

AAU0481



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE POST GRADO
POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN
TECNOCONSULT**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**MARIA TERESA GONZALEZ SILVA
SANDRA DE NOBREGA**

CARACAS, Julio de 1.998

INDICE

INTRODUCCION.....	5
ANTECEDENTES.....	6
MARCO TEÓRICO.....	8
REFERENCIA AL MODELO	8
DE CAMBIO 21.....	23
METODOLOGIA UTILIZADA.....	24
DE LAS CARACTERISTICAS DE LA POBLACION Y DEFINICION DE LA MUESTRA	24
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	28
RESULTADOS GENERALES.....	29
RESULTADOS POR DIMENSIÓN ESTUDIADA.....	30
<i>DIMENSIÓN 1 - FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS</i>	30
Sistema : Planificación de Recursos Humanos.....	30
Sistema : Captación, Adiestramiento y Desarrollo	30
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	31
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo	31
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	32
Subsistema: Compensación Directa.....	33
Subsistema: Compensación Indirecta	34
Subsistema: Otras compensaciones	35
<i>DIMENSION 2 - LOS SERVICIOS SOLICITADOS SON RECIBIDOS A TIEMPO</i>	36
Sistema: Planificación de Recursos Humanos.....	36
Sistema : Captación, Adiestramiento y Desarrollo	36
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	37
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo	37
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	38
Subsistema: Compensación Directa.....	39
Subsistema: Compensación Indirecta	40
Subsistema: Otras Compensaciones	40
<i>DIMENSION 3 - SERVICIO APROPIADO O ACERTADO</i>	42
Sistema: Planificación de Recursos Humanos.....	42
Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo	42
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	43
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo	44
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	45
Subsistema: Compensación Directa.....	45
Subsistema: Compensación Indirecta	46
Subsistema: Otras compensaciones	47
<i>DIMENSION 4 - NIVEL DE SATISFACCION</i>	48
Sistema: Planificación de Recursos Humanos.....	48
Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo	48
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	49
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo	50
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	51
Subsistema: Compensación Directa.....	51
Subsistema: Compensación Indirecta	52
Subsistema: Otras compensaciones	53

<i>DIMENSION 5 - IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE RRHH EN LA CONSECUACION DE SUS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES</i>	54
Sistema: Planificación de Recursos Humanos.....	54
Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo.....	55
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	55
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo.....	56
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	57
Subsistema: Compensación Directa.....	57
Subsistema: Compensación Indirecta.....	58
Subsistema: Otras compensaciones.....	59
<i>DIMENSION 6 - INMEDIATEZ DE LA RESPUESTA</i>	60
Sistema: Planificación de Recursos Humanos.....	60
Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo.....	60
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	61
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo.....	62
Sistema: Compensación Directa e Indirecta.....	63
Subsistema: Compensación Directa.....	63
Subsistema: Compensación Indirecta.....	64
Subsistema: Otras compensaciones.....	65
RESUMEN Y CONCLUSIONES - RESULTADO POR SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
ESTRATEGIA DE CAMBIO	71
INTERVENCIÓN - HERRAMIENTAS DE COMUNICACION SUGERIDAS	72
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	78
ANEXO 1.....	79
OFERTA DE SERVICIOS.....	79
OFERTA DE SERVICIOS:	81
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT	81
OFERTA DE SERVICIOS:	82
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT	82
LA EMPRESA.....	82
ANEXOS.....	85
APROBACION:.....	85
ANEXO 2.....	86
ENCUESTA DE SATISFACCION EN RELACION A LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	86
ANEXO 3.....	89
RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....	89
ANEXO 4.....	96
PRESENTACION DE RESULTADOS AL CLIENTE Y PROPUESTA DE CAMBIO.....	96

ANEXO 5.....	101
REVISTA VÉRTICE.....	101
ANEXO 6.....	102
BOLETIN DE RECURSOS HUMANOS : "ENTECNOSOTROS"	102

INTRODUCCION

En el mundo de hoy, obtener la información adecuada y en el momento oportuno marca la diferencia en el proceso de toma de decisiones que día a día realizamos.

En las Organizaciones, debido a su naturaleza e importancia; el Desarrollo Organizacional ofrece la posibilidad de estudiar en su completa cantidad, complejidad, variabilidad y trascendencia la información de la organización misma. Como parte de ésta, los departamentos de Recursos Humanos cumplen un rol clave en el diagnóstico y respuesta a ese sentir organizacional conformado por gente, por percepciones, estilos y acción misma.

El presente trabajo, surge con un requisito de evaluación para la obtención del título de Especialista en Desarrollo Organizacional, para el post-grado del mismo nombre que ofrece la Universidad Católica Andrés Bello.

Con éste fin, y detectada la necesidad de una empresa, el grupo Tecnoconsult , hemos decidido estudiar la Satisfacción de los Clientes de su Departamento de Recursos Humanos. Esto con la intención de, mediante las herramientas del Desarrollo Organizacional, demostrar y caracterizar los principales rasgos que definen el nivel de satisfacción de sus clientes, así como presentar alternativas de solución concreta a los mismos, en caso de ser necesario.

Este trabajo, además de presentar el diagnóstico de la situación, presenta recomendaciones derivadas de éste y, con fines académicos, la intervención correspondiente al problema planteado.

ANTECEDENTES

Tecnoconsult inicia sus actividades en el año de 1.967, cuando nuestro país estaba en una etapa de lento despegue y la industria petrolera importaba la mayoría de sus equipos y contrataba la mayor parte de sus servicios con empresas internacionales de ingeniería.

El crecimiento de la empresa fue rápido y sostenido, de ser una pequeña empresa ha pasado a ser una empresa consolidada con una extensa y sólida experiencia y un equipo de 1.200 profesionales.

En 1.991 Tecnoconsult consolida su presencia internacional a través de la asociación estratégica con Fluor Daniel, iniciándose un interesante programa de transferencia tecnológica, a la fecha Tecnoconsult ha ejecutado cerca de 1.000 proyectos en Venezuela y el exterior, diversificándose hacia actividades de construcción, bienes raíces y sistemas de computación tridimensional, sin minimizar esfuerzos en la actividad central: la ingeniería y la construcción.

Estos proyectos se han desarrollado en sectores tales como:

- Industria petrolera, química y petroquímica.
- Industria manufacturera.
- Industria minera y metalúrgica
- Obras hidráulicas e hidroeléctricas
- Construcción civil.
- Muelles y terminales marítimos
- Desarrollos turísticos.

