado nos muestra que depende del supervisor de turno, y de quien lo recibe (o cree recibirlo).

Los colaboradores tienen una visión diferente unos de otros, pudiendo estar asociada al nivel de madurez de los mismos. Para algunos supervisores, el no recibir retroalimentación es un indicativo de que todo está bien, otros manifiestan abiertamente que requieren mayor seguimiento, retroalimentación y reconocimiento, otros comentan que la retroalimentación se ve afectada por el estado de ánimo del supervisor, algunos colaboradores se sienten satisfechos por la retroalimentación y reconocimiento que reciben, mientras que para otros es una gran área de oportunidad, donde sólo reciben retroalimentación cuando existe desviación del objetivo previsto.

Los entrevistados coinciden en que puede mejorarse la realización de las retroalimentaciones en calidad y oportunidad.

En cuanto a la utilización el coaching como herramienta por parte de los supervisores como medio para conseguir metas o desarrollar habilidades específicas en los colaboradores, la respuesta obtenida en el 93,1% de los casos manifestó que no los recibía o se asoció con cursos o adiestramiento realizado o autorizado por parte del supervisor, o consultas para saber cómo hacer las cosas, sólo el 6,9% manifestó haberlo recibido en alguna oportunidad, aun cuando no con mucha frecuencia.

Si la efectividad del comportamiento de los líderes depende del nivel de preparación de los seguidores, la importancia que los supervisores le otorgan a las relaciones y el apoyo emocional dentro del ámbito laboral es relevante dentro de la evaluación del liderazgo, sobre este punto, un 93,1% de los supervisores manifestaron que es muy valioso y que en algún grado lo habían recibido y/u ofrecido, un 6,9% fue enfático en cuanto a no haberlo recibido alguna vez, aun cuando sí lo considera

importante. Igualmente, un 17,24% manifestó que el apoyo emocional no era tan frecuente como consideraban debía ser.

Continuando con la revisión percibida con relación a la preparación y disposición de los supervisores y colaboradores en la GOTIC, la escala promedio de autopercepción con relación a las capacidades para realizar el trabajo propio, se ubicó en 8,41, esto en una escala del 1 al 10; donde 1 es el menor valor de capacidad y 10 la máxima, con una motivación asociada promedio de 7,75 dentro de la misma escala.

Con relación a la percepción de las capacidades de los colaboradores se ubicó ligeramente por encima de las propias de los supervisores, debido a la especificidad que poseen los colaboradores, su evaluación promedio fue de 8,5, con una motivación asociada promedio ubicada en 6,89, casi un 1 punto por debajo de la de los supervisores.

Las deficiencias percibidas por los supervisores en cuanto a su motivación están relacionadas con la falta de recursos, manejo de la incertidumbre, la falta de claridad en los cambios realizado y por venir.

En relación a la motivación de los colaboradores, los supervisores tienen la percepción de que está siendo afectada por el aspecto económico, aspiraciones que nos cubiertas; agotamiento y la falta de movilidad y recursos humanos percibidos como insuficientes; están cansado de hacer siempre lo mismo; sentimiento de abandono en las coordinaciones que no han tenido supervisor o jefe formal y que adicionalmente se encuentran en oficinas distantes.

Al preguntar directamente cómo se sentían más cómodos trabajando en su rol como supervisados, las respuestas varían de persona a persona, pero se puede observar que un 53,57% de los entrevistados se siente más cómodo cuando ellos son quienes toman las decisiones cotidianas, como la asignación de tareas y procesos, y su supervisor/jefe facilita y participa en las decisiones ellos tienen el control; aun cuando no requieren mucha supervisión, prefieren el soporte de su jefe/supervisor.

Un 32,14% comentó que se sentía más cómodo cuando su supervisor/jefe estaba involucrado en la resolución de problemas y toma

de decisiones pero eran ellos quienes decidían cuándo y cómo informar a su supervisor/jefe, prefiriendo poca supervisión.

Un tercer grupo que alcanzó el 14,29% manifestó sentirse mejor cuando su supervisor/jefe les definía la tarea, pero le preguntaban a ellos sobre sus ideas y sugerencias sobre cómo pensaban realizar sus actividades/trabajo, aunque al final las decisiones continúan siendo de su supervisor/jefe, les agradaba recibir reconocimiento y se sienten de esta manera más comprometidos.

En relación con el trabajo realizado, un 50% se percibe experimentado y capaz, pero prefiere contar con el soporte de su supervisor/jefe; un 32,14% tiene mucha confianza y motivación, aun cuando considera que requiere trabajar sobre las habilidades específicas para ejecutar eficientemente sus actividades. Un 14,29% se consideran experimentados en el trabajo y cómodos con su propia capacidad para realizarlo bien, incluso mejor que su supervisor/jefe; y un 3,57% percibe que tiene las capacidades pero requiere el soporte de su jefe para realizar su trabajo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Si bien se evaluaron diferentes dimensiones y elementos dentro de la GOTIC, la comunicación y el liderazgo son dos de los que pueden estar impactando los resultados de la misma en mayor grado.
- La comunicación en la GOTIC es un elemento que debe ser atendido a fin de garantizar un logro oportuno, eficiente y de calidad para los proyectos que emprende, especialmente cuando se considera a la gerencia como a un todo y no a las coordinaciones como unidades aisladas.
- La decodificación de los mensajes emitidos y recibidos depende del decodificador personal y percepción del individuo, y presenta oportunidades de mejora en relación al lenguaje común, al conocimiento del entorno y de las funciones/roles de los individuos.

- Existe la disposición y actitud para establecer una buena comunicación entre supervisores y colaboradores, pero es necesario trabajar para superar las barreras de comunicación existentes, la asertividad en la comunicación es atendida en función al paradigma de cada individuo. La armonía y comprensión de los mensajes entre sus interlocutores es imprescindible para garantizar un servicio óptimo de cara al cliente.
- Tienen personal altamente calificado para ejecutar sus funciones, pero no existe claridad en el 100% de los casos de los entregables, por lo que las expectativas no siempre son cubiertas.
- El uso del correo electrónico es la principal herramienta de comunicación, pero su uso inadecuado hace que sea percibida como ineficaz.
- El personal quiere estar enterado sobre los objetivos organizacionales, la planificación estratégica y los proyectos que los involucra con suficiente antelación, a fin de programar sus actividades y la de sus colaboradores.
- Las reuniones realizadas no siempre resultan productivas ni eficientes para los participantes ni para la organización, ya sea por la duración de las mismas, el compromiso sobre las actividades asumidas, y/o la pertinencia de los participantes sobre los tópicos tratados entre otros. La necesidad de optimizar el tiempo en las reuniones de trabajo y de los resultados de las mismas es un punto sin duda de atención.
- El rol del supervisor en cuanto a su liderazgo varía entre los colaboradores, la aplicación del tipo de liderazgo adecuado para cada caso podría repercutir en un mayor compromiso, motivación, efectividad por parte de los colaboradores y mayor eficiencia organizacional.
- La motivación, la confianza y el compromiso, están directamente relacionados con el liderazgo presentado por cada supervisor, y por lo tanto, con los resultados obtenidos.

- El comportamiento de cada colaborador está relacionado con sus capacidades para desempeñar las actividades asignadas y las acciones generadas por el líder.

Ante el panorama descrito, las recomendaciones técnicas ofrecidas sobre las variables acordadas Comunicación y Liderazgo son:

Comunicación

- La generación y aplicación promovida por la gerencia, de un plan para el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonal entre los integrantes de la gerencia.
- La construcción conjunta por parte de los supervisores y gerente, de una metodología para el manejo efectivo de las reuniones dentro de la GOTIC, con la finalidad de que al sentirla como propia y adecuada a sus necesidades y requerimientos, la cumplan a cabalidad.
- La construcción por parte de líderes de las diferentes coordinaciones de la GOTIC, de un acuerdo de uso del correo electrónico dentro de la gerencia,
- La adecuación de uso de canales de comunicación en función a las necesidades de los colaboradores.

Liderazgo

- Solicitar la facilitación de un consultor para trabajar el desarrollo de habilidades gerenciales enfocado en el modelo de liderazgo situacional.

REFERENCIAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional.* (Trad. P.Martínez y A.Núñez) (6ª.ed). México, D.F., México: Cengage Learning Editores (Original en inglés, 2010)

Amorós, E. *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas "La teoría situacional de Hersey y Blanchard"* [en línea] 2007. Recuperado el 15 de noviembre de 2008, de http://www.eumed.net/li-bros/2007a/231/79.htm

CANTV *La Empresa* [en línea] Caracas, Venezuela. Recuperado el 01 de Octubre de 2010 de http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid-=1&sid=1243

Centrella, Cristina (2007). *Diagnóstico de satisfacción laboral y de calidad de servicio al cliente interno en la empresa ente, Generación de tecnología, C.A.* (Tesis de Especialización, UCAB).

Centro de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Escuela de Formación Infantería de Marina. *Investigación Evaluativa.* [en línea] Colombia. Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de http://sites.google.com/site/ciefim/investigaci%C3%B3nevaluativa

Correa, Puerta, Restrepo (2002) Investigación Social, Especialización en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social ICFES Bogotá Colombia.

Cummings, T. y Worley, Ch. (2007) *Desarrollo organizacional y cambio.* (Trad. J. Pecina) (8a.ed). México, D.F. México: Cenage Learning Editores. (Original en inglés, 2005

Chaves, M., Legües, P. *Autoexploración y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo "Modelos de Liderazgo"* [en línea] Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2001. [10 Págs.] Recuperado el 15 de noviembre de 2008, de http://h1.ripway.com/formulacon3/11236-18946_usalazar_sec4_pos0.doc

Díaz, V. (2006) *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de Ciencias de la Salud.* (1ªed.) Santiago de Chile, Chile. RIL editores

Diverrisa. *Teoría Liderazgo Situacional. Modelo de Kenneth Blanchard.* [en línea] . Recuperado el 07 de Diciembre de 2010 de http://diverrisa.es/web/in-dex.php?page=teoria-liderazgo-situacional

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* (5ª.ed). México D.F., México: Prentice-Hall Inc.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.* (12a.ed.). México, D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.

Grande, I., Abascal, E. (2009), *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (10ª ed) Madrid, España: ESIC Editorial.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (Trad. P. Sacristán, M. Teviño) (12ª.ed). México, D.F., México: Cenage Learning Editores. (Original en inglés, 2009).

Hersey P, Blanchard K, Johnson D. *Management of Organizational Behavior: Leading. "Liderazgo situacional (Blanchard Hersey)"* [en línea] 12Manage. Recuperado el 19 de octubre de 2008, de http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership_es.html

Hersey y Blanchard, *Modelo de contingencia* [en línea] 2008. Recuperado el 20 de noviembre de 2008, de http://www.elergonomista.com/lidher.html.

Hughes, R. Ginnett R., Curphy G.(2007) *Comportamiento del Liderazgo.* En *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (Trad. Ortiz M, Montaño D) (pp. 200-222) (5ta ed.) México, D.F., México. Mc Graw Hill Interamericana.(Original en inglés, s.f.)

Instituto Politécnico Nacional. (2002, marzo) *Metodología para el análisis FODA.* [en línea] Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de http://www.uven-tas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf.

Lazzati, S., Sanguineti E. (2003) *Gerencia y Liderazgo* (1ª.ed) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.*Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard* [en línea] 2008. Recuperado el 15 de noviembre de 2008, de http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml#li

Loya, S., (2006) *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional.* México D.F. México. TrillasMind Tools. *Introduction to Problem Solving Skills* [en línea] (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre de 2010, de http://www.mind-tools.com/pages/article/newTMC_00.htm

Organización Internacional del Trabajo (2009). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión.* (3ª.ed) México, D.F., México: Limusa

Real Academia Española, (2008) *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. vigésima segunda edición. Recuperado el 20 de noviembre de 2008, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=seguidor

Real Academia Española, (2008). *Diccionario de la Lengua Española* [en línea] vigésima segunda edición. Recuperado el 20 de noviembre de 2008, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=líder.

Recklies, D. (s.f). Themanager.org *The 7-S-Model* [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2010, de http://www.themanager.org/Models/7S%20Mo-del.htm

Robledo, E. (2009) *Modelos de Diagnóstico. Desarrollo Organizacional: enfoque convergente de investigación-acción* (1a. ed.). México, D.F. México: Trillas

Sampieri R., Fernández-Collado C., Baptista P., Metodología de la Investigación, 4ta edición Mc Graw Hill 2006

Strauss A., Corbin J. (2002) *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (1ª.ed) Medellín, Colombia. Editorial Universidad de Antioquia (Original en inglés, 1998)

Viveros, J. (2003) *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos* [material de apoyo]. Santiago, Chile: OIT. Recuperado el 30 de noviembre de 2010 de http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf

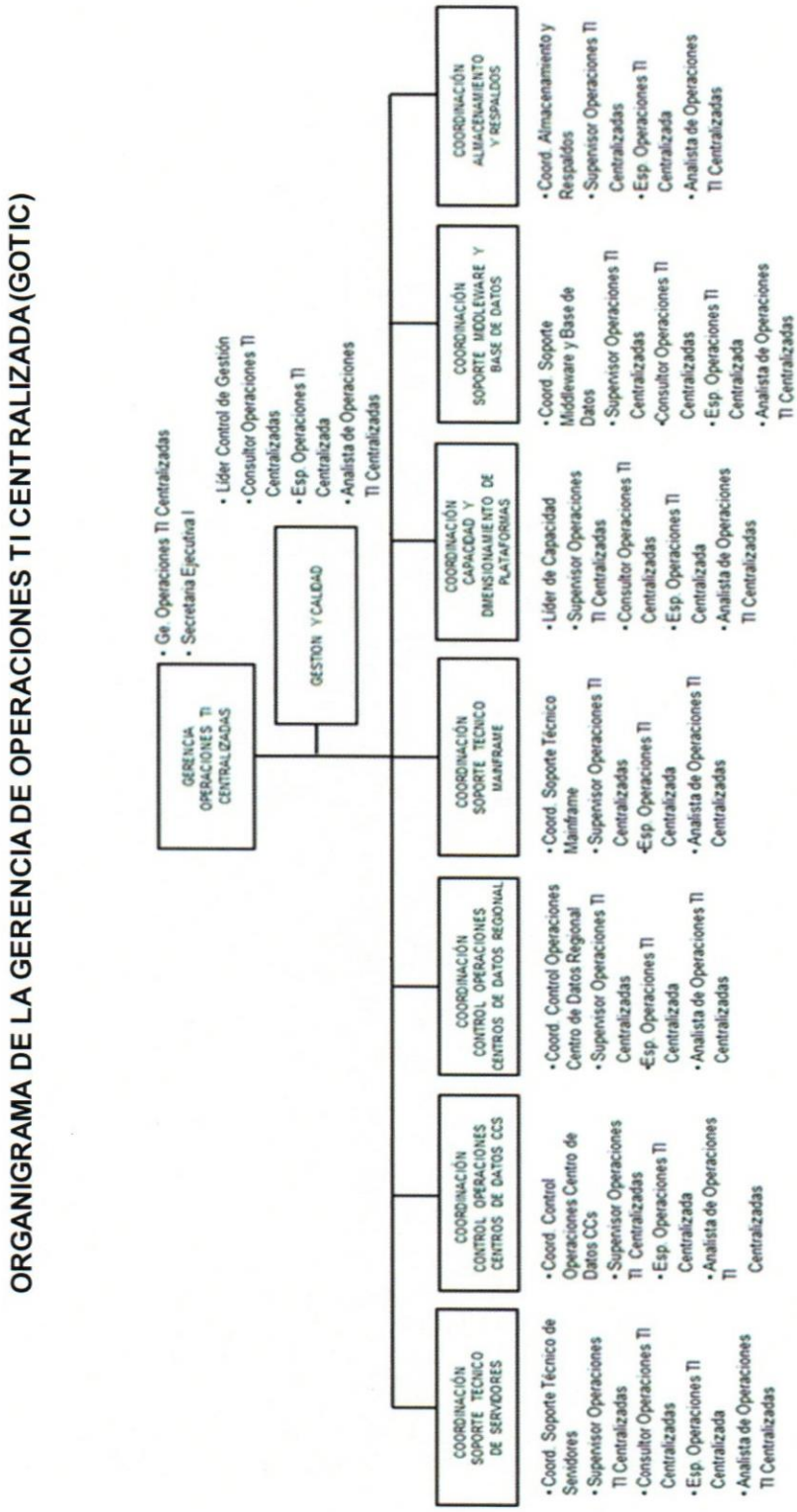
Voyxmás, (2007). *Las "7S" de McKinsey.* [en línea] Recuperado el 25 de noviembre de 2010, de http://www.voypormas.com/Gestion/Las-7-S-de-McKinsey.html

