AAT 6959



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
POST-GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

# Fortalecimiento del Recurso Humano en la Fundación Cinemateca Nacional

Violeta Fonseca C.I. 6.971.789

# **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÒN	Pag.
CAPITULO I - IDENTIFICACIÓN	6
I.1 Contexto de la Organización	6
<ul><li>I.2 Misión y Estructura de la Fundación Cinemateca Nacional</li><li>I.3 Área de Intervención – Unidad de Recursos Humanos</li></ul>	6 8
CAPITULO II - PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	9
II.1 Resultado del Diagnóstico	9
II.2 Objetivo de la Intervención	12
CAPITULO III - MARCO TEORICO	13
III.1 Algunos aspectos gerenciales de las instituciones culturales y públicas	13
III.2 La Organización como Sistema Abierto	14
III.3 Recursos Humanos	16
III.4. Descripción de puestos de trabajo	19
III. 5 Teoría de la Motivación	21
III. 6 Jerarquía de las Necesidades Humanas, Según Maslow	22
III. 7 Conducta Grupal	24
III. 8 Intervenciones en Procesos Humanos	28
a. Consultoría de Procesos	28
b. Dinámica vivencial	30
CAPITULO IV - MARCO METODOLOGICO DE LA INTERVENCION	34
IV. 1 Factibilidad	34
IV. 2 Alcance	34
IV. 3 Tipo de Estudio	34
IV.4 Limitaciones	34
IV 5 Procedimiento	35

CAPITULO V - PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS	37
RESULTADOS	
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	43
ANEXOS:	
Organigrama de la Organización	44
Propuesta de Taller	45

# INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones, sean públicas o privadas, por más ajustadas que se encuentre al logro de sus metas, no permanecen estáticas en el tiempo. La interdependencia con un entorno cada día más demandante, les exige estar en un constante ejercicio de renovación para estar a la altura de nuevos retos. De allí la importancia del Desarrollo Organizacional como herramienta para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones, a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales.

El presente Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional, presenta la evolución de un proceso de intervención para fortalecer la Unidad de Recursos Humanos en la Fundación Cinemateca Nacional.

Este trabajo está dividido en seis capítulos. El primero se refiere a la identificación de la Organización como una Fundación Pública, dedicada a fomentar la industria audiovisual venezolana, que recibe aportes del Estado pero que a su vez percibe ingresos propios.

El segundo capítulo presenta la propuesta de intervención, sobre la base del diagnóstico realizado a la empresa. La intervención parte del reconocimiento que hace la Directiva de la Organización de la importancia del capital humano, para alcanzar las metas organizacionales con la máxima optimización de los recursos.

En el tercer capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos que nutrieron todo el proceso de intervención. Partiendo de algunas consideraciones sobre los aspectos gerenciales de las instituciones culturales públicas en Venezuela, se pasa a analizar la Teoría de la Organización como un Sistema Abierto, compuesto por subsistemas administrativos que conforman

una red de procedimientos relacionados entre sí. Seguidamente, se hace especial hincapié en la teoría sobre el subsistema de Recursos Humanos y sobre algunos aspectos que afectan la actuación del capital humano en la organización como son la teoría de la motivación, la Jerarquía de las Necesidades Humanas, según Maslow y la conducta grupal. En este capítulo también se desarrolla la teoría sobre la Consultoría de Procesos que fue la metodología utilizada para llevar a cabo la intervención. Este tipo de intervención en procesos humanos orienta la actuación del consultor hacia ayudar al cliente a percibir, entender y tomar medidas con respecto a la mejor forma de afrontar los problemas presentes en su organización. Por lo tanto, la relación lograda entre el cliente y el consultor, es de especial importancia. Finalmente, se desarrolla la teoría de una metodología de enseñanza conocida como Dinámica Vivencial, sobre la cual se basa una propuesta de taller que fue sometida a la consideración del cliente.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico, es decir la explicación paso por paso del procedimiento y de las actividades desarrolladas durante la intervención.

En el quinto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos para, finalmente, en el sexto capítulo, ofrecer al lector las conclusiones y recomendaciones que se derivan de esta intervención. No sólo en cuanto a la organización, sino también en relación al aprendizaje logrado por parte de la consultoría, debido a las dimensiones propias de una Organización tutelada por el Estado que es influenciada por los decisiones del Ejecutivo Nacional.

# CAPITULO I IDENTIFICACIÓN

# 1.1 Contexto de la Organización:

En la última década, la industria audiovisual venezolana ha venido experimentando un importante desarrollo. En la actualidad, el cine nacional no sólo representa una innovadora fuente de ingresos para el país, sino que también es una importante herramienta de enseñanza y de expresión del pensamiento colectivo.

En el año 1993, como resultado de una larga lucha gremial por conseguir el apoyo del Estado a la cinematografía nacional, se publicó la Ley de Cinematografía Nacional y se creó el Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC). Con la misión "de fomentar la industria audiovisual venezolana como un todo", el CNAC sustituye al viejo Fondo de Fomento Cinematrográfico (FONCINE) y pasa a ser el organismo oficial encargado de regular la actividad cinematográfica en Venezuela.

El CNAC cuenta con el apoyo de la Fundación Cinemateca Nacional (FCN), cuyos orígenes datan desde 1959, cuando Inocente Palacios encomendó a Margot Benacerraf la Dirección de Cinemateca Nacional. Sin embargo, fue en 1990, cuando cambió su condición jurídica a Fundación Cinemateca Nacional. Como Fundación pública recibe aportes del Estado y percibe ingresos a través de las diferentes actividades propias de la institución o a través de aportes de empresas privadas.

### 1. 2 Misión y Estructura de la Fundación Cinemateca Nacional

La misión de la Cinemateca es: "Difundir, adquirir, preservar, investigar y fomentar las artes cinematográficas internacionales de todos los tiempos, con énfasis en el arte latinoamericano y en especial del venezolano<sup>1</sup>." La institución está conformada por una serie de direcciones y cuenta con un componente

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> La imagen conservada. Federación Internacional de Archivos de México. México.; 1993. 124p.

humano de sesenta y cinco personas en nómina y catorce contratados. La estructura organizativa de esta institución es la siguiente:

- Un Consejo Directivo: Que asume los lineamientos generales del funcionamiento de la Institución.
- Un Presidente y un Director General: Designados por el Viceministerio de Cultura. La Presidencia tiene la responsabilidad de la conducción de la Fundación, la representa legalmente, coordina y supervisa sus actividades y hace cumplir el reglamento interno. La Dirección General es la segunda persona jurídica y administrativa de la Fundación y tiene a su cargo la orientación, cumplimiento y ejecución de las políticas de la Fundación de acuerdo con las normas, sistemas y procedimientos que sean diseñados y aprobados a tal efecto.
- La Consultoría Jurídica, la Contraloría y la Oficina Administración: Son
  oficinas cuyas funciones se centran en velar el cumplimiento de las
  normativas legales y administrativas. La Oficina de Administración
  dirige y supervisa las políticas financieras y ejecuta el presupuesto.
  Además, es responsable de la Gerencia de Recursos Humanos
- Dirección de Archivo Fílmico: Es la encargada de la preservación, catalogación y acceso de las colecciones cinematográficas, gráficas y de video.
- Dirección de Programación: Se encarga de la difusión de la cinematografía de autor, tanto nacional como universal, apoyándose en el acervo patrimonial de la Cinemateca.
- Dirección de Comunicaciones: Está referida a la proyección social y cultural de la Fundación tanto en el ámbito nacional como internacional.

- Dirección de Investigación, Documentación y Docencia: Se ocupa de la coordinación y publicación de estudios e investigaciones sobre la imagen visual venezolana y continental, de recopilar y dar acceso a las publicaciones tanto nacionales como internacionales referentes al hecho cinematográfico y también organiza talleres, cursos y seminarios que se compadecen con la orientación filosófica general de la Cinemateca Nacional.
- Dirección Producción: Tiene como función la selección y edición de los videos comerciales de la Fundación, de la producción del programa CinemaTV y de la distribución y venta de las publicaciones editadas por la institución. (Ver anexo organigrama).

Asimismo, la Fundación Cinemateca Nacional cuenta con:

- Un Centro de Investigación y Documentación.
- La Tienda del Cine: ubicada en el Complejo Cultural Teresa Carreño.
- 2 Salas de Proyección:
  - Sala de la Galería de Arte Nacional, Plaza Los Museos Los Caobos.
  - Sala Celarg , Ave. Luis Roche, Altamira.

Para la publicidad de sus actividades, se apoya en una página Web: <a href="https://www.cinemateca.org.ve">www.cinemateca.org.ve</a> y en una publicación bimensual intitulada "Revista Programación".

#### 1.3 Área de Intervención – Unidad de Recursos Humanos:

La Unidad de Recursos Humanos depende de la Oficina de Administración y está bajo la responsabilidad de una sola persona, que, a su vez, también es responsable de la unidad de compras. Esta persona es responsable de atender todos los requerimientos de Recursos Humanos, incluido Bienestar Social, de las 65 personas que integran la nómina de la Cinemateca Nacional, además de las becas salarios del personal contratado que labora en la Tienda y en las dos salas de cine.

# CAPITULO II PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

# II.1 Resultado del Diagnóstico:

El objetivo central de la etapa de diagnóstico fue determinar la situación actual de la Fundación Cinemateca Nacional (FCN) con la finalidad de contribuir a fortalecer aquellas áreas en donde se identifiquen deficiencias que pudiesen estar afectando el logro de los objetivos organizacionales.