La misión definida por Tecnoconsult es la siguiente:

“Proveer servicios de Ingeniería de alta calidad y con plena eficiencia de costos, a fin de satisfacer los objetivos de

nuestros clientes, las aspiraciones de nuestros empleados y las expectativas de nuestros accionistas”.

Dentro de esta marco, Tecnoconsult tiene conciencia de la importancia de su Recurso Humano como su producto final de venta, pero su visión ha estado orientada hacia el perfeccionamiento tecnológico de sus herramientas y de su gente, por lo que la Gerencia de Recursos Humanos ha estado liderizada por profesionales del área de Ingeniería u otras áreas sin experiencia o preparación académica en el área de Recursos Humanos; han sido empíricos del área.

En estos momentos la empresa tiene la percepción de que los clientes de esta Gerencia (Gerentes de otros departamentos) no están satisfechos con la gestión que realiza el equipo de Recursos Humanos. Con la intención de validar esta percepción y emitir recomendaciones sobre los resultados encontrados, Tecnoconsult ha solicitado nuestra intervención, con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los servicios prestados en los últimos doce meses, por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, y a su vez emitir recomendaciones al respecto.

MARCO TEÓRICO

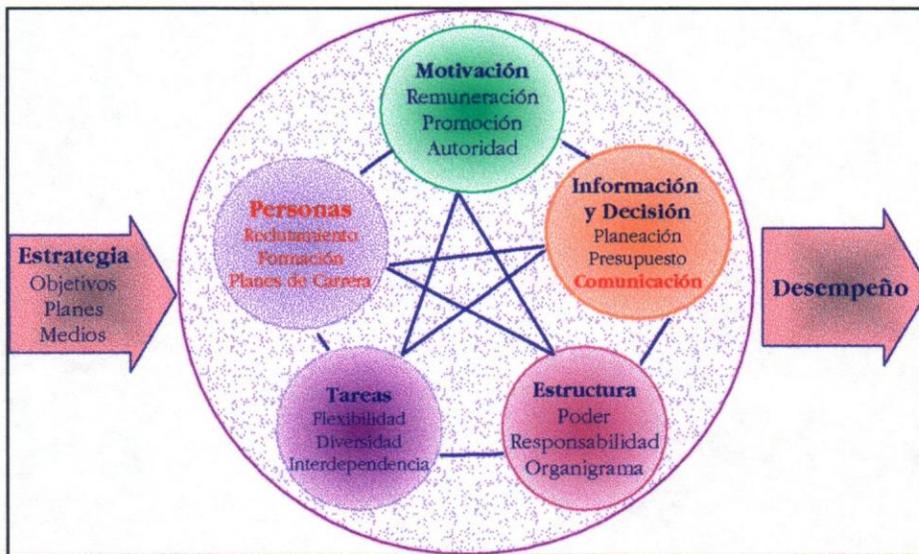
REFERENCIA AL MODELO

La meta del desarrollo organizacional es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo del comportamiento y compararlo con el que funciona hoy en día entre las personas que trabajan en una organización. Este es el enfoque del modelo ideal y el real, que ofrece a cualquier organización la comparación entre lo que es posible y lo que es real, abre una brecha entre las dos situaciones, y estas pueden convertirse en fuertes motivadoras del cambio, a través de las fases del D.O. podemos hacer evidente la discrepancia en el desempeño humano adverso a la productividad, la creatividad, la innovación, la rentabilidad y la continuidad a largo plazo. Por tanto el visualizar y experimentar brechas es el primer paso operativo hacia la introducción del cambio. El diagnostico organizacional proporciona métodos alternativos de recopilación de información que pueden ayudar a las organizaciones a reconocer y medir la gravedad de estas discrepancias como un primer paso en el cambio planeado. Este diagnostico de prácticas organizacionales puede llevar a la identificación de las mejoras necesarias que pueden realizarse en forma rutinaria y que con frecuencia se encuentran al alcance de los Gerentes. Sin embargo, algunas veces los problemas corporativos que surgen de las dificultades operativas tienen un carácter y un origen humanos. Las medidas que se toman para mejorar los resultados sin resolver los impedimentos de recursos humanos, tan solo tratan los síntomas. Cuando las personas adquieren la capacidad de solucionar situaciones en sus interacciones, pueden utilizar esta capacidad para enfrentar y eliminar las barreras a la excelencia corporativa. El punto es que la lógica empresarial misma puede ser sólida, pero quizá la empresa necesite considerar las dificultades en esta área como síntomas de una situación mas profunda que radica en el área de los recursos humanos.

Cuanto mayor sea la percepción de los problemas humanos esenciales de la organización, mayor posibilidad habrá de diseñar e implantar estrategias para resolverlos, así como para reforzar las prácticas organizacionales.

La gestión de Recursos Humanos de una organización es crucial para el éxito en los negocios y pocos subestiman su importancia. Los procesos solo pueden funcionar tan bien como las personas que los operen, y la organización y la administración de dichas personas es, por tanto, elemento clave del diseño de cualquier conjunto de procesos.

Uno de los modelos que recoge estas preocupaciones es el propuesto por J.R. Galbraith y D.N. Nathanson, este modelo esta orientado a servir como modelo de referencia para entender la relación entre estrategia, esquema organizacional y desempeño.



Este modelo se inicia con la planeación de estrategias orientadas a mejorar resultados y a alcanzar la excelencia organizacional, esta estrategia debe focalizar una serie de subsistemas que afectan a los integrantes de la organización.

El subsistema de Personas, se refiere a los procesos vinculados a captación y desarrollo del personal, como Reclutamiento y Selección, Formación y Planes de Carrera.

El subsistema de Sistemas de motivación, engloba las condiciones básicas necesarias para mantener motivado al personal y generar la energía para el cambio, a través de sistemas de compensación equitativos, claros y competitivos, sistema de promociones (horizontales, diagonales o verticales) y por último el poder, tamizado en los estilos de mando e intereses en el

trabajo, que requieren de una fuerte vinculación entre Supervisado y Supervisor de manera tal, que se logre el engranaje entre los objetivos de todos los actores.

El subsistema de estructura, centra su atención en la división del trabajo, división del poder, división de responsabilidades y en la estructura formal de la organización expresada a través de su organigrama.

El subsistema de tareas, esta centrado en el cargo de cada individuo y en este; en el grado de flexibilidad que el mismo le permite al individuo para innovar o adaptarse, la diversidad de tareas que el individuo realiza (especialista vs generalista) y en la interdependencia necesaria con otras unidades para la efectividad de la labor.

El subsistema de Información y Decisión, enfoca la importancia en el sistema de los procesos de planeación y control, elaboración de presupuestos, Comunicación y evaluación de Desempeño. Este subsistema será la base de nuestro estudio y dentro de este nos detendremos en el punto comunicacional, como estrategia de intervención, para la organización base de este trabajo.