Wikipedia. *Lluvia de ideas* [en línea]. Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

Wilson, G. (2007). *Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños.* (7ª.ed). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de GOTIC



Anexo 2. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
Variable	**Dimensión**	**Definición**	**Indicadores**
Estructura Organizacional	Valores Compartidos	Son los grandes objetivos de orden superior, las ideas fundamentales sobre las cuales se construye el negocio y le da sentido a la organización, sus valores, filosofía y creencias.	¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte la misión, visión, función, pilares fundamentales de la política de la empresa?
	Estrategia	Conjunto de políticas, planes, programas, recursos y acciones que pretenden alcanzar objetivos y/o dar respuesta anticipada a los cambios del entorno y la competencia, por lo que la acción y asignación de los mismos debe estar cuidadosamente planificada para garantizar su logro.	¿Utiliza la Gerencia alguna herramienta o instrumento para incentivar el logro de los objetivos de la empresa?
	Estructura	Referida a la estructura organizacional, reflejada en el diseño del sistema ejemplificado en el organigrama (funcional, centralizado, descentralizado, etc.), y las interconexiones entre las diversas posiciones en la jerarquía organizacional (autoridad/responsabilidad/ influencia).	¿Consideras que dentro de la organización en sus diferentes escalafones cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?
	Sistemas	Procedimientos, procesos y rutinas formales e informales que caracterizan a los sistemas de trabajo, y sobre los cuales se soportan la estrategia y estructura (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.).	¿Consideras que las herramientas utilizadas en la organización permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final de la empresa?
	Habilidades	Son las habilidades/competencias distintivas del personal clave de la organización en su conjunto, lo que Michael Porter llama "sus competencias centrales", lo que la empresa hace mejor.	¿Consideras que dentro de la organización el personal está correcta-mente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?
	Personal	La gente, la gerencia del recurso humano, las personas que conforman la empresa y están encargadas de ejecutar la estrategia, la descripción "demográfica" de los niveles organizacionales y categorías del personal.	¿Consideras que cada uno de los integrantes de la Gerencia cumplen con las expectativas de los cargos de acuerdo a su perfil profesional?
	Estilo	La cultura organizacional, en la cual predominan los valores y creencias, normas de comportamientos desarrollados a través del tiempo, las cuales dictan las pautas sobre la vida y conducta organizacional. El estilo de gerencia, el liderazgo que demuestra la alta gerencia, su conducta y modelaje, porque son éstos quienes deben orientar a sus colaboradores, fijar prioridades, compromisos, estrategias, motivar para alcanzar los objetivos y en consecuencia, el éxito organizacional.	¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la empresa?

Comunicación	Comunicación Interna	Conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o promover la cohesión interna y rendimiento. Cervera, Angel. *Comunicación Total.* 4ta Ed. Cap. 9, Pág. 310.	¿Cómo considera que su trabajo repercute en el éxito de los objetivos organizacionales?
Comunicación	Comunicación Verbal	Proceso de volverse consciente sobre las personas, objetos y eventos, considerando la información mediante los sentidos.	¿Qué considera usted que tiene que saber y sobre qué le gustaría estar informado?
Comunicación	Barreras interpersonales y directas en la comunicación	Barrera: Obstáculo, embarazo entre una cosa y otra. Real Academia Española. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=barrera, consultado el 14/11/2010 Barreras derivadas de las percepciones y diferencias individuales: La defensa perceptua	¿Qué tipo de barreras considera que se presentan en la comunicación dentro de las diferentes áreas de la gerencia/organización?
Comunicación	Comunicación de Negocios	Es la transmisión de información de negocios entre los empleados, la administración y los clientes. Incluído el correo electrónico como uno de los métodos para realizar este tipo de comunicación.	¿Qué uso le da usted al correo electrónico?
Liderazgo	Madurez	Conflicto interpersonal: se presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los efectos. Conflicto entre enfoque y enfoque, entre evasión y evasión, entre *enfoque y evasión.* *Hellriegel y Slocum. Comportamiento Organizacional.* Cap 12, Pág. 359 Madurez: capacidad de un seguidor para establecer me-tas altas pero alcanzables para la tarea y su buena disposición para aceptar la responsabilidad de alcanzarlas. Hellriegel y Slocum. *Comportamiento Organizacional.* Cap 9, Págs. 279-280	Si se presenta una situación laboral complicada con un compañero de tra-bajo o supervisor-/jefe, la cual requiere respuestas inmediatas, ¿qué hace? ¿Envía un correo electrónico y da por lista la tarea hasta recibir respuesta? ¿Prefiere llamar por teléfono o reunirse con la persona para aclarar la situación y exponer la importancia/urgencia del caso? ¿Ambas? ¿Ninguna? ¿Por qué?
Comunicación	Escucha Activa	Implica prestar atención, evitar los juicios, reflexionar, aclarar, resumir y compartir. Las pruebas que miden qué tanto se ha comprendido lo escuchado indican que las personas a menudo solo escuchan con el 25% de eficiencia. Hellriegel y Slocum. *Comportamiento Organizacional.* 12Ed.	¿Cómo describe la actitud de su jefe cuando usted se comunica con el? ¿Por qué considera que es así?
Liderazgo	Estilo Administrativo	Los administradores proporcionan información (que debe ser entendida), dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas y aprendidas) y se esfuerzan por influir y persuadir (lo que debe se aceptado y realizado). Por lo tanto, la forma en que se comunican los administradores, tanto emisores como receptores, es fundamental para el desempeño eficaz. Los administradores difieren en su capacidad y en la medida en que son dispuestos a utilizar la exposición y la retroalimentación.	De las siguientes opciones, ¿Cuál considera usted que es el estilo administrativo de su jefe/supervisor? A.- Reservado y frío. B.- Afiliativo poco expresivo. C.- Antepone sus ideas a las de los demás D.- Afiliativo Cálido y Expresivo

Liderazgo	Delegación	Variedad de las diferentes formas y grado en que un supervisor comprarte el poder individualmente con cada uno de sus colaboradores, y cuyos aspectos principales son la variedad y la magnitud de las responsabilidades, la cantidad de discreción	En su opinión, ¿Considera que su jefe le da el empoderamiento necesario para realizar su trabajo? ¿Y al resto de los integrantes de su equipo?
Comunicación	Efectividad del medio de comunicación/ Barreras en la comunicación descendiente	- Estilos de dirección y mando muy particulares. Por ejemplo, estilos paternalistas donde <<sólo se comunica lo bueno>>. - Estructura organizativa y dimensión de la empresa (por ejemplo, dispersión geográfica que provoque una falta de unidad). - Temor a perder influencia y/o poder -Incapacidad Cervera, Angel. Comunicación Total. Cap. 9, Pág. 327.	¿Considera que durante las reuniones se comunica información importante? ¿En qué proporción? ¿Qué tipo de información?
Comunicación	Significado de la Comunica-ción	Significado: Representa los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de una persona. Hellriegel y Slocum. *Comportamiento Organizacional.* 12Ed. Cap 8, Pág. 229. Mensaje enviado vs mensaje recibido: Aún cuando un individuo sepa lo que quiere decir y lo diga exactamente según lo planeó, muchos factores pueden afectar la manera en que se recibe el mensaje. Aamodt Michael. *Psicología Industrial/Organizacional, un enfoque aplicado.* 6ed. Cap. 11, Pág. 416.	¿Cuándo recibe instrucciones, considera que su interlocutor se hace explicar suficientemente? ¿escucha atentamente sin intentar elaborar una respuesta? Si esto no ocurre, ¿prefiere preguntar o hacer lo que cree que le solicitaron? ¿Por qué?
Comunicación	Efectividad de la Comunicación	Intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos. Kenichi y Kreitner (2003, p.300),	¿El proceso de comunicación en la GOTIC y específicamente dentro de su unidad podría categorizarse como efectiva? ¿Por qué?
Liderazgo	Habilidades Específicas del Líder	Teoría conductual: Yukl (1992), Carter (1952), Hemphill y Coons (1950), y Gibbs (1969). Aamodt Michael. Psicología Industrial/Organizacional, un enfoque aplicado. 6ed. Cap. 12, Pág. 454.	¿Considera que puede expresar y aplicar sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo su trabajo?
Motivación	Patrón Motivacional	El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.	¿El ambiente de trabajo dentro de la GOTIC propicia: A.- Situaciones retadoras, alcance de metas, necesidad de desarrollar actividades, poca afiliación, deseo de la excelencia, responsabilidad, necesidad de feedback constante sobre su actuación. B.- Influencia y control, reconocimiento, prestigio, estatus. C.- Afiliación, sentido de pertenencia, trabajo en grupo, apoyo
Liderazgo	Aprendizaje Organizacional	Proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio.	Ante fallas o problemas técnicos presentados en la gerencia, ¿acostumbra a compartirlos con sus pares o colaboradores

		Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.	por iniciativa propia a fin de resolverlos más rápidamente?
Liderazgo	Retroalimentación	La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.	¿En qué oportunidaddes su jefe acostumbra a emitir comentarios positivos sobre su trabajo? (aprobación, sugerencias, elogios, reconocimiento, halagos, y apoyo en general ¿recibe más comentarios positivos que negativos? (señalar errores, menosprecio, críticas, desaprobación) ¿Recuerda el último reconocimiento?
Liderazgo	Coaching	Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.	¿Cómo definiría el coaching que recibe de su jefe? ¿Qué actividades realizan durante una sesión de coaching? (si aplica). (Asesoría, mentoría, facilitación, acompaña-miento)
Liderazgo	Integralidad	La efectividad del comportamiento de los líderes depende del nivel de preparación de los seguidores, entendiendo por *preparación*, la "capacidad y disposición favorable para completar una tarea", y considerando la *disposición,* una combinación de confianza, compromiso y motivación. Según Hersey y Blanchard, "el líder debe adecuar su estilo a la situación, diferentes estilos ameritan, respectivamente, distintos estilos de liderazgo". (Lazzati y Sanguineti, 2003, p.57)	¿Qué importancia le brindas a las relaciones y al apoyo emocional dentro del ámbito laboral? ¿Y cómo consideras que tu jefe /supervisor lo valora?
	Liderazgo ® Situacional		Considera que en éste momento tiene la capacidad (competencia) y disposición (motivación) para alcanzar los objetivos de la coordinación/gerencia. ¿Por qué? ¿En qué grado en una escala del 1 al 10? 'Y su grupo? En su relación con su jefe, cómo se siente más cómodo para realizar su trabajo: A.- Cuando usted siente un alto interés y entusiasmo por la tarea, su jefe le explica paso a paso lo que debe hacer, lo está monitoreándolo constantemente, toma las decisiones y es quien

			las comunica. Le agrada la dirección y supervisión de su jefe para iniciar y terminar su tarea. B.- Cuando su supervisor/jefe define la tarea, pero le pregunta a usted sobre sus ideas y quiere escuchar sus sugerencias sobre cómo piensa realizar sus actividades/trabajo, aunque al final las decisiones continúan siendo de su supervisor/jefe, a usted le agrada recibir reconocimiento y se siete de esta manera más comprometido. C.- Cuando es usted quien toma las decisiones cotidianas, como la asignación de tareas y procesos, y su supervisor/jefe facilita y participa en las decisiones pero usted tiene el control, aún cuando no requiere mucha supervisión, prefiere el soporte de su je-fe/supervisor. D.- Cuando su supervisor/jefe está involucrado en la resolución de problemas y toma de decisiones pero usted es quien decide cuándo y cómo informar a su supervisor/jefe. Prefiere tener poca supervisión.
Liderazgo	Liderazgo ® Situacional		En relación con su trabajo, se siente: A.- Experimentado en el trabajo y cómodo con su propia capacidad para realizarlo bien, incluso mejor que su supervisor/jefe. B.- Experimentado y capaz, pero prefiere contar con el soporte de su supervisor/jefe. C.- Tiene las capacidades pero requiere el soporte de su jefe para realizar su trabajo. D.- Tiene mucha confianza y motivación, aun cuando requiere trabajar sobre las habilidades específicas para ejecutar eficientemente sus actividades.

Anexo 3. Ficha de trabajo sesión III y IV

ACTIVIDADES	TIEMPO	TÉCNICA	ESTRATEGIA	RECURSOS
INICIO				
Introducción por parte del Gerente	3	Exposición	El Gerente de la GOTIC, debe introducir brevemente el objetivo de nuestra pre-sencia en su acostumbrada reunión de staff y cuál es su rol dentro del proceso.	Tarjetas de presentación o coordenadas
Presentación del Equipo Consultor	2	Exposición	El Equipo Consultor se presenta de manera resumida con el quipo gerencial de la GOTIC, profundiza un poco en el motivo de su presencia en la GOTIC e introduce lo importante de su participación activa en la sesión del día de hoy.	Tarjetas de presentación o coordenadas
Dinámica de Integración	10	Tela de Araña	Como una dinámica de integración y rompe hielo a la vez, el consultor les indica que deben formar un círculo y desvestirse... la idea es generar risa entre los participantes, de qué nos vamos a desvestir de nuestras preocupaciones, tareas pendientes , sólo por esta actividad Marcos, no desesperes... y la idea es que se centren en el aquí y en el ahora. Por ello van a tomar la punta de la bola de pabilo, van a enrrollar un pedazo pequeño en su dedo indice y sin romper el hilo, van a expresar en voz alta que se desvisten de... puede ser de una preocupación personal, o de una tarea pendiente que los está agobiando, etc... cuando lo digan le envían la bola a cualquiera de sus compañeros y así lo harán hasta que se haya formado en el centro una telaraña. El facilitador cierra la actividad indicando la importancia de desvestirse para centrarse en el aquí y en el ahora, en la importancia de trabajar en forma conjunta en la actividad que se desarrollará y en la explicación comunicacional de las redes formadas por la telaraña.	Pabilo
DESARROLLO				
FODA de la GOTIC	20	Papelógrafo	El Consultor le indica a los asistentes que deben realizar la FODA de la GOTIC, explica que deben colocar al menos 1 apreciación de cada uno de los componentes de la FODA de la GOTIC de cara a cada una de sus Coordinaciones y si el tiempo lo permite colocaran al menos 1 apreciación de cada elemento de cara a la Gerencia en General. El Consultor El consultor solicita los formularios llenos y los guarda para posteriormente consolidar la información. Les indica que se les hará llegar la información levantada.	Formularios FODA de la GOTIC y Bolígrafos
Break	15		Tiempo para tomar aire, contestar llamadas, atender necesidades personales, tomar café	Café, pastelitos, galletas
La Molécula Gerencial de la GOTIC	120	Tirrógrafo - "Trapo Azul" - Disertación y Discusión Guiada	El consultor explica a los asistentes que recibirán una serie de papeletas identificadas con cada uno de los elementos que conforman el modelo de la Molécula Gerencial, la idea es determinar cómo estamos en cada una de las gerencias con respecto a ellos con fines diagnósticos. Recibirán marcadores para que puedan compartir sus apreciaciones con respecto a cada elemento de acuerdo a las instrucciones del consultor. El facilitador irá explicando cada uno de los elementos de la molécula mientras los participantes comparten sus apreciaciones. El 2 consultor debe estar atento a la logística y a la dinámica de la actividad, así como el registro y la observación. y al final se hace un cierre general.	Marcadores de colores Papeletas de 15 cm x 10 cm cinta adhesiva negra. Esquema grande de cada uno de los elementos que conforman el Modelo de las 7 S Block de notas o Grabador Bolígrafo para el consultor.
CIERRE				
Cierre	10	Disertación	Los consultores agradecen la participación activa, el tiempo dedicado a la sesión, así como haciendo énfasis en lo productivo de la actividad. Se invita a una nuev actividad para culminar con el resto de los elemento en la segunda sesión.	NA
TOTAL	**180**	**MINUTOS**		

Anexo 4. Formato utilizado para completar matriz FODA

Estratego Consultores
F.O.D.A.
Proyecto de Consultoría C.A.N.T.V
Fase Diagnóstica
Caracas, Octubre de 2010

Nombre y Apellido: _____
Cargo: _____
Coordinación: _____
Antigüedad: _____
Fecha: _____

F.O.D.A.