Para ello, se recurrió a la utilización de los siguientes instrumentos de recolección de data, diseñados teniendo como marco teórico el modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord:

# Recopilación datos ámbito organizacional:

- ☑ Cuestionario a Consejo Directivo (6)
- ☑ Entrevista semiestructurada a directores (7)
- ☑ Cuestionarios (de selección y abierto) a empleados de todas las direcciones (65)

# Recopilación datos ambiente externo:

- ☑ Cuestionario a los clientes de la tienda (muestra aleatoria simple: 150)
- ☑ Cuestionario al público de las dos salas (muestra aleatoria simple: 150)
- ☑ Cuestionarios a miembros de las asociaciones cinematográfica nacionales (162).

Los resultados de estos instrumentos fueron tabulados y presentados en una Junta de Equipo Gerencial. Ayudados por la metodología de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el Grupo llegó al siguiente diagnóstico de la Fundación Cinemateca Nacional:

#### Fortalezas:

- La Misión de la Fundación Cinemateca Nacional es claramente comprendida y compartida por todos sus empleados y Directiva.
- La Fundación Cinemateca Nacional goza de una buena imagen y proyección (es bien vista por sus clientes).
- Existe entusiasmo en su personal para la ejecución de nuevos proyectos.
- Su recurso humano se encuentra comprometido con la organización.
- Se cuenta con un buen ambiente de trabajo (Clima organizacional).

#### Debilidades:

- Falta de incentivos laborales y capacitación.
- Carencia de tecnología.
- Poco espacio (ausencia de sede propia)
- Falta de recursos propios.
- Falta de cohesión entre el personal que labora en la sede y el personal que labora en los teatros y en la tienda del cine.

## Oportunidades:

- Interés manifiesto del Gobierno Nacional orientado a la formación audiovisual.
- Creciente interés del público en general por las artes audiovisuales, como alternativa de recreación.

#### Amenazas:

- Dependencia gubernamental en cuanto a recursos y políticas.
- Penetración del cine comercial.
- Carencia de políticas de Estado en resguardo del cine nacional.

Como resultado de este ejercicio, el Grupo de Gerentes resumió sus prioridades en tres estrategias:

- Ampliar el espectro de los clientes a través de políticas de mercadeo y promoción que permitan "tender un puente real entre la Fundación Cinemateca Nacional y el cliente."
- Buscar fuentes alternas de recursos financieros, a través de proyectos innovadores.
- Atender las necesidades de su capital humano.

En relación con la tercera estrategia, hubo consenso en solicitar que la etapa de intervención de la Consultoría se centrase en el recurso humano. Si bien hubo satisfacción por los resultados del diagnóstico en cuanto al entusiasmo y mística de trabajo que muestran los trabajadores de la Cinemateca Nacional, también se reconoció que existen aspectos a mejorar en materia de gerencia de recursos humanos.

En particular, las recomendaciones formuladas por los empleados encuestados en materia de Recursos Humanos, se podrían resumir en los siguientes enunciados:

- Mejoras en los sueldos y en los beneficios socio-económicos tanto para el personal fijo como contratados.
- Oportunidades de desarrollo profesional y sistema de ascensos dentro de la organización.
- Política de adiestramiento y capacitación para el personal:
  - Nexos con institutos y centros de estudios
  - Cursos y talleres
- Políticas de Bienestar Social (Guardería, Plan Vacacional, estacionamiento gratuito, comedor, servicio médico).
- Sistema de Evaluación del personal.
- Manuales de procedimiento.
- Creación de una Oficina de Bienestar Social y Recursos Humanos.
- Prestar más atención a las necesidades del recurso humano que atiende el Centro de Investigación y Documentación, las salas de proyección y la tienda del cine, así como buscar una mayor integración con la sede principal.

# II.2 Objetivo de la Intervención:

En base a lo antes expuesto, la intervención se planteó en dos niveles:

- 1.- En la Unidad de Recursos, el objetivo central fue "Fortalecer la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación Cinemateca Nacional".
- 2.- En el ámbito de toda la organización, el objetivo central planteado fue "Fomentar la integración entre el recurso humano que atiende el Centro de Investigación y Documentación, las salas de proyección y la tienda del cine, con el resto del personal que labora en la sede principal".

Los objetivos específicos fueron:

- Determinar las necesidades de cambio en la Unidad de Recursos Humanos.
- Priorizar las áreas a mejorar, de acuerdo con las necesidades de la alta gerencia.
- Dotar a la alta gerencia de información útil para futuras tomas de decisiones gerenciales.
- Incentivar al recurso humano de la Cinemateca Nacional los valores de trabajo en equipo y comunicación.
- Propiciar conocimientos, habilidades y actitudes para la conformación de grupos integrales de trabajo.

# CAPITULO III MARCO TEORICO

El presente trabajo de consultoría se sustenta en la aplicación de teorías, técnicas y herramientas especializadas en desarrollo organizacional. Como señala Rafael Guizar en su libro "Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones" se puede afirmar que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte; es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica.

Existen múltiples definiciones de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, para los efectos del presente trabajo, se tomará como punto de referencia la definición de Beckhard que señala que el Desarrollo Organizacional "es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Por su parte, las intervenciones son los medios o herramientas de las que se vale el consultor en Desarrollo Organizacional para impulsar un programa de cambio planificado en una organización. Las intervenciones están orientadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se han detectado deficiencias, es por ello que deben basarse en un cuidadoso diagnóstico previo.

# III.1 Algunos aspectos gerenciales de las instituciones culturales y públicas

De acuerdo a la autora venezolana Milagro Gómez de Blavia, las instituciones culturales no son lo suficientemente competitivas y sus mayores debilidades se observan en:

Visión del futuro que se quiere crear.

- Definición de la misión institucional.
- Formulación de objetivos claros y valores organizacionales.
- Uso de estrategias y herramientas de planificación.
- Desconocimiento de logros, impactos y fallas.
- Reclutamiento del personal idóneo, capaz y eficiente.
- Capacitación y entrenamiento.

En la búsqueda de razones, esta autora cita, en primer lugar, la indiferencia del Estado ante la cultura como actividad prioritaria en la vida nacional. En segundo lugar, las propias organizaciones culturales, que no funcionan de manera organizada y coordinada. En un tercer lugar, la autora ubica a los trabajadores culturales, quienes tienen mucha mística y vocación de servicio, pero poca formación especializada, y una carente capacitación para estar actualizados en nuevas y mejores formas de desempeño.

# III. 2 La Organización como Sistema Abierto:

La organización como sistema social puede ser comprendida a través de la teoría general de sistemas. Toda organización está integrada por subsistemas administrativos que conforman una red de procedimientos relacionados entre si, por lo que el desempeño efectivo de cada uno de ellos, es condición fundamental para la salud de toda la organización. A su vez, las organizaciones se encuentran directamente influenciadas por factores de su entorno. Es por ello que en el presente trabajo, se considera a la organización desde un enfoque de sistema abierto.

En este sentido, se estima oportuno hacer referencia al trabajo de Daniel Katz y Robert Kahn, publicado en Estados Unidos en 1966, bajo el titulo "La Psicología Social de las Organizaciones". Estos dos psicólogos norteamericanos entienden a las organizaciones como un "sistema energético de insumo- resultados, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva el sistema"<sup>2</sup>.

\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Carlos Dàvila L. de Guevara: "Teorías Organizacionales y administración: Enfoque Critico", Editorial Mc. Graw Hill, , Segunda Edición, Colombia, 2001, Pág. 240

Los sistemas abiertos, según estos dos autores, tienen diez características:

- a) Importación de energía.
- b) Procesamiento de la energía, bien sea creando productos o prestando algún servicio.
- c) Aporte de algún resultado al entorno.
- d) El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico.
- e) Tendencia a la entropía negativa. La entropía es una ley de la naturaleza según la cual los sistemas físicos y biológicos tienden hacia el caos, la desorganización y la muerte. Sin embargo, los sistemas abiertos al importar más energía de la que consumen, pueden almacenarla y ser capaces de detener el proceso entrópico.
- f) Insumo de información, retroalimentación y proceso de codificación. Por codificación se entienden los mecanismos que utiliza la organización para seleccionar sólo aquella información que realmente le es necesaria.
- g) Estado estable y homeostasis dinámica. Los sistemas abiertos que sobreviven gracias a la entropía negativa se caracterizan por mantener el carácter del sistema a medida que este crece y se expande, mediante constante ajuste y anticipación.
- h) Diferenciación. La organización tiende a moverse hacia una mayor complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado.
- i) Equifinalidad y tarea principal. Las organizaciones se mueven hacía el logro de un objetivo o tarea primordial, que determina su estructura y funcionamiento.
- j) El todo y la sinergia: Las organizaciones son más que la mera suma de sus componentes.

Alguna de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son:

- a) Los problemas no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.
- b) Fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades.
- c) No es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes de alguna forma.
- d) Según la teoría del Campo (Kurt Lewin), las fuerzas del campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis.
- e) Si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no sólo en sus partes componentes.

#### III. 3 Recursos Humanos:

Toda organización debería contar con una estructura de recursos humanos destinada a atender las demandas y expectativas de los empleados, como estrategia para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia del carácter estratégico del capital humano en el éxito de una organización.

El término "recursos humanos" se refiere a las personas que componen una organización. "El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social". <sup>3</sup> Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las más pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos, también conocidos como departamentos de personal.