El modelo a su vez, expone que una estrategia organizacional, que no tome en cuenta todos los subsistemas mencionados, podría lograr avances parciales o incluso el caos, pero el mejoramiento del desempeño organizacional, medible a través de sus propios indicadores de productividad, no será logrado sin involucrar la elipse central del modelo, como corazón de la estrategia.

Dentro del esquema organizacional haremos especial énfasis en el subsistema de Sistemas de Información y Decisión, dentro del cuál mantendremos enfocada nuestra atención hacia el punto de comunicación, entendiendo esta como proceso interno de manejo de información en dos vías orientada el éxito organizacional.

Este modelo a su vez ha sido nuestra base para la creación de un modelo propio utilizado en este estudio con la intención de hacer un análisis de los datos recolectados y emitir recomendaciones prudentes que faciliten una

intervención organizacional exitosa a través de Cambio 21. En este marco hemos pensado interesante profundizar un poco en el tema de la comunicación.

COMUNICACIÓN

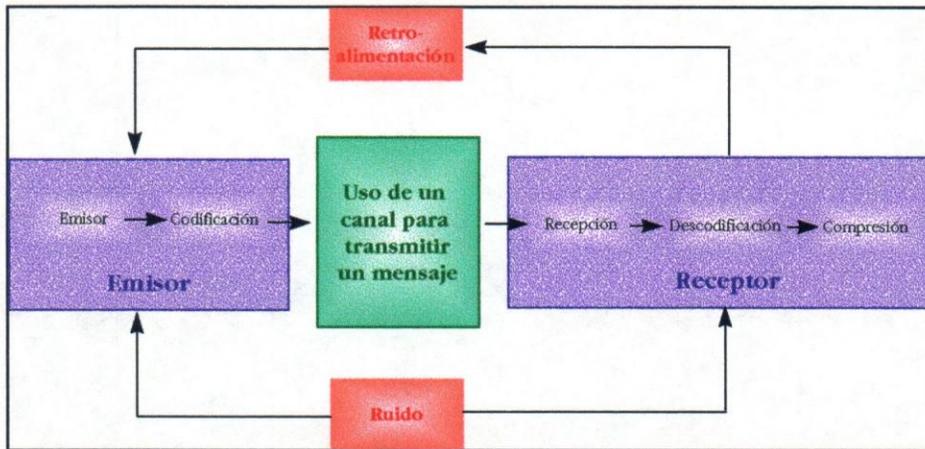
Aunque la comunicación se aplica a todas las fases organizacionales es de particular importancia en todos los procesos que se desarrollan desde la gestión de Recursos Humanos. Generalmente se acepta la necesidad de una comunicación efectiva, pero aún así, no existe un completo acuerdo en cuanto a la definición exacta. Se define comunicación, como la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que este la comprenda; esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de comunicación que se concentra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor. El modelo también concentra su atención en el ruido que interfiere con la buena comunicación y en la retroalimentación, que la facilita.

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio de unificar la actividad organizada, es también un medio para modificar conductas, efectuar cambios, hacer productiva la información y lograr metas. Chester Barnard contempla a la comunicación como el “medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común...esta es la función fundamental de la comunicación”.

En el caso que nos aplica, el propósito de la comunicación será el de influir positivamente sobre la percepción y conocimiento, de los procesos realizados por la Gerencia de Recursos Humanos de Tecnoconsult, y recibir feed back sobre las necesidades reales de los clientes de estos procesos, a través de esta podemos difundir metas organizacionales, organizar recursos, crear un sano clima organizacional y evaluar los procesos en otros muchos puntos de interés.

Planteado en forma simple, el proceso de comunicación que se diagrama en la figura siguiente, implica a un emisor (Gerencia de Recursos Humanos) que

transmite un mensaje a través de un canal seleccionado, a un receptor (Clientes).



La comunicación comienza con el emisor que tiene un proceso o idea codificada de manera que pueda ser comprendido tanto por el mismo emisor como por el receptor, este mensaje puede ser enviado a través de múltiples canales o herramientas; la selección de este canal es vital para lograr una comunicación efectiva; el receptor tiene que estar listo y motivado para el mensaje de manera que este tenga el mismo significado para ambos, emisor y receptor; por lo que la comunicación no es completa si el significado de la misma no es comprendido por ambos actores.

La comunicación puede verse afectada por ruidos que representan las barreras que pueden encontrarse durante el proceso y que obstaculiza la comunicación. Estas barreras pudieran ser el uso ambiguo de símbolos, falta de atención, asignación de significados erróneos al mensaje e incluso los prejuicios y los propios mapas mentales.

La retroalimentación es esencial para verificar la efectividad de la comunicación. Nunca es posible asegurarse de que un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido en forma efectiva si no se confirma esto mediante una retroalimentación. De manera similar, la retroalimentación indica si ha tenido lugar un cambio individual o en la organización como resultado de la comunicación.

Muchos factores situacionales y de la organización afectan al proceso de la comunicación. Esos factores del medio ambiente externo pueden ser

educativos, sociológicos, políticos, legales y económicos, otro factor situacional es la distancia geográfica. Una comunicación directa cara a cara es diferente de una conversación telefónica con otra persona que se encuentra al otro lado del mundo y diferente de un intercambio de cables o cartas. También se debe considerar el tiempo de la comunicación, esto puede limitar la recepción y envío de información en forma precisa. Otros factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa incluyen la estructura organizacional, los procesos de administración y los que no son de administración, y la tecnología. Un ejemplo de esta última es el alto impacto de la tecnología de sistemas en el manejo de enormes cantidades y formas de datos.(Internet, intranet, comunicación virtual, etc.)

En resumen el modelo de comunicación proporciona un panorama del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto a su vez ayuda a la organización a identificar problemas de comunicación y a tomar medidas para resolverlos o, lo que es aún mejor, a prevenirlos y evitarlos.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las empresas actuales, la información debe fluir con mayor velocidad que nunca antes. Aún una interrupción breve en una línea de producción con ritmo veloz puede dar como resultado una costosa pérdida de producción. Por lo tanto es esencial que se comuniquen con rapidez los problemas de producción para que se pueden tomar medidas correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, la cual ha aumentado en gran medida con los años ocasionando frecuentes excesos de carga informativa. Lo que con frecuencia se requiere no es mayor cantidad de información sino información relevante, es necesario distinguir y seleccionar que clase de información es requerida para un sano proceso de toma de decisiones.