Anexo 5. Matriz para consolidación de información

	ELEMENTOS DUROS			ELEMENTOS BLANDOS				
7's / FODA	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS	APTITUDES	PERSONAL	ESTILO	VALORES COMPARTIDOS	OBSERVACIONES
FORTALEZAS								
OPORTUNIDADES								
DEBILIDADES								
AMENAZAS								

SITUACIÓN CONTROLADA / POSIBLE FORTALEZA

PUNTO DE ATENCIÓN - NO DESCUIDAR

ATENCIÓN INMEDIATA

Matriz diseñada por Iliana Fonseca y Elka Vila

Anexo 6. Guión de Entrevista Semiestructurada

N°	PREGUNTA
1	¿Cuál es tu formación académica?
2	¿Cuánto tiempo tienes de experiencia supervisando colaboradores?
3	¿Cómo considera que su trabajo repercute en el éxito de los objetivos organizacionales?
4	¿Qué considera usted que tiene que saber y sobre qué le gustaría estar informado?
5	¿Qué tipo de barreras considera que se presentan en la comunicación dentro de las diferentes áreas de la gerencia/organización?
6	¿Qué uso le da usted al correo electrónico? (¿Para qué?)
	Frecuencia (Escala 1 al 10)
7	Si se presenta una situación laboral complicada con un compañero de trabajo o supervisor/jefe, la cual requiere respuestas inmediatas, ¿qué hace? ¿Envía un correo electrónico y da por lista la tarea hasta recibir respuesta? ¿Prefiere llamar por teléfono o reunirse con la persona para aclarar la situación y exponer la importancia/urgencia del caso? ¿Ambas? ¿Ninguna? ¿Por qué?
8	¿Cómo describe la actitud de su jefe cuando usted se comunica con el? ¿Por qué considera que es así?
9	De las siguientes opciones, ¿Cuál considera usted que es el estilo administrativo de su jefe/supervisor? A) Reservado y frío B) Afiliativo pero poco expresivo C) Antepone sus propias ideas a las de los demás D) Afiliativo, cálido y expresivo
10	En su opinión, ¿Considera que su supervisor/jefe le da el **empoderamiento** necesario para realizar su trabajo?
11	¿Considera que durante las reuniones se comunica información importante? ¿En qué proporción? ¿Qué tipo de información? (Escala 1 al 10)
12	¿Cuándo recibe instrucciones, considera que su interlocutor se hace explicar suficientemente? ¿ escucha atentamente sin intentar elaborar una respuesta? Si esto no ocurre, ¿prefiere preguntar o hacer lo que cree que le solicitaron? ¿Por qué?
13	Cuando le asignan una actividad, ¿le informa(n) con claridad cuál es el objetivo de la actividad? ¿Le informa(n) sobre cuál el tiempo de entrega del trabajo? ¿Realiza usted preguntas sobre la solicitud? ¿Por qué? (Nivel Shannon y Weaver- A, B, C)
14	¿El proceso de comunicación en la GOTIC y específicamente dentro de su unidad podría categorizarse como efectiva? ¿Por qué? (Escala 1 al 10)
15	¿Considera que puede expresar y aplicar sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo su trabajo?
16	¿El ambiente de trabajo dentro de la GOTIC propicia:
	A) Situaciones retadoras, alcance de metas, necesidad de desarrollar actividades, poca afiliación, deseo de la excelencia, responsabilidad, necesidad de feedback constante sobre su actuación. B) Influencia y control, reconocimiento, prestigio, estatus. C)Afiliación, sentido de pertencia, trabajo en grupo, apoyo
17	Ante fallas o problemas técnicos presentados en la gerencia, ¿acostumbra a compartirlos con sus pares o colaboradores por iniciativa propia a fin de resolverlos más rápidamente?
18	¿En qué oportunidades su jefe acostumbra a emitir comentarios positivos sobre su trabajo? (aprobación, sugerencias, elogios, reconocimiento, halagos, y apoyo en general ¿recibe más comentarios positivos que negativos? (señalar errores, menosprecio, críticas, desaprobación) ¿Recuerda el último reconocimiento?
19	¿Cómo definiría el coaching que recibe de su jefe? ¿Qué actividades realizan durante una sesión de coaching? (si aplica). (Asesoría, mentoría, facilitación, acompañamiento)

20	¿Qué importancia le brindas a las relaciones y al apoyo emocional dentro del ámbito laboral? ¿Y cómo consideras que tu jefe/supervisor lo valora?
21	Considera que en éste momento tiene la capacidad (competencia) y disposición (motivación) para alcanzar los objetivos de la coordinación/gerencia. ¿Por qué? A) ¿En qué grado considera que usted está ubicado dentro de la escala? Capacidad (Escala 1 al 10) Motivación (Escala 1 al 10) B) ¿Y su grupo? Capacidad (Escala 1 al 10) Motivación (Escala 1 al 10)
22	<u>En su relación con su jefe</u>, cómo se siente más cómodo para realizar su trabajo: A.- Cuando usted siente un alto interés y entusiasmo por la tarea, su jefe le explica paso a paso lo que debe hacer, lo está monitoreándolo constantemente, toma las decisiones y es quien las comunica. Le agrada la dirección y supervisión de su jefe para iniciar y terminar su tarea; B.- Cuando su supervisor/jefe define la tarea, pero le pregunta a usted sobre sus ideas y quiere escuchar sus sugerencias sobre cómo piensa realizar sus actividades/trabajo, aunque al final las decisiones continúan siendo de su supervisor/jefe, a usted le agrada recibir reconocimiento y se siete de esta manera más comprometido; C.- Cuando es usted quien toma las decisiones cotidianas, como la asignación de tareas y procesos, y su supervisor/jefe facilita y participa en las decisiones pero usted tiene el control, aún cuando no requiere mucha supervisión, prefiere el soporte de su jefe/supervisor; D.- Cuando su supervisor/jefe está involucrado en la resolución de problemas y toma de decisiones pero usted es quien decide cuándo y cómo informar a su supervisor/jefe. Prefiere tener poca supervisión.
23	<u>En relación con su trabajo</u>, se siente: A.- Experimentado en el trabajo y cómodo con su propia capacidad para realizarlo bien, incluso mejor que su supervisor/jefe. B.- Experimentado y capaz, pero prefiere contar con el soporte de su supervisor/jefe. C.- Tiene las capacidades pero requiere el soporte de su jefe para realizar su trabajo. D.- Tiene mucha confianza y motivación, aun cuando requiere trabajar sobre las habilidades específicas para ejecutar eficientemente sus actividades.