William Werther y Kaith Davis en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos", clasifican los objetivos de todo departamento de recursos humanos en cuatro áreas fundamentales:

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> William Werther y Keith Davis: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, Qunta edición, pág. 9.

- a. Objetivos Corporativos: Contribuir al éxito de la organización. La administración de los recursos humanos no es un fin en si mismo, es sólo un medio de apoyar el buen funcionamiento de la organización.
- b. Objetivos funcionales: Mantener la contribución de la administración de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Por ejemplo: Debe existir un adecuado equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- c. Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder éticamente y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones y demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. Objetivos personales: Se deben tener presentes las aspiraciones legítimas de los integrantes de la organización, en la medida en que el logro de estas aspiraciones contribuyan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización. Ej. Política de capacitación.

En una organización pequeña, por lo general, el departamento de personal se limita a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. El departamento se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que debe satisfacer. A principios de la década de 1990 la taza promedio era de un empleado de recursos humanos por cada 53 empleados en la organización., relación que se expresa 1:53, pero en la actualidad es más común encontrar una relación 1:75. En promedio, el presupuesto del departamento de personal equivale a 1 % de los gastos operativos de la mayoría de las organizaciones.

Werther y Davis plantean un modelo de recursos humanos visto como un sistema abierto integrado por muchas actividades interdependientes, donde todas se relacionan. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- I. <u>Fundamentos y desafíos</u>: La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- II. <u>Planeamiento y selección</u>: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- III. <u>Desarrollo y evaluación</u>: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- IV. <u>Compensaciones</u>: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- V. <u>Servicios al personal</u>: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- VI. <u>Relaciones con el Sindicato</u>: Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los recursos humanos.

VII. <u>Perspectiva general de la administración de personal</u>: Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de administración de personal. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gerencia de recursos humanos.

En otras palabras, las actividades de recursos humanos deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización. Como cualquier otra estructura de la organización, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores.

Asimismo, cabe destacar que para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es, en gran parte, responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

# III.4. Descripción de puestos de trabajo:

William Werther y Kaith Davis en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos", afirma que los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos.

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Es importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano debe desempeñar en un determinado cargo. Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas. Entre las ventajas de un adecuado diseño de puestos de trabajo, destacan:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- · Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Por lo general, no todos los programas de análisis y diseño de puestos de trabajo culminan con solucionar de manera inmediata los problemas que pudieron haber aquejado a la organización. Sin embargo, la práctica ha demostrado que los resultados que se obtienen bien justifican el tiempo y el esfuerzo invertido para ello.

#### III. 5 Teoría de la Motivación:

Por otra parte, para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

# III. 6 Jerarquía de las Necesidades Humanas, Según Maslow:

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que las necesidades del hombre crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- a- Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)
- b- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones )
- c- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.
- d- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)
- e- Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.



En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- 1- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- 2- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, sexo, etc.)
- 3- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.
- 4- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas son: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto, que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.
- 5- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultanea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
- 6- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser

satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca de los comportamientos de las personas.

### III. 7 Conducta Grupal:

Otro aspecto teórico importante en materia de Gerencia de Recursos Humanos es el referido a la Conducta Grupal, ya que se la conducta de las personas en los grupos en distinta que cuando están solas. Por Grupo se entiende a dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares.

En el caso de las organizaciones, la interacción se origina de manera formal, a través de la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas o grupos de trabajo. El comportamiento es estipulado por las metas de la organización. Los grupos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Grupos de mando: Organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un gerente.
- Grupos de Tareas o de Trabajo: No limitados a un superior jerárquico inmediato, trabajan juntos para efectuar determinado trabajo. Pueden trascender las relaciones de mando.

En las organizaciones también se dan alianzas que carecen de estructura formal, no determinadas por la empresa, bien sea por afiliación espontánea para lograr cierto objetivo común o por amistad.

Cada miembro de un grupo interpreta patrones de conducta, que caracterizan su rol dentro de la organización. Cuando los requerimientos de un

rol no están bien definidos, la identidad pierde claridad y el individuo retorna a antiguos patrones de conducta. Cuando las expectativas del rol se concentran y forman categorías generalizadas, tenemos lo que se llama **estereotipos de rol**. En las empresas existe un **contrato psicológico**, que es un convenio tácito entre el empleado y el empleador sobre las expectativas conductuales mutuas.

Por otra parte, en toda organización existen patrones aceptables de comportamiento que comparten los integrantes de un Grupo. Las normas formalizadas están en los manuales de las organizaciones. También existen normas no escritas, informales. Las normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden cuáles son indispensables para que el grupo funcione bien: afirmaciones explícitas de un miembro, acontecimientos decisivos en la historia del grupo, primacía (primer patrón conductual), transmisión de conducta de situaciones anteriores. Una norma se hace importante si facilita la supervivencia del grupo, si mejora la predicibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo, si reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros, si permite a los miembros expresar los valores centrales del grupo y aclara el rasgo distintivo de la identidad del grupo.

# El comportamiento Grupal puede ser afectado por las siguientes variables:

- <u>Características de personalidad de los miembros:</u> Los atributos que suelen tener connotación positiva en nuestra cultura suelen favorecer el comportamiento del grupo y viceversa.
- Tamaño del Grupo: Es importante, dependiendo de la variable dependiente
  que se considere. Cuanto más pequeño es un grupo más rápido termina
  una tarea de mayor amplitud, pero cuando se trata de resolver un problema,
  los grupos más grandes dan mejores resultados. Los grupos grandes son
  buenos para obtener información, encontrar hechos. Los grupos pequeños

saben aprovechar mejor estos elementos, son mejores para emprender acciones. Investigación de Ringelmann: los aumentos de tamaño del grupo guardan relación inversa con el desempeño individual "holgazanería social". Ello se debe a que: los individuos bajan su esfuerzo al pensar que este no puede ser medido. Otras conclusiones: los grupos impares son preferibles, los grupos de 5 o 7 miembros combinan las ventajas de los grupos reducidos y numerosos.

• Heterogeneidad de los miembros: Los grupos heterogéneos tienen mayor posibilidad de ser eficientes, cuando la diferencia radica en personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas. No obstante, los grupos y las organizaciones se componen de cohortes que son "individuos poseedores de un atributo común como la edad o tiempo de ingreso a la organización, lo cual facilita la comunicación. En general, la composición de un grupo es importante predictor de la rotación de personal. Por si mismas, las diferencias no predicen la rotación pero esta se presentara cuando hay notables diferencias dentro de un grupo.

### Características de los Grupos Eficaces:

- Los miembros son expertos en los papeles de liderazgo y pertenencia, así
  como en las funciones que requieren la interacción entre líderes y
  miembros, entre miembros y otros miembros.
- El grupo cuenta con relaciones funcionales, bien establecidas y tranquilas, entre sus integrantes.
- 3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son fieles a sus miembros, incluyendo a los lideres.
- Los valores y metas del grupo son una integración y expresión satisfactoria de los valores y necesidades relevantes de sus miembros.

- Cada miembro esta motivado para hacer todo lo que razonablemente ayude al grupo a conseguir sus objetivos centrales.
- 6. Toda interacción, solución de problemas y las actividades conexas con la toma de decisiones del grupo tienen lugar en una atmósfera propicia. Aunque los miembros acepten que hay diferencias de opinión reales e importantes, se centran en llegar a soluciones adecuadas sin que deseen exacerbar ni agravar los conflictos.
- 7. El grupo desea ayudar a cada miembro a adquirir su pleno potencial.
- 8. Cada miembro acepta con gusto y sin resentimiento las metas y normas establecidas por el grupo.
- 9. Los miembros se prestan ayuda mutua cuando es necesaria y recomendable, de manera que cada uno alcance sus objetivos.
- 10. Una atmósfera propicia favorece la creatividad.
- 11. El grupo reconoce el valor del "conformismo constructivo" y sabe cuando servirse de el y para que sirva.
- 12. Existe una gran motivación en todos los miembros para iniciar y recibir abiertamente las comunicaciones.
- 13. Los miembros son flexibles y adaptables en sus metas y actitudes.
- 14. Los miembros se sienten seguros al tomar decisiones que les parecen apropiadas porque las metas y filosofía de la operación son claramente entendidas por cada uno de ellos.

#### III. 8 Intervenciones en Procesos Humanos:

#### a. Consultoría de Procesos:

Existen diversas metodologías de intervención. Una de las más comunes son las intervenciones en Procesos Humanos. Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción. Dentro de este conjunto de intervenciones, se encuentra la Consultoría de Procesos, orientada a ayudar al cliente a percibir, entender y tomar medidas con respecto a la mejor forma de afrontar los problemas presentes en su organización.

Este tipo de consultoría no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se describe. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda. El objetivo es ayudar a que el cliente se percate por si mismo de la mejor forma de proceder.

Para Edgar Schein (1973): "La Consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los hechos del proceso que ocurren en su ambiente, con el fin de mejorar su situación, según deseo del propio cliente". Antes de definir la consultoría de procesos, Schein parte de la disyuntiva que se le puede presentar a un consultor que es llamado a una organización para prestar su ayuda, en decidir cuál es el rol que desea desempeñar, si el de un experto que le proporciona al cliente las soluciones a sus problemas o el de un facilitador de procesos, que orienta y guía al cliente para que él mismo logre identificar soluciones por sí mismo.

Según Schein las funciones principales de cualquier proyecto de consultoría, son:

a) Proporcionar información relevante, la cual es difícil obtener por otros medios o fuentes.