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye en diversas direcciones; descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha hecho hincapié en la comunicación descendente, pero existen amplias evidencias de que se crean problemas si esta es la única dirección de la

comunicación. Peter F. Drucker es aún mas drástico cuando plantea que la comunicación descendente no funciona debido a que ignora al receptor de la comunicación. De hecho, sugiere que la comunicación debe comenzar con el subordinado, y esto significa primordialmente comunicación ascendente. La comunicación fluye también en forma horizontal, es decir, entre personas que ocupan niveles de organización similares o equivalentes y en forma diagonal, implicando a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia entre ellas.

Los medios de comunicación escritos y orales tienen características tanto favorables como desfavorables, por lo que es frecuente que se les utilice en paralelo para poder complementar las características positivas de ambos. Además es posible utilizar ayudas visuales y auditivas para complementar y enriquecer las comunicaciones. Al seleccionar los medios se debe considerar al comunicador, a la audiencia y a la situación .

La comunicación escrita, tiene la ventaja de proveer registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar en forma cuidadosa el mensaje y dirigirlo a una audiencia numerosa a través de envíos pasivos por correo. La comunicación escrita puede también promover la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, puede reducir costos.

Los medios electrónicos han barrido la desventaja de la acumulación de papel generada por las comunicaciones escritas, sin embargo algunos problemas persistentes con estas comunicaciones, son que en algunos casos, quienes escriben omiten la conclusión o la ocultan en el reporte, utilizan demasiadas palabras, una gramática deficiente, estructuras ineficientes y/o mensajes ambiguos o sin contenido. Aún así unos cuantos lineamientos sugeridos por Keith Davis, pueden hacer mucho para mejorar la comunicación escrita:

- Utilice palabras y frases simples.
- Utilice palabras breves y familiares
- Proporcione ilustraciones y ejemplos; utilice gráficas.

- Utilice oraciones y párrafos breves.
- Utilice verbos activos
- Economice los adjetivos.
- Exprese los pensamientos en forma lógica y directa.
- Evite palabras innecesarias.
- Piense en el receptor.
- Haga uso de las técnicas de diagramación y colores, si lo considera pertinente.
- Imprimale un toque personal.

En cuanto a la comunicación oral, un estudio de Koontz/O'Donnell encontró que el 70% de quienes respondieron, afirmaban que sus superiores hacían el 75% de sus asignaciones en forma oral.

Entre las ventajas de la comunicación oral podemos mencionar el que puede proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata, las personas pueden hacer preguntas y aclarar dudas, además si la interacción es cara a cara es posible notar el efecto, en contrapartida este tipo de comunicación no siempre ahorra tiempo, si no responde a una intervención planeada y con claros objetivos.

Existen otras formas de comunicación que se esperan complementen a las formas de comunicación, como la expresión corporal o gestual; cuando esta de alguna manera contradice la comunicación emitida crea confusión y entorpece el proceso de comunicación.

De más está decir que las innovaciones tecnológicas están revolucionando constantemente los procesos de emisión de información y comunicación, acortando las distancias y haciendo posible que un mensaje se filtre a diferentes niveles, en un cortísimo lapso de tiempo.

La organización como una técnica de comunicación

Tanto la estructura formal de la organización como las relaciones informales hacen considerables contribuciones a la comunicación entre los miembros de equipos de trabajo. En la estructura formal de la organización, la definición de roles y sus relaciones, de los equipos de trabajo, de procesos y delegación de autoridad, es esencial, para que las personas seleccionen con quien deben comunicarse y acerca de qué, y maximicen sus procesos de comunicación de acuerdo a los objetivos organizacionales. De hecho, se puede considerar que la estructura de la organización es una red de decisiones y comunicaciones.

Pero la organización informal, juega también un papel importante en la comunicación. Las personas que trabajan juntas desarrollan relaciones interpersonales que se basan en comunicación de información que no esta disponible en las fuentes formales de la organización. Alguna parte de esta información no está disponible, simplemente debido a que no se comunica mediante sistemas formales. Otra parte no esta disponible en forma amplia debido a que representan información "confidencial" o responden a percepciones personales de los sistemas y los procesos; o a la experiencia o memoria organizacional no escrita o divulgada. Esta comunicación informal juega un papel importante en la adaptación del individuo y manejada de forma positiva puede cuestionar los procesos e incluso mejorarlos, en muchas oportunidades se convierte también en termómetro de ciertas situaciones de la organización.

La sobrecarga de información

La comunicación debe considerarse no solo cómo una interacción entre el emisor y el receptor de mensajes; se le debe considerar también en el contexto del sistema social en que ocurre. Es un hecho que los psicólogos sociales sugieren que todos los sistemas sociales son redes de comunicación.

Conforme un grupo pequeño de personas se va convirtiendo en un grupo mayor, frecuentemente se vuelve mas organizado y estructurado; conforme

va creciendo la organización, la red de comunicación se va volviendo mas compleja. Se podría pensar que un flujo mayor e irrestricto de información ayudaría a superar problemas de comunicación; pero un flujo irrestricto puede dar como resultado demasiada información, las personas responden a la sobrecarga de información de diferentes maneras. En primer lugar, pueden no considerar cierta información - una persona que recibe demasiada correspondencia puede simplemente ignorar cartas que debiera contestar-. En segundo lugar al verse abrumadas con demasiada información, las personas pueden cometer errores al procesarla. En tercer lugar, las personas pueden demorar el procesamiento de información, ya sea de manera permanente o con la intención de recuperar el tiempo en el futuro. En cuarto lugar, una persona puede filtrar la información; esta filtración puede ser útil cuando se procesa en primer lugar la información mas apremiante y de mayor importancia y cuando los mensajes menos importantes se consideran después, sin embargo, existen probabilidades de que se atiendan primero los asuntos fáciles de manejar, al tiempo que se ignoran mensajes más difíciles pero quizá críticos. Finalmente las personas responden a la sobrecarga de información mediante un simple escape de la tarea de comunicación.

Algunas respuestas a las sobrecargas de información pueden ser tácticas de adaptación que, en ocasiones, pueden resultar funcionales, teniendo presente que el retirarse de la comunicación no es, por lo general una respuesta útil. En este esquema otra forma de manejar el problema del exceso de carga es reducir las demandas de información. En una empresa puede lograrse esto insistiendo en que se procesen sólo los datos esenciales, tales como la información que muestra desviaciones críticas respecto a los planes.