Anexo 7. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y fortalezas

	ELEMENTOS DUROS		
7's / FODA	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS
FORTALEZAS	Excelentes planes para atacar incidencias operativas	Emprendimiento de múltiples actividades para obtener procedimientos de mejora para hacer el trabajo	Cantidad de documentación en cuanto a sistemas y procedimientos
	Planificación estratégica	Se cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos	Respeto al lineamiento corporativo
	Laissez Fair (dejar hacer - dejar pasar) Empoderamiento	Soporte infraestructura y operación de TI	
		Apertura dentro de la gerencia para establecer comunicación horizontal	

Anexo 8. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y fortalezas

	ELEMENTOS BLANDOS				
FODA \ 7's	APTITUDES	PERSONAL	ESTILO	VALORES COMPARTIDOS	OBSERVACIONES
FORTALEZAS	Buena disposición	Compañerismo	Accesible	Compromiso	Principales **Fortalezas:** 1. Laissez Fair (dejar hacer - dejar pasar) 2. Empoderamiento 3. Conocimiento Técnico - Personal Experto 4. Disposición para realizar el trabajo 5. Disposición al cambio 6. Liderazgo abierto, flexible, alternativo, autoregulado 7. Reconocimiento al logro 8. Documentación de sistemas y procedimientos 9. Tolerancia al estrés 10. Capacidad Analítica 11. Habilidad para resolver problemas inmediatos 12. Respeto a los lineamientos corporativos 13. Personal con habilidades de autoaprendizaje 14. Cuenta con recursos para trabajar y/o la opción de ubicarlos 15. Disposición para atender, entender y prestarle un servicios de calidad a los clientes 16. Trabajo en equipo (dentro de las coordinaciones) 17. Capacidad para afrontar retos.
	Competencias	Personal con misitca	Apoyo	Responsabilidad	
	Comunicación	Personal dispuesto a afrontar cambios	Atención	Comunicación con los usuarios	
	Conocimiento	Personal experto	Autonomía	Disposición para atender, entender y prestarle un servicios de calidad a los clientes	
	Constancia	Dan importancia y agradecen la celebración o reconocimiento del logro de los objetivos	Flexibilidad	Compromiso y responsabilidad individual hacia las actividades y tareas que se realizan para obtener resultados de calidad.	
	Trabajo en equipo	Personal con habilidades de autoaprendizaje	Liderazgo (saliente): conciliador, abierto, alternativo, respetuoso, participativo, libre y autorregulado, asequible, flexible, orientado a objetivos		
	Habilidades y Conocimiento Técnico		Liderazgo: (entrante) exigente, dinámico, que empodera, da coaching y abierto y promotor de cambios.		
	Capacidad para afrontar retos				
	Tolerancia al estrés				
	Capacidad Analítica				
	Habilidad para resolver problemas				
	Trabajo en equipo dentro de la misma coordinación				
	Autodidactas				
	Adaptabilidad tecnológica.				

Anexo 9. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y limitaciones

	ELEMENTOS DUROS		
FODA \ 7's	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS
LIMITACIONES	Definición de una mejor visión global consolidada	Disponibilidad	Contratos sin firmar
	Falta de objetivos claros	Entrenamiento personal contratado	Retraso en las aprobaciones por parte de la alta gerencia que retrasan las renovaciones de contratos
	Comunicación	Limitaciones de ejecución de Presupuesto	Trámites administrativos engorrosos
	Mayor desarrollo de estrategias de mantenimiento operativo	Limitaciones en la incorporación del recurso humano necesario	Procedimientos y procesos complejos
	Tiempo	Multiples actividades simultáneas	Actualización manual y engorrosa de procedimientos
	Control y seguimiento para lograr los objetivos eficaz y eficientemente	Poca rotación de personal (mucho tiempo en la misma posición)	Sistemas de control y seguimiento obsoletos no son susceptible de mejora.
	Coordinación y comunicación al momento de asignar las actividades y ejecutarlas	Soporte en algunas herramientas	Incertidumbre
		Alineación entre el rol del puesto/perfil de cargo y las actividades realizadas	Procesos en periodo de maduración, consciencia de la situación actual, búsqueda de simplificación y mejora
		Limitaciones autoimpuestas hacia estructuras verticales y comunicaciones formales	
		Orientación de Servicio al Cliente	
		Tiempos de respuesta inadecuados	
		Trabajo en silos	

Anexo 10. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y debilidades

	ELEMENTOS BLANDOS				
FODA \ 7's	APTITUDES	PERSONAL	ESTILO	VALORES COMPARTIDOS	OBSERVACIONES
DEBILIDADES	Comunicación Oportuna	Limitación en la mejora de condiciones	Falta de apoyo en ocasiones para realizar mejoras o trabajos a diario		Principales **Debilidades:** 1. Visión Global Consolidada 2. Objetivos claros 3. Comunicación/ comunicación oportuna / Incertidumbre 4. Desarrollo de estrategias de mantenimiento Operativo 5. Manejo del tiempo 6. Control y Seguimiento. "si no nos gusta algo lo dejamos a un lado" 7. Entrenamiento al Personal Contratado 8. Limitaciones en la incorporación del RH necesario 9. Alineación entre el rol del puesto y la descripción del cargo y/o desconocimiento de la descripción del puesto. 10.Limitaciones autoimpuestas hacia estructuras verticales y comunicaciones formales. 11. Orientación al cliente 12 Trabajo en silos 13. Procedimientos y procesos complejos y engorrosos para su actualización 14. Sistemas de Control y Seguimiento Obsoletos/ no susceptibles de mejora 15. Improvización. Planificación - Establecimiento de prioridades -Manejo del tiempo 16. Apatía 17. Poco sentido de la urgencia 18. Concientización por parte de los miembros de la gerencia de los objetivos 19. Las evaluaciones anuales organizacionales soportadas en revisiones periódicas formales (feedbacks). Desconocimiento de la razón de las evaluaciones. 20. Liderazgo (gerente saliente): excesivamente pasivo, tolerante y permisivo, no dice que no por lo que prolifera la improvisación para la consecución de objetivos (agotador). 21. Compromiso diluido en buenas intenciones 22. Creatividad 23. Inexistencia de sanciones por incumplimiento. 24. Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones
	Resistencia al cambio y asumir las responsabilidades que puede implicar	Personal que sólo hace lo mínimo y no con mucho ánimo	Prioridades		
	Seguimiento. "si no nos gusta algo lo dejamos a un lado"	Ajustes salariales con cambio en la denominación del cargo como respuesta a la solicitud de incrementos salariales.	Liderazgo (gerente saliente): excesivamente pasivo, tolerante y permisivo, no dice que no por lo que prolifera la improvisación para la consecución de objetivos (agotador).		
	Improvisación. Se presenta constantemente resolución de problemas para dar continuidad, no hay resolución de base	Asignación de tareas sin planificación. Siempre se asignan a la misma gente que asume el compromiso			
	Compromiso que se diluye en buenas intenciones	Poco sentido de urgencia para atender y dar resolución a las tareas			
	Apatía. Se cuenta con el conocimiento necesario pero no se concreta o con el mínimo esfuerzo	Asignación de personal a tareas, se asocia a una falta de división por área de especialización. Todos para todo			
	Trabajo en equipo para la resolución de problemas, mucha especialización	Miembros de la gerencia no tienen conciencia de los objetivos.			
		Las evaluaciones anuales organizacionales no están soportadas en revisiones periódicas formales (feedbacks)			
		El personal desconoce la razón de ser de las evaluaciones			
		Participación y profundidad en la ejecución de las tareas. Participación = involucramiento = compromiso			
		Confusión de conocimientos y asumir sin entender			
		Prela la improvización y falta de revisión a la hora de realizar las tareas.			
		Comunicación fluida pero evaluaciones no objetivas			

Anexo 11. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y oportunidades

	ELEMENTOS DUROS		
FODA \ 7's	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS
OPORTUNIDADES	Información /Comunicación	Contar con personal que fuera de GOTIC tiene conocimientos y recursos para apoyarnos	Desarrollar y mejorar técnicas de trabajo
	Sociedad del conocimiento	Disponibilidad presupuestaria	Múltiples contratos con proveedores , se puede sacar más valor agregado.
		Estructura inoperante	Revisión de nuestros procesos de manera contínua en la búsqueda de oportunidades de mejora
			Burocracia de ciertos procesos

Anexo 12. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y oportunidades

	ELEMENTOS BLANDOS				
7's / FODA	APTITUDES	PERSONAL	ESTILO	VALORES COMPARTIDOS	OBSERVACIONES
OPORTUNIDADES	Conciencia media del valor de los indicadores	Buena actitud de gran parte del equipo de trabajo	Apoyo de las líneas supervisoras para ejecutar accionas de mejora o proponer cambios		**Principales Oportunidades** detectadas: 1. Comunicación 2. Sociedad del Conocimiento 3.Personal externos como apoyo del la gerencia 4. Procesos burocráticos 5. Conciencia media del valor de los indicadores 6. Actitud por parte del equipo de trabajo 7. Apoyo de las líneas supervisorias para ejecutar acciones de mejora o proponer cambios 8. Desarrollo y mejora de técnicas de trabajo 9. Estructura inoperante 10. Ajustes salariales encubiertos con promociones (cambio en la denominación de los cargos con las mismas actividades) 11. Disponibilidad presupuestaria
	Creatividad	Compromiso	Libertad de acción		
	Desarrollo personal/ profesional		Libertad de Opinar		
	Disponibilidad de recursos humanos con conocimientos adecuados				
	Gerente General Operativo centrado en resultados				
	Innovación				
	Personal que quiere superarse				