- b) Analizar la información utilizando técnicas y enfoques complejos que pueden no estar al alcance de los clientes.
- c) Diagnosticar problemas organizacionales complejos.
- d) Capacitar a los clientes para que desarrollen habilidades para diagnosticar adecuadamente su situación particular y con base a ello tomen mejores decisiones.
- e) Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en los momentos difíciles.
- f) Ayudar al cliente a implantar o ejecutar decisiones difíciles.
- g) Administrar recompensas y sanciones ante ciertos tipos de conducta, tomando ventaja de su condición de "extraño" como una fuente especial de autoridad.
- h) Facilitar el proceso de comunicación inter e intra organizacional, al trasmitir información que no está llegando a través de los canales regulares.
- i) Sustituir al gerente en la toma de decisiones, dirección y delegación de tareas, cuando por alguna razón el gerente no pueda hacerlo.
- j) Asumir la responsabilidad por las decisiones y proporcionar apoyo emocional para ayudar a los clientes a manejar la ansiedad en las situaciones difíciles así como los cambios que se están viviendo en la organización.

Sobre la base de estas funciones, Schein señala tres modelos básicos de consultoría, los cuales son descritos con base en los supuestos o hipótesis que cada uno de ellos hacen acerca del cliente, de la naturaleza de la ayuda brindada y del papel del consultor. Estos modelos son:

El modelo de adquisición de servicio experto: En este modelo el cliente solicita la ayuda de una persona con experiencia o con conocimientos para encargarse de darle una solución al problema que lo aqueja.

El modelo médico-paciente: En este modelo el cliente no conoce la causa de la situación problemática que le preocupa, por lo que busca a un consultor para que lo diagnostique y le dé soluciones tipo recetas.

El modelo de Consultoría de Procesos: La característica principal de este modelo reside en la actitud adoptada por el consultor y en la forma en que estructura la relación con el cliente, no en lo que el cliente hace.

Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe aprender a ver el problema por sí mismo. Además, el cliente debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución ya que sólo él sabe qué es posible y qué funcionaria dentro de su situación, organización y cultura.

Este enfoque no sólo aumenta la posibilidad de que se solucione el problema en forma inmediata, sino que logra que el cliente adquiera las habilidades necesarias para solucionar los problemas organizacionales de manera más permanente y que sea capaz de actuar por sí solo cuando surjan otros problemas y el consultor ya no se encuentre presente.

#### b. Dinámica vivencial:

La Dinámica vivencial, también conocida como experiencia estructurada, es una metodología de enseñanza cada vez más utilizada en formación de recursos humanos. A través de un conjunto de juegos estructurados, con diversos propósitos de formación, el consultor ejerce funciones de facilitador y propicia, en el participante de la dinámica, la libre expresión de sus emociones y sentimientos. Esta metodología parte del supuesto que el aprendizaje es más una realidad de orden afectivo-actitudinal que una realidad de orden intelectivo-racional. Se sustenta en la capacidad gregaria del hombre, en su

habilidad cooperativa y en su destreza interactiva. Se pone especial énfasis en el aprendizaje en grupo, por lo que los conceptos de participación, comunicación, cooperación y retroalimentación, adquieren singular importancia.

El Consultor Alejandro Acevedo Ibáñez, en su libro "Aprender Jugando 2", afirma que el aprendizaje es susceptible de ser cuantificado en tres niveles: en la aprehensión de una habilidad concreta; en la aprehensión de un conocimiento concreto y en la consecución de un cambio de actitud. Una forma rápida y efectiva de conseguir tal aprendizaje es a través del método de pedagogía activa: aprender haciéndolo.

Para ello, el faciltador debe propiciar un clima de seguridad en el grupo, donde gradualmente aparezcan la libertad de expresión y el derecho al error, disminuyendo las actitudes defensivas. También debe propiciar la manifestación de emociones, sentimientos e ideas, con la finalidad de crear un ambiente de confianza favorable a los procesos de retroinformación y retrocomunicación entre los miembros del grupo.

Como se podrá notar, el adecuado desempeño del facilitador es factor importante para el logro de los resultados trazados. Para el Consultor Alejandro Acevedo Ibáñez, el desempeño del facilitador, en el momento de su actividad docente, se diferencia en dos aspectos: el diseño y la conducción.

En el diseño, destacan los siguientes aspectos:

- La Secuencia: Evidencia el rigor lógico con el cual fue previsto el programa de actividades.
- La Involucración: Es el enfoque vivencial que aporta el facilitador al programa.
- El contenido: Se refiere a la pertinencia de los temas seleccionados para conformar el programa. Se refiere al qué.
- El procesamiento: Es el espacio y tiempo previsto en el diseño para retroalimentar el comportamiento individual hacia el interior de la actividad formativa del grupo. Se refiere al cómo.

- La velocidad: Se refiere al tiempo previsto para cada actividad.
- El desenvolvimiento de resultados: El diseño del evento formativo deberá faciltar a los participantes la oportunidad de ver, de manera evidente, el avance paulatino hacia los objetivos por alcanzar.
- Las normas: Son las reglas del juego negociadas al inicio del evento y sujetas a reconsideraciones ulteriores.
- Las constancias: Se refiere al diseño de las ayudas didácticas que son más convenientes para cada tema.
- La flexibilidad: Todo diseño formativo es perfectible. Por lo tanto, no debe lucir rígido en el momento de la realización del evento.

# En la conducción destacan los siguientes puntos:

- Los objetivos: Aunque ya implícitos en la secuencia del diseño, el facilitador debería ir señalando los objetivos específicos que se persiguen con cada actividad.
- El plan de sesión: Tiene como propósito señalar el cómo se lograrán los objetivos. Es un resumen del temario que ayuda al participante a visualizar el recorrido teórico y práctico que se realizará.
- El concepto rector: Es el enunciado globalizador en el cual se centrará la actividad.
- El interés: Es la atención que se pueda captar del grupo.
- La ayuda: Se refiere a la actitud del facilitador.
- La ilustración y la clarificación de puntos: Es la habilidad del faciltador de poder repetir una teoría o una cuestión práctica con una amplia diversificación imaginativa, a favor de la comprensión de los participantes.
- El control del grupo: Es la habilidad didáctica del faciltador.
- El lenguaje: Es preferible un leguaje sobrio pero sencillo, pero no por ello simplista.
- Modulación de la voz.
- Resúmenes sistemáticos: Son la mejor manera de verificar el avance
   y la comprensión del grupo.
   Preferiblemente, por parte de los

propios participantes.

- El control del tiempo.
- La verificación de objetivos: Se realiza al finalizar toda intervención.

#### **CAPITULO IV**

#### MARCO METODOLOGICO DE LA INTERVENCION

#### IV. 1 Factibilidad:

El proyecto contó con los siguientes recursos para su implementación:

- a. Existencia y disponibilidad de fuentes de información apropiada que permiten fundamentar el trabajo desde el punto de vista teórico.
- b. Existencia de técnicas de análisis adecuadas para la evaluación de la unidad.
- c. Apoyo y asesoría por parte del profesor de la cátedra y compañeros de clase.
- d. Interés y disponibilidad de tiempo por parte del cliente.

#### IV. 2 Alcance:

La primera etapa de la intervención tuvo una duración de cuatro meses y medio. Esta etapa se centró en la Unidad de Recursos Humanos que depende de la Oficina de Administración. Esta etapa culminó con la presentación de los resultados al Director General, con quien se acordó intervenir un grupo representativo de la organización, conformado por 24 personas. No obstante, pese a que todo estaba previsto para la intervención, a través de un taller vivencial, ello no fue posible debido a cambios importantes en toda la Alta Gerencia de la Fundación Cinemateca Nacional.

### IV. 3 Tipo de Estudio:

La metodología utilizada respondió al modelo de investigación-acciónparticipativa, que requirió la colaboración constante del Director General y de la persona responsable de la Oficina de Administración y Recursos Humanos.

#### IV.4 Limitaciones:

Debido a cambios imprevistos en toda la Alta Gerencia de la Organización no se pudo concluir con la segunda etapa de la Intervención.

# IV. 5. Procedimiento:

El procedimiento utilizado se puede resumir en el siguiente cuadro de actividades:

Actividad	Objetivo	Metodología	Resultado
1era. Reunión	Presentar al cliente	Consultoría de	Se acordó la necesidad
de Trabajo:	(Director General)	Procesos /tormenta	de fortalecer las normas
	el resultado del	de ideas	y procedimientos en
	diagnostico y		materia de recursos
	establecer una		humanos, así como la
	relación de ayuda.		estructura para atender
1/2			el tema de recursos
			humanos.
			• Se acordó trabajar a
			nivel de la Gerencia de
			Administración,
			responsable de la
			Unidad de Recursos
			Humanos.
2da. y 3ra.	Ayudar a la	Consultoría de	• La Gerencia reconoció
Reunión de	Gerencia de	Procesos /tormenta	la necesidad de
Trabajo:	Administración a	de ideas	levantar un perfil de
	priorizar las		cargos, como punto de
	necesidades de		partida para futuras
	cambio.		tomas de decisiones.
			La Gerencia reconoció
			no contar con el
			personal idóneo en
			materia de Recursos
			Humanos.
			• La Gerencia decidió la

			contratación de una persona especializada en Recursos Humanos para manejar exclusivo de los temas de personal.
4ta. Reunión de Trabajo:	<ul> <li>Presentar al cliente (Director</li> </ul>	Consultoría de Procesos /tormenta	Se acordó celebrar un taller para Incentivar los
de Trabajo.	General) el	de ideas	valores de trabajo en
	resultado de lo		equipo y comunicación.
	acordado con la		
	Gerencia de		
	Administración.		
	• Dotar de		
	información útil		
	para futuras		
	tomas de		
	decisiones		
5ta. Reunión	gerenciales.  • Presentar al	Consultoría de	Se acordaron los
de Trabajo:	cliente (Director		siguientes puntos con
	General) la	de ideas	respecto al taller:
	propuesta un		Objetivo.
	taller vivencial		Metodología.
	intitulado "Taller		Contenido Programático.
	de Relaciones		Alcance
	Humanas en la		Logística.
	Organización".		• Fecha.