BARRERAS Y DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN

Quizás no resulte sorprendente la frecuencia con que las organizaciones citan las fallas en la comunicación como uno de sus problemas mas importantes, pero muchas veces los problemas de comunicación son

síntomas de problemas con raigambre mas profunda, por ejemplo una mala planeación puede ser la causa de la incertidumbre con respecto a la dirección de la empresa, de manera similar, una estructura de organización mal diseñada puede no permitir una comunicación clara de las relaciones de la organización, unos estándares vagos de desempeño pueden ocasionar incertidumbre con respecto a que se espera del personal; de esta manera las organizaciones perceptivas buscan primero las causas de los problemas en la comunicación, en vez de sólo manejar los síntomas.

Además de los problemas que mencionamos en el punto de sobrecarga de información, podemos citar las siguientes barreras al proceso de comunicación:

- Falta de planeación en las comunicaciones. la buena comunicación rara vez sucede al azar, es muy común que las personas comiencen a hablar y a escribir sin haber primero pensado, planeado y planteado el propósito del mensaje. Aún así, establecer las razones en que se basa una instrucción, seleccionar el canal más adecuado y elegir el momento oportuno pueden mejorar en gran medida la comprensión y reducir la oposición al cambio.
- Supuestos no esclarecidos. Los supuestos tácitos en los que se basan determinados mensajes con frecuencia se pasan por alto y, no obstante, suelen ser muy importantes. Un cliente puede enviar una nota avisando que visitará la planta de un vendedor; de ahí, puede suponer que el vendedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, hará los arreglos de transporte y hará planes para hacer una revisión completa del programa de la planta. Pero el vendedor puede creer que el cliente esperará confirmación de la visita o que este ya hizo los arreglos necesarios. Estos supuestos no esclarecidos por ambas partes, pueden dar como resultado confusiones y pérdida de confianza.
- Distorsión semántica. Otra barrera para la comunicación efectiva puede atribuirse a la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que dice "vendemos mas barato" es deliberadamente ambiguo, da lugar a la pregunta ¿mas barato que quien?.

Las palabras pueden evocar además, respuestas distintas, para algunos Chavez es el cambio, para otros es el terror.

- Mensajes expresados en forma deficiente. Aunque la idea sea muy clara en la mente del emisor del mensaje existe la posibilidad de que la comunicación adolezca de palabras mal seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, mala organización de ideas, estructura deficiente de las oraciones, trivialidades, jerga innecesaria y falta de aclaración de las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse a través de un mayor cuidado en la codificación del mensaje.
- Pérdidas por transmisión y mala retención. En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje se vuelve cada vez menos preciso. La mala retención de la información es otro problema serio. En un estudio se encontró, por ejemplo, que los empleados retienen solo el 50% de la información que reciben y los supervisores solo el 60%. Este descubrimiento hace que resulte bastante evidente la necesidad de repetir mensajes y de utilizar los diversos canales. En consecuencia, es frecuente que las compañías utilicen más de un canal para comunicar el mismo mensaje.
- Malos oyentes y evaluación prematura. Hay muchas personas que hablan pero son pocos los que saben escuchar. Es probable que todos hayan observado a personas que participan en una discusión con comentarios que no tienen ninguna relación con el tema. Una razón puede ser que esas personas ponderan sus propios problemas (como la protección de sus propios egos con la intención de lograr una buena impresión en otros miembros del grupo) en vez de escuchar la conversación.
- Escuchar exige una atención completa y auto disciplina. También implica evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que decir.. Existe una tendencia común a juzgar, a probar o a desaprobar lo que se dice, en vez de intentar comprender la estructura de referencia de quien habla. De todas maneras, escuchar sin juzgar apresuradamente puede hacer que la empresa total pueda ser mas efectiva y eficiente.

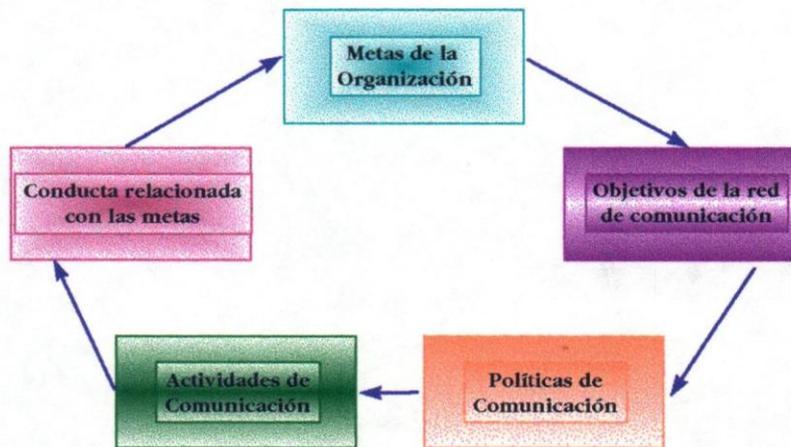
- Comunicación impersonal. La comunicación efectiva es algo mas que simplemente transmitir información a los empleados. Se requiere un información cara a cara en un medio ambiente de apertura y confianza. El mejoramiento real de la comunicación, en muchas oportunidades no requiere de medios de comunicación costosos y elaborados sino de la disposición de participar en una comunicación persona a persona. Estas reuniones informales, sin obstáculos de posiciones o bases de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un ejecutivo de primer nivel, pero puede ser valioso asumir el riesgo para lograr los beneficios de una mejor comunicación.
- Falta de confianza, amenazas y temores. La falta de confianza, las amenazas y el temor, minan la comunicación. En un clima en el que existen estas condiciones, los mensajes se consideran con escepticismo. La falta de confianza puede ser resultado de una conducta inconsistente del emisor, o puede deberse a experiencias anteriores donde se haya castigado la presentación honesta de informaciones desfavorables, aún siendo ciertas. De manera similar cuando se observan amenazas (ya sean reales o imaginarias) las personas tienden a cerrarse, defenderse y distorsionar la información. Lo que se requiere es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y honesta.
- Periodo insuficiente de ajustes a los cambios. Cuando el propósito de la comunicación es efectuar cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo o caminos en los grupos o técnicas que deben utilizarse, entre otras propuestas, las personas en su fase de negación pueden requerir de tiempo para captar ampliamente el significado total del mensaje y adaptarse a las nuevas exigencias o patrones.

HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Existen diversas técnicas que pueden utilizarse para mejorar la comunicación. Entre ellas se encuentra la auditoría de la comunicación, los

resultados de esta auditoría se convierten en una base para cambios en los sistemas de la organización.