Anexo 13. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos duros modelo 7's y amenazas

	ELEMENTOS DUROS		
FODA \ 7's	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS
AMENAZAS	Decisiones erradas para elegir planificaciones de tiempo	Cambio organizacionales constantes y hasta sorpresivos	Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes
	Demanda excesiva de requerimientos	Fallas de suministros de piezas y partes	Contratos cooperativa
	Objetivos poco claros	Fallas eléctricas	Estrructura y procesos pesados
		Falta de Presupuesto	Proceso de procura corporativos
		Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta	
		Recursos Infraestructura	

Anexo 14. Matriz de consolidación de información, bloque de elementos blandos modelo 7's y amenazas

	ELEMENTOS BLANDOS				
7's / FODA	APTITUDES	PERSONAL	ESTILO	VALORES COMPARTIDOS	OBSERVACIONES
AMENAZAS		Desmotivación	Mayor integración de equipos de trabajo entre supervisiones y coordinaciones		**Amenzas** detectados: 1. Demanda excesiva de requerimientos 2. Cambio organizacionales constantes y hasta sorpresivos 3. Fallas de suministros de piezas y partes 4. Fallas eléctricas 5. Las políticas cambiarias y cómo afectan las inversiones de la corporación en la adquisición de tecnología de punta 6. Constantes cambios de procedimiento y políticas de diferentes entes
		Falta de compormiso hacia las actividades de la unidad	No hay acciones puntuales cuando el personal no cumple con sus actividades, lo que hace que se inicien muchas cosas y nada se termine		

Anexo 15. Carta entregada al cliente con la propuesta de diagnóstico

Caracas, 19 de octubre de 2010

Señores
CANTV
Gerencia de Operaciones de TI Centralizadas
Atn. Sr. Marcos Palma
Presente.-

Ante todo reciba un cordial saludo,

Posterior a la reunión sostenida con usted el 01 de octubre próximo pasado, tenemos el gusto de presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales, en virtud de las necesidades preliminares detectadas por esa gerencia.

Para **Estratego Consultores**, es de gran interés concretar esta alianza que repercutirá en la maximización del potencial de su gerencia, orientándoles y acompañándoles en la consecución de sus objetivos organizacionales, garantizando la salud de la **GOTIC**.

Agradecemos de antemano su confianza y el hecho de permitirnos atender sus inquietudes en actuales, recordándole que es un placer para nosotros acompañarlos durante todo el proceso.

Cordial Saludo,

Iliana Fonseca H.

Elka C. Vila M.

Av. Santa Teresa de Jesús con Calle los Chaguaramos, Edif. CERPE. Urb. La Castellana Zona Postal 1060. 263.50.13

Anexo 16. Propuesta de Diagnóstico

Estratego Consultores

Nuestra Propuesta

Introducción

Un servicio de calidad oportuno y eficiente, que garantice en forma constante y permanente la disponibilidad y continuidad de los servicios ofrecido por la organización a clientes y usuarios, es vital para cualquier organización de servicios, y la Gerencia de Operaciones de TI Centralizadas, denominada de ahora en adelante como GOTIC, no escapa de ésta realidad, por lo que surge la necesidad de realizar una evaluación (diagnóstico), con la finalidad de conocer las posibles causas que pueden estar afectando el logro de los objetivos de la gerencia.

La percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, el compromiso, la identificación con la empresa, son sólo algunos de los factores que influyen normalmente en el desempeños de los trabajadores y su rendimiento, por lo que se pretende iniciar el diagnóstico para así obtener la información necesaria para iniciar un proceso de intervención planificado que permita identificar aquellas dimensiones encontradas con oportunidades de mejora, y procurar como consecuencia una mejora continua y una excelencia operativa que repercutirá en los resultados obtenidos de los objetivos estratégicos de la Gerencia General de Tecnología y Operaciones.

El control y seguimiento de las actividades operativas son la base para garantizar la consecución de estos objetivos, y como lo que no se mide

Av. Santa Teresa de Jesús con Calle los Chaguaramos, Edif. CERPE, Urb. La Castellana Zona Postal 1060. 263.50.13

no se puede mejorar, es preciso realizar el diagnóstico de aquellas dimensiones que pudiesen impactar en el control y seguimiento de los objetivos planificados en cuanto al impacto de su oportunidad, calidad y costos.

Descripción de la Situación

GOTIC tiene como propósito planificar, dirigir y coordinar los mecanismos y actividades orientadas a garantizar la calidad de los procesos de administración, operación, adecuación y soporte de servicios, sistemas de información e infraestructura de tecnología de CANTV, en términos de oportunidad, costos y calidad, alineados a la estrategia corporativa de satisfacción al cliente, avance hacia la soberanía tecnológica, la autosostenibilidad de la empresa, el crecimiento y eficiencia operativa, todo ello de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia de Operaciones Centralizadas. Actualmente se percibe por parte de la gerencia, falta de seguimiento, control, compromiso y sentido de pertenencia, los cuales repercuten en una inadecuada consecución de los objetivos organizacionales, de acuerdo a lo expuesto por el Gerente de la GOTIC, en la reunión exploratoria.

Objetivos y alcance de la consultoría

Es imprescindible garantizar el control y seguimiento de las tareas asignadas que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Operaciones Centralizadas y por lo tanto de la GOTIC, por lo que se iniciará un proceso de diagnóstico dentro de ésta gerencia, que permita detectar aquellas dimensiones con oportunidades de mejora, y que,

posteriores al análisis del mismo, asegure una intervención planificada dentro de la gerencia, que contribuya con la eficiencia y garantice mantener en el tiempo los mecanismos de control y seguimiento necesarios para asegurar la excelencia de los objetivos corporativos en oportunidad, costos y calidad.

Metodología

Se considera utilizar un modelo de consultoría enfocados en la *estrategia*, acciones seleccionadas como línea de conducta; *estructura*, la división de las tarea; *sistemas*, los procesos y los flujos que demuestran cómo la gerencia consigue cosas hechas; *el estilo gerencial;* su *recurso humano* en la organización; los *valores compartidos* por todos en la organización y las *habilidades*/capacidades poseídas por la organización, e instrumentos como encuestas de clima y entrevistas.

Producto y Resultado

De esta primera etapa, se pretende obtener la información necesaria para establecer una intervención planificada a través de acciones enfocadas a atender aquellas dimensiones que presenten oportunidades de mejora, que puedan representar la piedra angular en la consecución de los objetivos, conocimiento y valor agregado para la GOTIC, plasmado todo esto en un informe detallado que se entregará a ésta gerencia al culminar la etapa de diagnóstico.

Cronograma de trabajo

El cronograma de trabajo propuesto para las etapas preliminares y de diagnóstico se presenta a continuación; igualmente, las fechas pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las personas involucradas en las tareas, la gerencia y debido a situaciones especiales que pudieran presentarse.

	TAREAS	SESIÓN	SEMANA	FECHA ESTIMADA
PPRELIMINARES	Reunión Exploratoria	I	1	Del 27 de Septiembre al 01 de Octubre
	Presentación de propuesta de Diagnóstico	II	2	Del 18 de Octubre al 22 de Octubre
	Presentación de propuesta de Diagnóstico Definitiva	III	3	Del 25 de Octubre al 29 de Octubre
	Sesión Grupal de Sensibilización	IV	4	Del 18 de Octubre al 22 de Octubre
DIAGNÓSTICO	Revisión Documental de la Organización	V	5	Del 25 de Octubre al 29 de Octubre
	Sesión Grupal de Diagnóstico	VI	6	Del 18 de Octubre al 22 de Octubre
	Entrevistas	VII	7	Del 01 de Noviembre al 12 de Noviembre
	Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional	VIII	8 y 9	Del 15 de Noviembre al 19 de Noviembre
	Grupos Focales	IX	10	Del 22 de Noviembre al 10 de Diciembre
	Presentación de Resultados	X	11	Del 13 de Noviembre al 17 de Diciembre

Condiciones y Recursos

Para su organización los honorarios profesionales quedan exonerados por corresponder a una actividad con propósitos académicos, sólo las actividades que requieran actividades o recursos especiales como alquiler de salones de reunión, uso de video beam, refrigerios, almuerzos/cenas, materiales y otros, que sean necesario para efectuar la logística de eventos relacionados a la ejecución de actividades y reuniones grupales deberán ser cancelados anticipadamente en su totalidad por la GOTIC o correrán en su totalidad por su cuenta, previa aprobación de presupuesto estimado.