# CAPITULO V PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Evaluados los resultados del Diagnóstico, el Director General de la Fundación solicitó a la Consultoría trabajar con la Gerencia de Administración, la cual tiene a su cargo la responsabilidad de los Recursos Humanos.

Desde su cambio de condición jurídica a Fundación en 1990, la estructura de la Cinemateca Nacional había permanecido invariable en el tiempo, por lo que su plantilla de personal había tenido muy pocos cambios. Al momento de realizarse la intervención, la principal preocupación de la Gerente de Administración radicaba en tratar de buscar un sistema de remuneración equitativo entre los diversos cargos. En los dos últimos años, los únicos incrementos salariales habían respondido al aumento del salario mínimo promulgado por el Ejecutivo Nacional. Ello llevó a que la diferencia en la remuneración entre quienes perciben un salario mínimo y quienes realizan funciones que requieren mayor especialización, fuera muy poca. Existe el caso extremo de un encargado de limpieza que devenga el mismo ingreso que una secretaria.

No se otorgan primas por antigüedad, ya que a juicio de la Gerente de Administración, la sola permanencia en el cargo no es aval de eficiencia. Tampoco se aplica una política de evaluaciones periódicas. En este sentido, se pudo conocer que en 1998, se quiso introducir un sistema de evaluaciones para marcar diferenciación entre los empleados. Sin embargo, el resultado no permitió hacer diferenciaciones, ya que la gran mayoría de las evaluaciones arrojaron resultados similares. Hubo una alta tendencia en los supervisores a evaluar muy positivamente a su personal para favorecerles económicamente. Por otra parte, una evaluación marca diferencias en cuanto a desempeño pero no en cuanto a funciones.

Ante la posibilidad de introducir políticas de incentivos, la Gerencia consideró que no era el momento más adecuado para avanzar en esta vía debido a las limitaciones presupuestarias a las que se enfrenta la Fundación.

El interés central manifestado por la Gerencia de Administración fue buscar equidad entre los cargos. Si bien existía un primer levantamiento de descripciones de puestos de trabajo, éste es más amoldado a la persona que ocupa el cargo que a las funciones propias del mismo. A juicio del propio cliente, su resultado fue bastante subjetivo.

En este sentido, se trabajó en la identificación de los puestos de trabajo que requerían ser considerados para un Modelo de Perfil de Cargos. Para ello, hubo la necesidad de familiarizarse con la organización en sí y con su entorno.

Sin embargo, en el transcurso de este proceso, la Gerencia de Administración evidenció no tener el personal idóneo para llevar adelante este trabajo. Además, pudo reconocer que sólo el levantamiento de perfiles de cargos no era suficiente. Era necesario desarrollar toda una política de recursos humanos que incorporara todos los elementos del Modelo de Westher y Davis, ampliamente reseñado en el Marco Teórico del Presente Trabajo.

Para el momento, la persona encargada de Recursos Humanos también era la persona encargada de Compras y dedicaba la mayor parte de su tiempo laboral a esta segunda función. En consecuencia, la Gerencia reconoció la necesidad de contratar a una persona, con conocimientos especializados en recursos humanos, para que se dedique en exclusiva a desarrollar una política de personal.

Esta conclusión fue apoyada por el Director General. Sin embargo, adicionalmente se solicitó el apoyo de la Consultoría para crear mecanismos de integración entre los empleados fijos y los empleados contratados de la

Cinemateca, ya que ésta había sido otra debilidad identificada en la etapa de Diagnóstico.

Para ello, la Consultoría elaboró un proyecto de taller que intituló "Taller de Relaciones Humanas en la Organización". Este taller tendría como objetivos:

- Incentivar en el recursos humano de la Cinemateca Nacional los valores de trabajo en equipo y comunicación.
- Propiciar conocimientos, habilidades y actitudes para la conformación de grupos integrales de trabajo.

La metodología seleccionada para taller fue la dinámica vivencial, también conocida como experiencia estructurada. Ampliamente descrita en el Marco Metodológico de este trabajo.

El taller fue diseñado con una duración de 8 horas para 24 participantes, seleccionados de todas las direcciones que componen la Cinemateca. Se anexa la propuesta presentada al Director General, la cual contó con su aprobación.

Sin embargo, este taller no se pudo realizar debido a que una semana antes de la fecha pautada para la celebración del citado taller, hubo cambios en la Presidencia y el la Dirección General de la Cinemateca Nacional.

# CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien se pudo concluir la necesidad de fortalecer las normas y procedimientos en materia de recursos humanos, así como la estructura de la organización encargada de atender el tema de recursos humanos, es evidente que cualquier iniciativa tendente a fortalecer estas deficiencias debe tener presente la fuerte limitación presupuestaria que enfrenta la Fundación Cinemateca Nacional. Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que se trata de una organización pequeña.

El carecer de un sistema adecuado de información sobre los puestos, dificulta la toma de decisiones sobre los niveles salariales de acuerdo con el mercado. Por otra parte, los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos. Es por ello que como primer paso, se determinó la necesidad de conformar un sistema de información preciso sobre los recursos humanos y sobre sus necesidades. En una organización pequeña como la Fundación Cinemateca Nacional, esta información precisa puede satisfacerse mediante un sistema manual, sin mayores sofisticaciones.

Una vez culminada esta etapa, habrá que evaluar si las diferencias salariales entre un puesto y otro se corresponden con las diferencias en cuanto a exigencias.

Para ello, el cliente decidió contratar a una persona que se ocupe en exclusiva del departamento de Recursos Humanos. Ello surgió como resultado de una evaluación hecha por el propio cliente sobre sus necesidades y expectativas futuras.

En la actualidad la taza promedio es de un empleado de recursos humanos por cada 75 empleados (1:75), por lo cual pareciera suficiente contratar una sola persona para recursos humanos en la Cinemateca Nacional.

Sin embargo, esta persona deberá recibir el apoyo suficiente de la alta gerencia para que en sus funciones tenga la atribución de atender aquellas aspiraciones legítimas de los integrantes de la organización que podrían contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización. Ej. Política de capacitación.

La Consultoría jugó un papel de facilitador, utilizando la teoría de Consultoría de Procesos como metodología de intervención. Para ello, la relación cliente – consultor fue un factor determinante. Si bien la Consultoría puso a la disposición del cliente todos sus conocimientos en materia de Desarrollo Organizacional, fue el propio cliente quien encontró la solución ajustada a sus necesidades.

Como resultado de la relación de confianza lograda con el Cliente, se había acordado realizar un Taller de Relaciones Humanas. Sin embargo, ello no fue posible debido a cambios inesperados en toda la alta gerencia de la Organización.

Estos cambios inevitablemente alteraron el clima organizacional ya que, desde su creación, la Cinemateca Nacional se había mantenido con muy pocas variantes en su personal. Por otra parte, estos cambios de alta gerencia han sido interpretados por los demás integrantes de la organización, como presagio de cambios más profundos que podrían incluso llegar a alterar la misión y visión de la organización.

Por otra parte, estos cambios afectaron la relación cliente-consultor, ya que las personas con las cuales se había venido trabajando, debieron dejar sus puestos de trabajo, de una manera abrupta. Esta situación dejó en evidencia la vulnerabilidad de las Fundaciones Públicas frente a las políticas de cambio que en un momento determinado puedan ser ejecutadas por el Ejecutivo Nacional.

Si bien esta Consultoría hubiese podido tratar de presentar el proyecto del taller a las nuevas autoridades de la Fundación Cinemateca Nacional, se

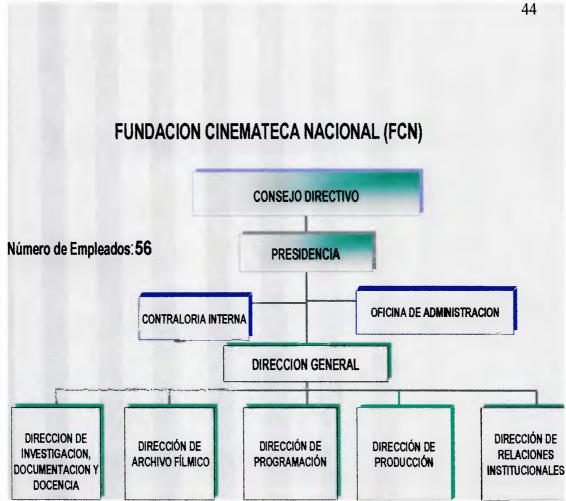
estimó que ello no era viable debido a que se había producido un importante cambio en el cliente y las prioridades de la anterior gerencia no son las mismas de esta nueva gerencia.