Esta auditoría de comunicación, es una herramienta para auditar las políticas, redes y actividades. La comunicación en la organización se considera como un grupo de factores relacionados con las metas de la empresa, como se muestra en la siguiente figura:



Lo que resulta interesante de este modelo es que no se considera a la comunicación en si misma, sino como un medio para lograr las metas de la organización, hecho que en ocasiones olvidan las personas que solo se ocupan de las relaciones interpersonales o de negocios, además la comunicación tiene la función de enlazar a la empresa con su medio ambiente. Este modelo es consistente con el modelo organizacional que previamente hemos presentado.

Las cuatro principales redes que son necesarias de auditar son:

- *La red reguladora*, orientada a tareas, que se refiere a políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre superiores y subordinados.
- *La red de innovación*, que incluye solución de problemas, reuniones y sugerencias de cambio.
- *La red de integración*, que consiste en elogios, recompensas, promociones y aquellos aspectos que relacionan las metas de la empresa con las necesidades personales.

- *La red de informaciones e instrucciones*, que incluyen las publicaciones de la compañía, tableros de boletines y los rumores.

Así pues, la auditoría de la comunicación es una herramienta para analizar la comunicación en lo relativo a muchas actividades claves. Se le utiliza no solo cuando hay problemas, sino cuando hay la intención de prevenirlos.

El formato de la auditoría puede asumir muchas formas y puede incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos escritos y siempre es conveniente hacer seguimiento a través de reportes periódicos.

Para concluir el punto de comunicación citaremos las sugerencias realizadas por la American Management Association, con respecto a algunos lineamientos para mejorar la comunicación:

- Aclare sus ideas antes de intentar comunicarse
- Examine el propósito de la comunicación
- Comprenda el medio ambiente físico y humano presente, cuando realiza la comunicación
- Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales.
- Considere el contenido y el tono del mensaje
- Cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor o que le resulten valiosas
- La comunicación, para ser efectiva, necesita seguimiento
- Comunique mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo
- Las acciones deben ser congruentes con la comunicación
- Sea un buen oyente

DE CAMBIO 21

Cambio 21 es una empresa de alta trayectoria y reconocimiento en el campo de la Consultoría en Venezuela

Su misión está centrada en ofrecer servicios de Asesoría y Adiestramiento en Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.

Su ventaja competitiva consiste en :

1. integrar modelos y herramientas gerencial de comprobada utilidad a nivel mundial.
2. Sus 21 consultores e instructores tienen una vasta formación y experiencia en el área.

Entre los valores que mueven nuestra operación encontramos:

- Profesionalismo, en los aspectos conceptuales y operativos de nuestro trabajo.
- Esmero, por nuestros clientes, recursos y creaciones.
- Constancia, estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes.
- Pragmatismo, dotando de aplicabilidad y sencillez a nuestros productos y servicios.

METODOLOGIA UTILIZADA

DE LAS CARACTERISTICAS DE LA POBLACION y DEFINICION DE LA MUESTRA

Utilizamos para este estudio el método Investigación-Acción, nuestro cliente Tecnoconsult, nos planteo la necesidad que tenía empresa de realizar un estudio sobre la satisfacción del cliente interno ante la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.

En el **contrato psicológico** cerrado con el cliente contactamos la necesidad de nuestro cliente y esbozamos una aproximación al esquema que utilizaríamos para iniciar el diagnóstico de la situación.

El **instrumento** realizado para levantar el diagnóstico fue realizado a través de una encuesta construida de acuerdo a la necesidad del cliente. El instrumento fue diseñado para ser contestado en un periodo aproximado de 30 minutos y constó de dos páginas.

En la primera página se hicieron preguntas de ubicación demográfica, en cuanto a cargo, categoría, ubicación y antigüedad, con la intención de descartar o señalar características de acuerdo a cada característica. Además se sondeo la opinión general con respecto a la satisfacción ante Recursos Humanos, importancia dada a el servicio y contribución de estos servicios a la planeación propia de cada cliente.

En la segunda página de este instrumento presentamos a los clientes de Recursos Humanos, ítems sobre tres sistemas de Recursos Humanos:

1. Planificación de Recursos Humanos, con los siguientes procesos:
 - a) Programas de mejoramiento del desempeño organizacional
 - b) Estudio de clima, cultura y valores
2. Captación, adiestramiento y Desarrollo, con los siguientes procesos:
 - a) Reclutamiento y Selección de Personal
 - i) Programas de profesionales en desarrollo
 - ii) Programa de pasantías
 - iii) Programa General de Reclutamiento y Selección para:
 - a) Personal fijo
 - b) Personal contratado (tiempo u obra determinada)
 - c) Personal contratado por honorarios profesionales.
 - b) Adiestramiento y Desarrollo de Personal
 - i) Programa de Inducción General

- ii) Programa de Desarrollo de Carrera
- iii) Programa de Evaluación de Desempeño
- iv) Cartera de cursos, eventos y/o talleres ofertados por Recursos Humanos, en las siguientes áreas:
 - a) Profesional y técnica
 - b) Gerencial y Supervisoría
 - c) Especializada
 - d) General
 - e) Comunicacional
- v) Coordinación y logística de cursos
- vi) Detección de necesidades de adiestramiento
- vii) Programa de ayuda de estudios
- c) Compensación directa e indirecta, con los siguientes procesos:
 - i) Compensación Directa:
 - a) Política Salarial (Méritos, ajustes, promociones)
 - b) Descripción y evaluación de cargos
 - c) Bandas salariales por categoría
 - ii) Compensación Indirecta:
 - a) Salud (HCM, Vida y accidentes)
 - b) Fondo de Ahorros
 - c) Fideicomiso
 - d) Guarderías
 - e) Utilidades
 - f) Bono vacacional
 - g) Disfrute de vacaciones
 - h) Colegio de Ingenieros
 - i) Rescarven
 - iii) Otras Compensaciones:
 - a) Programas recreativos y culturales
 - b) Programas de reconocimiento al personal.

Para cada una de estas dimensiones el instrumento midió las siguientes categorías de respuesta:

1. Indique la frecuencia de uso de los servicios mencionados, durante los últimos doce meses:
 - a) Nunca
 - b) Ocasionalmente
 - c) Frecuente
 - d) Siempre.
2. Los servicios solicitados por usted han sido recibidos a tiempo:
 - a) Total desacuerdo
 - b) Desacuerdo
 - c) De acuerdo
 - d) Acuerdo total.
3. El servicio recibido puede ser calificado como apropiado o acertado.
 - a) Total desacuerdo
 - b) Desacuerdo

- c) De acuerdo
 - d) Acuerdo total.
4. En relación con los servicios, señale su nivel de satisfacción:
- a) Muy insatisfecho
 - b) Insatisfecho
 - c) Satisfecho
 - d) Muy satisfecho
5. Señale la importancia de los servicios en el logro de objetivos y metas organizacionales.
- a) Nada
 - b) Poco
 - c) Bastante
 - d) Mucho
6. En relación a estos servicios, le gustaría recibir una respuesta de Recursos Humanos en forma:
- a) Mas de semana
 - b) En una semana
 - c) Mas de un día
 - d) Inmediata.