Asimismo, es indispensable para la realización tanto del diagnóstico como de la posterior intervención, la participación activa de los integrantes de ésta gerencia, comenzando por el líder formal del área, sus coordinadores y supervisores, así como de sus colaboradores, el tiempo ocupado en actividades relacionadas a este diagnóstico e intervención deberán ser vistos como una inversión, puesto que deberá arrojar información y valor para la gerencia, sus integrantes y por ende a la corporación.

Cláusula de confidencialidad

Queda entendido que nos comprometemos en guardar la correspondiente confidencialidad respecto a la información que sea suministrada o revelada, ya sea en forma verbal o escrita, por medios electrónicos o digitales, o bien, por virtud de documentos, libros, expedientes, manuales, modelos, condiciones generales de participación o cualquier otro documento, particularmente en lo relacionado con información privilegiada, entre otras, de negocios, mercados, financiera, legal y técnica que nos sea suministrada en los procesos de diagnóstico e intervención en la que participamos con ocasión de la ejecución de nuestras actividades en CANTV.

En este sentido, nos comprometemos a utilizar la información confidencial suministrada únicamente a los fines de ejecutar las actividades previstas anteriormente, y para ningún otro concepto, sin que pueda anunciar públicamente o revelar de cualquier forma dicha información confidencial o los proyectos, negociaciones, contratos o acuerdos en los

que participe con ocasión de la consultoría, así como sus resultados, sin la previa autorización dada por escrito por CANTV.

Inversión

La inversión total de nuestra propuesta es de sesenta y nueve mil novecientos bolívares (BsF.69.900,00), los cuales por corresponder a una propuesta elaborada con fines académicos, queda exonerada.

	TAREAS	DURACIÓN HORAS	RECURSOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	SESIÓN	FECHA ESTIMADA
PRELIMINARES	Planificación de Reunión Exploratoria	1	2	300,00	600,00	NA	NA
	Reunión Exploratoria	2	2	300,00	1.200,00	I	01/10/2010
	Análisis de data inicial	5	2	300,00	3.000,00	NA	NA
	Presentación de propuesta de Diagnóstico	1	1	300,00	300,00	II	Del 25 al 29 de Octubre de 2010
	Ajustes y validación de la propuesta del Diagnóstico	2	2	300,00	1.200,00	NA	NA
	Presentación de propuesta de Diagnóstico Definitivo	1	2	300,00	600,00	III	Del 25 al 29 de Octubre de 2010
DIAGNÓSTICO	Revisión Documental de la Organización	10	2	300,00	6.000,00	IV	Del 25 al 29 de Octubre de 2010
	Planificación de Sesión Grupal de Sensibilización y Diagnóstico	3	2	300,00	1.800,00	NA	NA
	Sesión Grupal de Sensibilización	1	2	300,00	600,00	V	Del 18 al 20 de Octubre de 2010
	Instrumentos de Diagnóstico Organizacional	30	2	300,00	18.000,00	NA	NA
	Validación de los instrumentos	10	2	300,00	6.000,00	NA	NA
	Sesión Grupal de Diagnóstico	1	2	300,00	600,00	VI	Del 18 al 20 de Octubre de 2010
	Entrevistas*	10	2	300,00	6.000,00	VII	Del 01 al 05 de Noviembre de 2010
	Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional	8	2	300,00	4.800,00	VIII	Del 01 al 05 de Noviembre de 2010
	Procesamiento y Análisis de la Data	20	2	300,00	12.000,00	NA	NA
	Grupos Focales	10	2	300,00	6.000,00	IX	Del 15 al 26 de Noviembre de 2010
	Presentación de Resultados	2	2	300,00	1.200,00	X	Del 06 al 10 de Dicembre de 2010
	TOTALES	117			69.900,00		

Nuestra Empresa

Descripción

Somos un grupo de consultoría aplicada I de la UCAB, profesionales con conocimientos en diversas áreas del saber, cuya razón de ser es apoyar a la alta gerencia de las organizaciones, facilitar y acompañar en los procesos de cambio, aportar soluciones adecuadas a la realidad organizacional, hacer a las organizaciones más productivas y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en procesos organizacionales

Misión

Somos un equipo de consultores profesionales en diversas disciplinas, orientados a apoyar a las organizaciones privadas y públicas de cualquier sector en procesos de cambio exitosos, enfocados en los procesos humanos mediante estrategias de cambio planificado, sustentados en el DO, con un alcance a nivel nacional.

Visión

Para dentro de un año el equipo de Estratego Consultores ha internalizado un conjunto de herramientas para desarrollar y aplicar soluciones de eficiencia comprobada a las organizaciones.

Valores

Los valores en lo que orientamos y promovemos el desarrollo de nuestras actividades se basan en el respeto, la creatividad, flexibilidad, responsabilidad y excelencia, siempre en el marco de la ética.

Av. Santa Teresa de Jesús con Calle los Chaguaramos, Edif. CERPE. Urb. La Castellana Zona Postal 1060. 263.50.13

Para iniciar la implementación del servicio, les agradeceremos firmar esta copia en señal de aceptación de los términos y condiciones antes mencionados

Nombre y Apellido: Marcos Palma	**Firma:**
Cargo: Gte Operaciones TI	
Fecha: 19/10/2010	

Anexo 17. Registro fotográfico sesiones de trabajo

Foto 1. Sesión de sensibilización y recolección de datos a través de matriz FODA y Modelo de las 7's de McKinsey

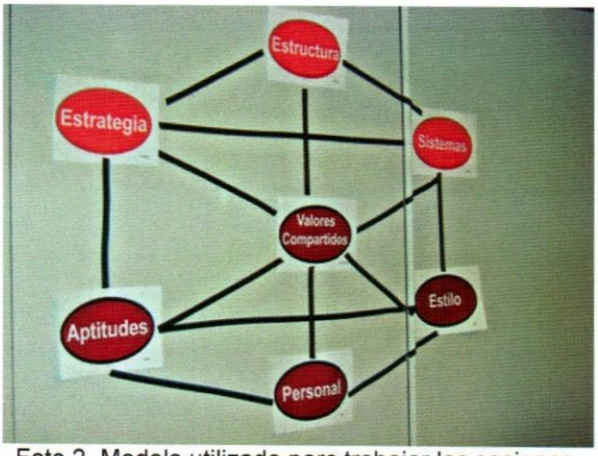


Foto 2. Modelo utilizado para trabajar las sesiones

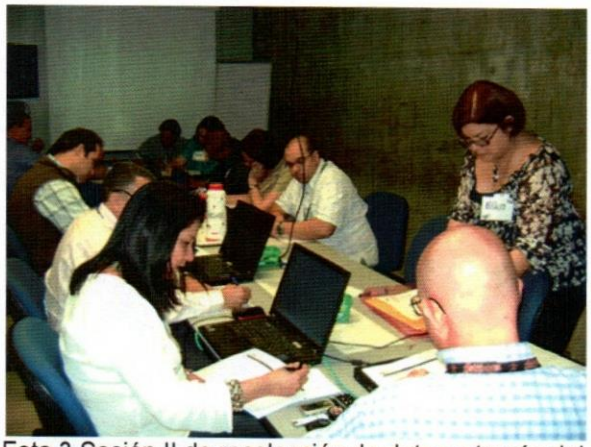


Foto 3.Sesión II de recolección de datos a través del Modelo de las 7's de Mc Kinsey