Por otra parte, las afirmaciones que en un momento fueron válidas para confeccionar el taller, han variado. Por ejemplo, se había trabajado en base a que la misión de la Fundación Cinemateca Nacional era claramente comprendida y compartida por todos sus empleados y Directiva; que existía entusiasmo en su personal para la ejecución de nuevos proyectos y que se contaba con un buen ambiente de trabajo (Clima organizacional).

Si bien no fue posible celebrar el taller, hubo un importante aprendizaje sobre la relevancia de relación cliente-consultor para llevar a buen término cualquier proceso de consultoría.

# **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ACEBEDO, Alejandro (2002): Aprender Jugando, México, Editorial Limusa.
- DESSLER, Gary. (1979): **Organización y Administración, M**éxico, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- FRENCH, Wendell y Bell, Cecil H. (1996) **Desarrollo Organizacional,** Quinta Edición. México, Prentice Hall.
- FUNDACIÓN Cinemateca Nacional. (1997) Manual de normas y procedimientos: Clasificación y remuneración de cargos, Caracas.
- GUIZAR, Rafael. (1999) Desarrollo Organizacional: Principio y Aplicaciones, México: McGrawHill
- KATZ, D. Y Kahn, R. (1977) **Psicología Social en las Organizaciones**. México, Trillas.
- KERLINGER, Fred N. (1988) Investigación del Comportamiento. Segunda Edición en Español, México: McGraw-Hill.
- WERTHER, Jr. Y Keith Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición. México: Prentice Hall



# TALLER DE RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN

# **OBJETIVO DEL TALLER**

- Incentivar en el recurso humano de la Cinemateca Nacional los valores de trabajo en equipo y comunicación.
- Propiciar conocimientos, habilidades y actitudes para la conformación de grupos integrales de trabajo.



# METODOLOGIA

Dinámica vivencial, también conocida como experiencia estructurada. Conjunto de juegos estructurados, con diversos propósitos de formación en recursos humanos.

# **CONTENIDO PROGRAMATICO**

- Sensibilización
- Comunicación Interpersonal.
- Comunicación Intergrupal
- Desarrollo del Conocimiento Grupal
- Liderazgo
- Toma de Decisiones en Grupo

# ALCANCE

- Dirigido a 24 participantes:
  - 3 por la Oficina Administración. Incluida la responsable de la unidad de recursos humanos
  - 2 por Contraloría
  - 3 por la Dirección de Archivo Fílmico.
  - 2 por la Dirección de Programación.
  - 2 por la Dirección de Comunicaciones.
  - 2 por la Dirección de Investigación, Documentación y Docencia.
  - 3 por la Dirección Producción.
  - 3 por la Tienda del Cine.
  - 2 por cada Sala de Proyección (total 4)

# LOGISTICA

Taller de 8 horas de duración. Programado para un día.

En el horario de 9:00 a.m. a 01:00 p.m. y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m. Incluye 2 refrigerios.

Negociable: posibilidad de incluir almuerzo, dependiendo de las facilidades del local.

## Requerimientos:

Espacio confortable con mesas y sillas para 24 personas, con posibilidad de mover el mobiliario para crear sub-grupos.

# **PROGRAMA**

HORA	ACTIVIDAD	TIPO DE TÈCNICA Y OBJETIVO
09:00 a.m.	Presentación:  Resumen del temario y plan de sesión.  Las Normas  Ejercicio de Calentamiento: ¿Puede usted seguir instrucciones?	<ul> <li>Ayudar al participante a visualizar el recorrido teórico y práctico que se realizará.</li> <li>Negociar las reglas del juego al inicio del evento: Atención, participación, espontaneidad, integración y cooperación.</li> </ul>
09:30 a.m.	Ejercicio No. 1: Collage	<ul> <li>Técnica de Ruptura de Hielo.</li> <li>Facilitar la comunicación, a través de la expresión de los intereses y motivaciones personales.</li> </ul>
10:30 a.m.	Refrigerio	
10:45 a.m	Ejercicio No. 2: La Seguridad	<ul> <li>Técnica de Sensibilización.</li> <li>Sensibilizar al participante en el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación (Pirámide de Necesidades de Maslow).</li> </ul>
11:30 a.m.	Cuestionario sobre Comunicación: Autoinventario de Escucha	<ul> <li>Ayudar al participante a determinar su habilidad de escuchar, como elemento clave en la comunicación.</li> </ul>
12:00 m.	Ejercicio No. 3: Rompecabezas	<ul> <li>Técnica de Competencia, Comunicación Intergrupal y Toma de Decisiones en Grupo.</li> <li>Analizar la cooperación en la resolución de problemas en grupo.</li> <li>Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento en grupo.</li> </ul>
01:00 p.m.	Receso para Almuerzo	

HORA	ACTIVIDAD	TIPO DE TÈCNICA Y OBJETIVO
02:00 p.m.	Ejercicio No. 4: Diligencias	<ul> <li>Técnica de Desarrollo del Conocimiento Grupal – Liderazgo y toma de decisiones en grupo.</li> <li>Permite observar capacidad de planeación y organización.</li> </ul>
03:00 p.m.	Ejercicio No. 5 : NASA	<ul> <li>Técnica Desarrollo del Conocimiento Grupal y toma de decisiones en grupo.</li> <li>Comparar la toma de decisiones individual con la toma de decisiones en grupo.</li> <li>Analizar el desarrollo de un grupo orientado hacia una tarea específica.</li> </ul>
03:45 p.m.	Refrigerio	
04:00 p.m.	Evaluación de resultados del ejercicio de la NASA	
04:45 p.m.	Cuestionario sobre Manejo de Conflicto.	<ul> <li>Ayudar al participante a determinar su actitud natural frente al manejo de conflictos en la organización.</li> </ul>
05:00 p.m.	Clausura	Verificación de objetivos

Anexo: ejercicios y cuestionarios.

# Ejercicio de Calentamiento: ¿Puede usted seguir instrucciones?

Esta es una prueba de comprensión y de compromiso. Usted dispone de tres minutos para realizar las operaciones señaladas en este ejercicio. Una vez que termine, con la más absoluta discreción, hágale una señal al facilitador informándole que ya concluyó. Permanezca en silencio hasta que el resto también finalice.

#### ANTES DE COMENZAR A RESPONDER LEA TODO CUIDADOSAMENTE

1. Diga en voz alta y clara: ¡Acabo de comenzar!

5. Escriba tres cualidades de su personalidad.

- 2. Escriba su nombre y apellido en la esquina superior derecha de esta hoja.
- 3. Subraye su nombre y su apellido.
- 4. Diga en voz alta y clara: "Tengo derecho a cambiar para mejorar".
- a.\_\_\_\_\_\_
  b.\_\_\_\_
  c.
  6. Escriba tres características de su personalidad que desea mejorar.
  a.\_\_\_\_\_
  b.\_\_\_\_
  c.\_\_\_\_
- 7. Diga en voz alta y clara: "Soy el líder en seguir instrucciones".
- Dibuje dos cuadrados pequeños en la parte inferior derecha de esta hoja.
- 9. Encierre en un círculo los cuadrados pequeños que dibujó en la parte inferior derecha de esta hoja.
- 10. Diga en voz alta "Ya estoy terminando".
- 11. Ahora que usted ha terminado de leer esta hoja cuidadosamente, solamente responda la instrucción No. 2.
- 12. Permanezca en silencio mientras termina de transcurrir el tiempo señalado.

# Ejercicio No. 1: Collage

## **USOS:**

- Técnica de Ruptura de Hielo.
- Facilitar la comunicación, a través de la expresión de los intereses y motivaciones personales.

# **RECURSOS MATERIALES:**

- Una hoja de cartulina para cada participante.
- Papel, tijeras, pegamento, revistas y colores para cada grupo.

# **DURACION:**

60 minutos

# **DISPOSICION DEL GRUPO:**

4 grupos de seis personas

# **DESARROLLO:**

- Con recortes pegados en la cartulina, cada participante debe contestar a las siguientes pregunta: ¿Quién soy yo dentro de la organización en la que trabajo?. Para ello se dispone de 20 minutos.
- Cada uno de los integrantes del equipo interpreta el "Collage" de cada participante. Sólo después que los demás integrantes del grupo expresan su opinión, el autor explica o aclara su obra. Para ello se dispone de 20 minutos.
- Una vez que los equipos han terminado se hace una mesa redonda general con el objeto de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.

# Ejercicio No. 2: La Seguridad

#### USOS:

- Técnica de Sensibilización.
- Sensibilizar al participante en el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación (Pirámide de Necesidades de Maslow).

## **RECURSOS MATERIALES:**

- Hojas carta,
- Rotafolio,
- Lápices y marcadores.