La población de clientes ubicados en la oficina de Caracas es de 23 personas a encuestar, por lo que decidimos trabajar con la población, obteniendo respuestas válidas para 17 encuestas.

Esta población fue encuestada en un grupo consultivo, donde junto al Gerente de Recursos expusimos la razón del estudio, la importancia de sus respuestas y la dinámica a utilizar, nos mantuvimos presentes durante el llenado de la encuesta para aclarar cualquier duda que surgiera con respecto al formato o al contenido de la información. Las respuestas se manejaron de forma confidencial.

Una vez obtenidos los datos, la información fue procesada a través del programa estadístico SPSS, donde nos apoyamos en estadística descriptiva e inductiva. Los datos fueron presentados en gráficas y promedios a nuestro cliente en un comité ejecutivo.

Durante esta sesión de presentación del diagnóstico, se presentaron para discusión nuestras conclusiones y recomendaciones, presentadas en otro punto de este trabajo. Durante esta sesión, además, se plantearon las prioridades a manejar como estrategias de cambio. Para efectos de este estudio y por limitaciones de tiempo y estructura, aún cuando fueron

detectadas varias áreas de oportunidad, seleccionamos como estrategia de intervención, el diseño de una estrategia comunicacional, que le permita a la Gerencia de Recursos Humanos, tener una interacción directa con sus clientes, con la intención de adaptar sus procesos a las necesidades reales de los clientes y de la organización, así como prestar la función de asesoría en los procesos que hoy día se mantienen. Por otro lado esta estrategia le permitirá a la organización acceder a los planes de Recursos Humanos, que tal como recogieramos en nuestro diagnostico son conocidos en su totalidad por los clientes.

Una vez diseñada la estrategia comunicacional esta fue presentada, discutida y aprobada en comité ejecutivo, por el cliente.

Aprobado el diseño, el mismo fue inmediatamente aplicado, y a pesar de tener una segunda medición, la organización y los clientes han expresado que la imagen del departamento de Recursos Humanos ha tenido una variación positiva en sus percepciones, por otro lado el Gerente de Recursos Humanos, ha expresado que la relación con sus clientes ha mejorado y que sus procesos a través de los comités han sido cuestionados y adaptados logrando iniciar un proceso de mejora en el departamento.

Entre los elementos que consideramos al inicio del estudio estaban el entender las diferencias (si existían) por ubicación geográfica y la compañía para la cual trabaja. Al analizar los datos y las características de la población consideramos que estos datos eran perfectamente prescindibles ya que:

- El número de clientes en Caracas y empleados de Tecnoconsult directamente asciende al 98%
- la cantidad de respondientes de zonas distintas es de 2%
- este porcentaje revela información consistente con los resultados presentados.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En esta sección presentaremos los resultados que arroja el análisis de la información recopilada como parte del diagnóstico realizado.

Los resultados se presentarán en tres niveles:

- Resultados Generales sobre la satisfacción General en base a las preguntas 6,7,y 8 del cuestionario
- Por dimensión estudiada: para cada una de las dimensiones, sistemas y subsistemas se presentan resultados y gráficas que permiten visualizar y entender los resultados. Estos resultados recopilan la percepción del servicio recibido y esperado por parte de los clientes del departamento de Recursos Humanos de Tecnoconsult.



- Por sistemas y subsistemas de Recursos Humanos, en la cual presentaremos las áreas de atención o foco que guiarán las recomendaciones del presente análisis.

RESULTADOS GENERALES

Se midieron tres variables a nivel general, a saber:

1. importancia de la función de Recursos Humanos para el desempeño de las funciones,
2. nivel de satisfacción con respecto a la asesoría recibida y,
3. si la asesoría recibida le ha capacitado para resolver y afrontar problemas supervisorios.

Los resultados de éstas se asoman de la siguiente manera:

	Nivel de Satisfacción General		
	Imp.RRHH	N.Satisf con Asesoría recibida	Asesoría le ha capacitado
Media	4.00	3.00	3.07
Des.Std.	-	0.76	0.88

Con respecto a la Importancia que otorgan a la gestión de Recursos Humanos, los respondientes opinan que es importante sin margen de error alguno. Existe una posición unánime a la hora de otorgar a la función de Recursos Humanos un rol protagónico a la hora de administrar y gerenciar a Tecnoconsult.

Califican como neutro la asesoría recibida, así como también si la asesoría recibida le ha ayudado a lograr objetivos organizacionales. Esta posición de no afirmar ni negar en torno a la satisfacción de necesidades puede ser interpretada de muchas formas, por lo cual preferimos dirigir nuestra atención al análisis detallado que veremos más adelante.

RESULTADOS POR DIMENSIÓN ESTUDIADA

DIMENSIÓN 1 - FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS

Según las respuestas recibidas, los servicios que presta Recursos Humanos en Tecnoconsult son utilizados de manera ocasional.

Los servicios más utilizados son los relacionados con Compensación Directa e Indirecta, así como los de Reclutamiento y Selección como enseguida se menciona.

Sistema : Planificación de Recursos Humanos

Las opiniones en los dos factores reflejan el uso ocasional de estos instrumentos y servicios, cosa que es de uso común. Los estudios relacionados con Planificación de Recursos Humanos se realizan semestral y anualmente con proyección desde dos a cinco años.

Planificación		
	Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media	3.12	3.27
Desv.Std.	0.70	0.70
Media	3.19	
Desv.Std.	0.69	

En consecuencia, se espera que su uso sea ocasional, resultado que fue consistente con el de las encuestas.