# **DURACION:**

45 minutos

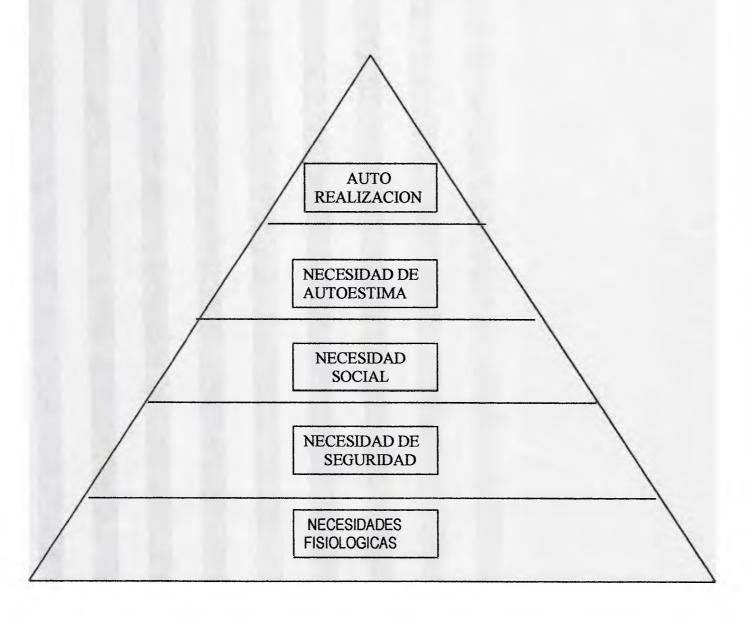
# **DISPOSICION DEL GRUPO:**

Primero en forma individual Posteriormente en 6 grupos de cuatro personas

## **DESARROLLO:**

- Cada participante, a nivel individual, expresa por escrito por lo menos cinco elementos o hechos que le proporcionan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad. Para ello se dispone de 5 minutos.
- Se conforman los grupos de trabajo.
- Cada grupo deberá llegar a conclusiones consensuadas que serán anotadas en hojas de rotafolio que al terminar se cuelgan de las paredes. Para ello se dispone de 20 minutos.
- El instructor procede a tabular las necesidades según los conceptos de la pirámide de necesidades de A. Maslow, contabilizando y sacando porcentajes de cada uno de ellos. Se propicia la reflexión y se trata de llegar a conclusiones. Para ello se dispone de 20 minutos.

# PIRAMIDES DE NECESIDADES DE A. MASLOW



# Ejercicio No. 3: Rompecabezas

## **USOS:**

- Técnica de competencia, comunicación intergrupal y toma de decisiones en grupo.
- Analizar la cooperación en la resolución de problemas en grupo.
- Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento en grupo.

#### **RECURSOS MATERIALES:**

- Juego de hexágonos cortados (Cinco sobres por grupo que contienen piezas de cartulina que han sido cortadas en diferentes formas y que cuando son acomodadas en forma apropiada, forman 5 hexágonos del mismo tamaño).
- Instrucciones para los participantes y para el juez-observador en cada grupo.

#### DURACION:

60 minutos

## **DISPOSICION DEL GRUPO:**

4 grupos de seis personas: cinco participantes y un Juez-Observador

## **DESARROLLO:**

- Se integran los grupos, se designa un juez-observador para cada equipo y se entregan las instrucciones.
- Se reparte a da grupo un paquete con cinco (5) sobre, uno por cada participante, los cuales se abrirán al dar la señal.
- Las instrucciones serán leídas en voz alta por algún voluntario.
- Transcurrido un tiempo razonable (30 minutos), terminará el ejercicio y se pasará a la discusión general, que se centrará en los sentimientos generales durante el ejercicio. Los Jueces-observadores leerán sus observaciones.

# **INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES:**

En este paquete hay cinco sobres que contienen piezas de cartón para formar hexágonos.

La tarea de su grupo consiste en formar cinco hexágonos de igual tamaño sin que sobren piezas. La tarea no estará terminada sino hasta que cada miembro del grupo tenga frente a sí un hexágono perfecto y del mismo tamaño que los del resto del grupo.

Hay ciertas limitaciones o reglas que es necesario observar durante este ejercicio:

Ningún miembro del grupo puede hablar.

Ningún miembro puede pedir a otro pieza alguna o hacer señales para sugerir que él necesita determinada parte para completar su cuadro.

Lo único que los miembros pueden hacer es dar y recibir piezas de los demás miembros.

¿Están claras las instrucciones?

Espere la señal del instructor y comiencen a trabajar.

## **INSTRUCCIONES AL JUEZ-OBSERVADOR:**

Su trabajo es parte como observador y parte como juez. Asegúrese de que cada participante obedezca las reglas.

- 1. No se permite hablar, hacer señales con las manos o con la vista, ni ninguna otra forma de comunicación entre los cinco miembros del grupo.
- Los participantes pueden dar piezas a los otros miembros del grupo pero no podrán tomar por su propia voluntad piezas que no les hayan sido ofrecidas.
- Los participantes no podrán arrojar sus piezas al centro de la mesa para que los demás las tomen; tienen que dar las piezas directamente a una persona definida.
- 4. Un miembro del grupo podrá dar todas las piezas de su hexágono, aún cuando ya lo hubiere terminado, si así lo considera pertinente.

Ahora bien, en su papel de observador, trate usted de guiarse por lo siguiente:

- 1. ¿Quién está dispuesto a dar a otros las piezas de su hexágono?
- 2. ¿Hubo alguien que terminara su hexágono y luego se dedicó a observar la batalla de los demás para formar sus hexágonos?.
- 3. Hay algún participante que batalle con sus piezas y no pueda formar su hexágono, pero se muestra reacio a entregar una o más de ellas a sus otros compañeros?.
- 4. ¿Cuántos de los participantes parecen estar mentalmente involucrados en la formación de los hexágonos?
- 5. Verifique periódicamente el nivel de frustración y ansiedad. ¿Quién está literalmente jalándose el cabello?.
- 6. Hubo algún punto crítico después del cual el grupo comenzó a colaborar realmente?
- 7. ¿Trató alguien de violar las reglas ya sea hablando o haciendo señas como medio de ayudar a los compañeros a formar sus hexágono?

# Ejercicio No. 4: Diligencias

## USOS:

- Técnica de Desarrollo del Conocimiento Grupal Liderazgo y toma de decisiones en grupo.
- Permite observar capacidad de planeación y organización.

#### **RECURSOS MATERIALES:**

- Instrucciones para cada participante.
- Hojas blancas y lápices.

# DURACION:

60 minutos

# **DISPOSICION DEL GRUPO:**

6 grupos de cuatro personas.

## **DESARROLLO:**

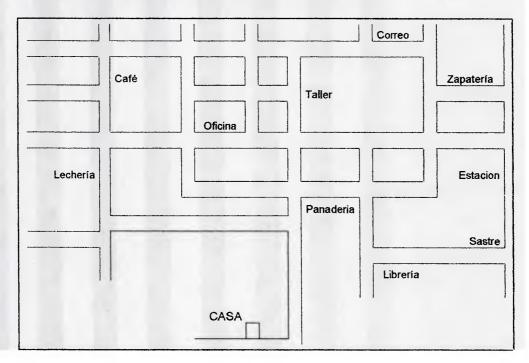
- Se reparte la hoja de instrucciones que cada participante deberá contestar a nivel individual. Para ello se dispone de 15 minutos.
- Se conforman los grupos de trabajo.
- Cada grupo deberá llegar a conclusiones consensuadas. Para ello se dispone de 20 minutos.
- Finalizado el ejercicio, se propicia una discusión en grupo con el objeto de analizar la conducta de liderazgo y resistencia al cambio.

# **HOJA DE INSTRUCCIONES:**

Usted debe salir de su casa a las 09:15 horas, hacer una serie de diligencias y estar de regreso a las 13:00 horas. Para recorrer el camino de su casa a la estación, se tarda 30 minutos. La oficina donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00 horas. Los comercios y el correo, cierran a las 12:00 horas y la panadería abre después de las 11:00 horas.

El recorrido debe hacerse a pie. Las diligencias que debe hacer son las siguientes:

- 1) Llevar unos zapatos al zapatero;
- 2) Recoger una máquina de escribir del taller;
- 3) Llevar un saco al sastre;
- 4) Mandar un paquete de 10 kgs. por correo;
- 5) Pagar los impuestos municipales en la oficina;
- 6) Comprar dos canillas de pan;
- 7) Comprar medio kilo de café;
- 8) Esperar a unos amigos en la estación de metro a las 12:30 horas;
- 9) Comprar un libro;
- 10) Comprar 1/4 kg. De mantequilla en la lechería.



Este plano le indica la ubicación de los lugares donde tiene que hacer las diligencias. En las líneas numeradas de la siguiente hoja, escribirá al lado del número 1, el lugar adónde le conviene ir primero; en el número 2, el segundo lugar al cual irá, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias, teniendo cuidado y planeando bien su recorrido, para que las 13;00 horas esté de regreso en su casa.

Respuestas: 1.Oficina Municipal, 2. Correo, 3. Zapatería; 4. Sastrería; 5. Librería; 6. Panadería, 7. Lechería, 8. Café; 9. Taller; 10. Estación.

# HOJA DE RESPUESTAS:

1		
2		
5		
7		
8		
0		

# Ejercicio No. 5: NASA

## USOS:

- Técnica Desarrollo del Conocimiento Grupal y toma de decisiones en grupo.
- Comparar la toma de decisiones individual con la toma de decisiones en grupo.
- Analizar el desarrollo de un grupo orientado hacia una tarea específica.

#### **RECURSOS MATERIALES:**

- Una hoja de trabajo individual para cada participante.
- Una hoja de trabajo en grupo para cada equipo.
- Hojas de respuesta con el razonamiento de la decisión.
- Hoja de respuestas individuales y de grupo.
- Lápices.

#### **DURACION:**

90 minutos

# **DISPOSICION DEL GRUPO:**

4 grupos de seis personas.

## **DESARROLLO:**

- Se reparte la "Hoja de Trabajo Individual" que deberá contestarse durante 15 minutos. Al término de este tiempo se entrega a cada persona una "Hoja de Respuestas Individuales y de Grupo".
- Se conforman los Grupos de trabajo y se reparte una "Hoja de Trabajo en Grupo" a cada equipo. Uno de los miembros debe anotar la decisión común. Para ello se dispone de 35 minutos.
- Una vez concluido el trabajo en equipo, se procede a evaluar los resultados, de la siguiente manera:
  - a) Se anuncian las decisiones correctas según la NASA, dando la razón de cada una.
  - b) Cada participante debe anotar sus diferencias en números absolutos. Por ejemplo, si la respuesta correcta a cualquier artículo era 13 y las respuestas del individuo fue 10, la diferencia absoluta es de 3. Esta se anota en la columna de "Diferencias Individuales".
  - c) Las personas que tengan las decisiones de cada equipo, deberán repetir el proceso anterior, anotando en la columna de "Diferencias de Grupo".

## HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL:

## Instrucciones:

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio que se encuentra en la superficie iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas, su nave se vio obligada a descender a 200 millas de la estación. Durante el descenso y alunizaje, se daño gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese medio ambiente depende de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar el viaje de 200 millas.

En seguida encontrará una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia para realizar el viaje. Coloque el No. 1 en el objeto que considere más importante, el No. 2, en el siguiente, etc., y el No. 15 en el menos importante. Tiene usted 15 minutos para resolver esta fase del ejercicio en forma individual.

	Caja de fósforos
	Alimento concentrado
	50 pies de cuerda de nylon
	Seda de paracaídas
	Unidad portátil de calefacción
R	Dos pistolas de calibre 45
	Una caja de leche en polvo
	Dos tanques de oxígeno (100 lbs. c/u)
	Mapa estelar (de la constelación lunar)
	Bote salvavidas
	Compás magnético
	Cinco galones de agua
	Señales luminosas
	Botiquín de primeros auxilios
~~~	Transmisor – receptor F.M, accionado por luz solar.

## HOJA DE TRABAJO EN GRUPO:

## Instrucciones:

En este ejercicio se tomará una decisión dentro de un grupo, después de que cada persona la haya tomado de manera individual. Al tomar la decisión de grupo se tratará de obtener consenso entre los miembros del grupo. Esto es, la predicción para cada uno de los objetos debe ser aceptado por cada uno de los miembros del grupo antes de convertirse en una decisión. El consenso no es fácil de obtener; por lo tanto, no todas las decisiones gozarán de la total aprobación de todos los miembros del grupo. Procuren, como grupo, hacer cada clasificación en forma tal que todos los miembros puedan estar al menos parcialmente de acuerdo con ella. Se recomienda seguir esta guía:

- 1. Evitar defender sus propias decisiones sólo porque son suyas. Enfoque el problema desde un punto de vista lógico.
- 2. Evite cambiar de opiniones sólo por lograr acuerdo y evitar conflicto. Sólo apoye soluciones con las cuales pueda estar de acuerdo (al menos parcialmente).
- 3. Evite "técnicas de reducir conflicto" como azar, voto de la mayoría, promedio o cambio de una decisión por otra.
- 4. Aprecie que las diferencias de opiniones son útiles y saludables para lograr una buena solución y no son simplemente obstáculos.

Proceda a tomar una decision en grupo.	Hempo: 35 minutos.
Caja de fósforos	
Alimento concentrado	
50 pies de cuerda de nylon	
Seda de paracaídas	
Unidad portátil de calefacción	
Dos pistolas de calibre 45	
Una caja de leche en polvo	
Dos tanques de oxígeno (100	lbs. c/u)
Mapa estelar (de la constelac	ión lunar)
Bote salvavidas	
Compás magnético	
Cinco galones de agua	
Señales luminosas	
Botiquín de primeros auxilios	
Transmisor – receptor F.M, a	ccionado por luz solar.

# HOJA DE RESPUESTA INDIVIDUALES Y DE GRUPO

ARTÌCULO	SOLUCION	RESPUESTAS		DIFERENCIAS	
	DE LA	Individual	Grupo	Individual	Grupo
	NASA				
Caja de fósforos					
Alimento concentrado					
50 pies de cuerda de nylon					
Seda de paracaídas					<b>.</b>
Unidad portátil de calefacción					
Dos pistolas de calibre 45					
Una caja de leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno					
(100 lbs. c/u)					
Mapa estelar					
(de la constelación lunar)					
Bote salvavidas					
Compás magnético					
Cinco galones de agua					
Señales luminosas					
Botiquín de primeros auxilios					
Transmisor – receptor F.M,					
accionado por luz solar.					
<u> </u>		TO	TALES		

# HOJA DE RESPUESTAS CORECTAS SEGÚN LA NASA

NÚMERO	ARTÌCULO	RAZONAMIENTO		
CORRECTO				
15	Caja de fósforos	No hay oxígeno		
4	Alimento concentrado	Puede vivirse algún tiempo sin		
		comida		
6	50 pies de cuerda de nylon	Para viajar en terreno áspero		
8	Seda de paracaídas	Para cargar algo		
13	Unidad portátil de	Lado iluminado de la luna		
	calefacción			
11	Dos pistolas de calibre 45	Pueden usarse para propulsión		
12	Una caja de leche en polvo	Necesita oxígeno para usarse		
1	Dos tanques de oxígeno	No hay aire en la luna		
	(100 lbs. c/u)			
3	Mapa estelar	Se necesita para orientación		
	(de la constelación lunar)			
9	Bote salvavidas	Para protección o para cargar algo		
14	Compás magnético	El campo magnético lunar es		
		diferente del terrestre		
2	Cinco galones de agua	No se vive mucho sin ella		
10	Señales luminosas	No hay oxígeno		
7	Botiquín de primeros auxilios	Podría ser necesario		
5	Transmisor – receptor F.M,	Para comunicación		
	accionado por luz solar.			

# **CUESTIONARIOS**

# LA COMUNICACIÓN: AUTOINVENTARIO DE ESCUCHA

Lea cada una de las siguientes 15 preguntas. Marque con una x en el renglón de sí o no junto a cada pregunta. Márquela tan verazmente como sea posible a la luz de su comportamiento en el trabajo o vida personal.

ENUNCIADO	SI	NO
1. Frecuentemente trato de escuchar varias conversaciones al mismo		
tiempo		
2. Me gusta que la gente me explique solo los hechos para yo sacar		
mis propias conclusiones		
A veces finjo que pongo atención a la gente		
4. Entiendo muy bien lo que expresan las personas con los gestos		
5. Por lo general sé lo que la otra persona va a decir antes de que lo diga		
6. Por lo general termino las conversaciones que no me interesan y		
desvían mi atención del trabajo.		
7. Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago		
cualquier otro gesto para que la persona que me habla sepa como me		
siento acerca de los que está diciendo		
8. Casi siempre contesto de inmediato cuando alguien ha terminado de		
hablar.		
Mientras escucho evalúo lo que la otra persona dice		
<ol> <li>Es común que formule una respuesta mientras la otra persona continúa hablando</li> </ol>		
11. Acostumbro pedir a la gente que aclare lo que ha dicho en lugar de		
adivinar el significado.		
12. Hago un esfuerzo para entender el punto de vista de la otra		
persona		
13. A menudo escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice		
14. La mayoría de las personas siente que he entendido sus puntos de		
vista, a pesar de que hayamos estado en desacuerdo.		

# SOLUCIÓN:

Las respuestas correctas a las 14 preguntas, son las siguientes:

NO =1,2,3,5,6,7,8,9,10,13

SI = 4,11,12,14

Para determinar su calificación sume el número de respuestas incorrectas, multiplicuelo por 7 y reste a este total 105. Si su calificación está entre 91 y 105, usted tiene buenos hábitos de escucha. Las calificaciones de 77 a 90 sugieren que tiene que mejorar este

aspecto. Las calificaciones por debajo de 76 indican que usted es un escucha pobre y necesita trabajar duro para mejorar la habilidad de escuchar.

# ¿CÓMO MANEJA EL CONFLICTO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

ENUNCIADOS Raramente Siempre

1. Sostengo mi argumento para demostrar los méritos de mi postura	
2. Negocio con mis compañeros para que se pueda alcanzar un	
objetivo	
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros	
4. Trato de encontrar con mis compañeros una solución aceptable	
para todos	
5. Soy muy firme de defender mi opinión sobre un tema	
6. Evito que el conflicto con mis compañeros quede manifiesto	
7. Me mantengo firme en mi solución a un problema	
8. Utilizo el toma y dele para que se pueda llegar a un compromiso	
9. Intercambio información con mis compañeros para solucionar un	
problema juntos	
10. Evito la discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros	
11. Me amoldo a los deseos de mis compañeros	
12. Trato de airear todas las diferencias, para que los temas puedan	
ser resueltos de la mejor manera posible.	
13. Yo asumo el papel de mediador cuando no se encuentran salidas	
14. Yo coopero con las sugerencias de mis compañeros	
15. Trato no expresar mis desacuerdos con mis compañeros a fin de	
no herir sentimientos	

# SOLUCIÓN:

Para determinar su intención principal en el manejo de conflictos, coloque el número 1 a 5 que representa su calificación para cada enunciado junto a su número. Luego sume las columnas.

	Competitiva	Colaboradora	Evasiva	Complaciente	Comprometedora	
	1	4	6	3	2	
	5	9	10	11	8	
	7	12	15	14	13	
Totales						

Su intención primordial en el manejo del conflicto es la categoría con el total más elevado. Su segunda intención es la categoría que tenga la segunda total más alta.