Sistema : Captación, Adiestramiento y Desarrollo

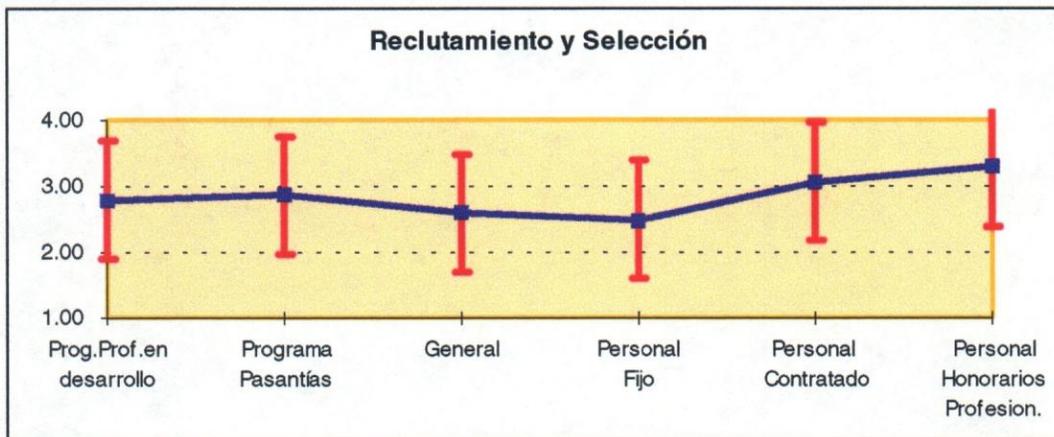
En general, los programas asociados a la Captación, el Adiestramiento y el Desarrollo de Personal de Tecnoconsult son solicitados de manera ocasional. Los servicios de Reclutamiento y Selección son requeridos con mayor frecuencia que los de Adiestramiento y Desarrollo, sin presentar alta preponderancia de un servicio sobre el otro.

Captación, Adiestramiento y Desarrollo		
	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media	2.84	2.94
Desv.Std.	0.90	0.90
Media	2.90	
Desv.Std.	0.90	

Subsistema: Reclutamiento y Selección

Las respuestas mostraron uso ocasional de los servicios de Reclutamiento y Selección de personal en general, con ciertas variaciones dependiendo de la contingencia. Los programas generales de Reclutamiento y Selección se caracterizan por ser solicitados entre frecuente y ocasionalmente dependiendo de la necesidad o situación.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	2.80	2.87	2.60	2.50	3.07	3.31
Desv.Std.	0.77	0.99	0.99	0.89	0.83	0.75
Media	2.84					
Desv.Std.	0.90					



1	2	3	4
Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

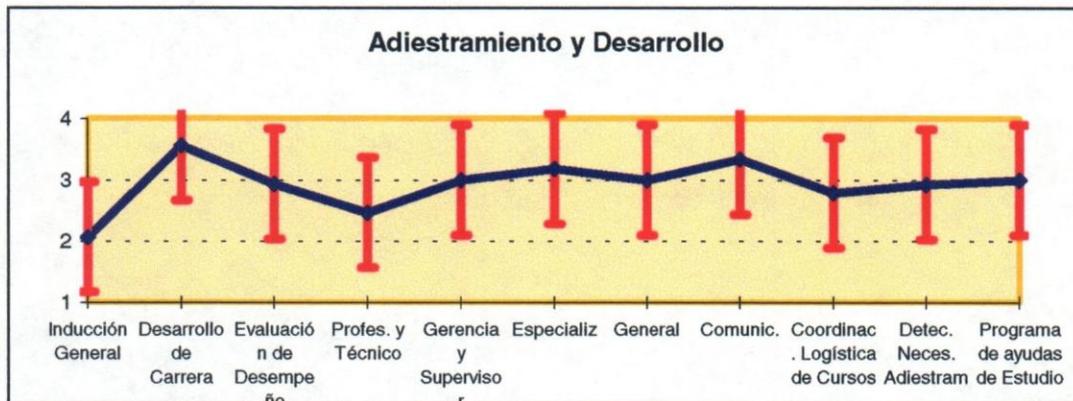
La mayor necesidad se presenta en el Reclutamiento y Selección de profesionales en desarrollo, pasantes y personal fijo. La menor necesidad se presenta en los servicios de personal contratado y a honorarios profesionales.

Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

Entre los servicios solicitados ocasionalmente encontramos el entrenamiento para los Gerentes y Supervisores, el entrenamiento Especializado, el

comunicacional y los programas en pro del apoyo a los estudios de los empleados.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	2.07	3.56	2.93	2.47	3.00	3.19	3.00	3.33	2.79	2.92	3.00
Desv.Std	0.80	0.81	1.03	1.19	0.68	0.66	0.82	0.62	1.05	0.64	0.65
Media	2.94										
Desv.Std	0.90										



1	2	3	4
Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

Entre los más frecuentemente solicitados encontramos la Inducción General y el entrenamiento Profesional y Técnico, así como el apoyo en la coordinación y logística de cursos de entrenamiento en general.

Los servicios de Adiestramiento y Desarrollo en general en Tecnoconsult son solicitados ocasionalmente. Hay que destacar que los programas y actividades relacionadas con el desarrollo de carrera de los empleados son altamente demandados.

Sistema: Compensación Directa e Indirecta

En general, los programas y actividades asociadas a la Compensación de los empleados de Tecnoconsult son requeridos ocasionalmente. Los resultados

presentados, presentan alta variabilidad entre el grupo encuestado, por lo cual parecen no tener alta validez (Desviación estándar = 1.01)

Es también importante observar que el grupo - Otras Compensaciones - el cual comprende los servicios de programas de reconocimiento y recreativos, presenta datos más confiables que el resto del sistema.

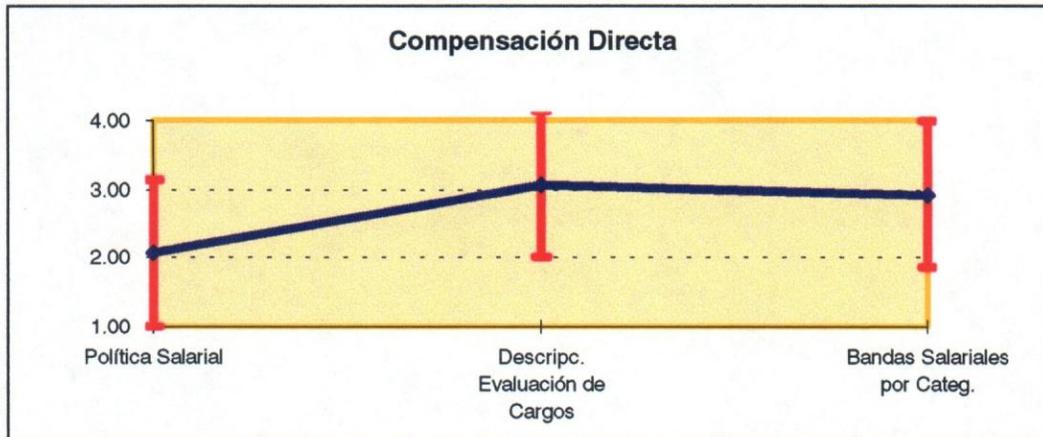
Cabría evaluar las diferencias dentro de este grupo. Estas diferencias pudieren estar asociadas por el nivel de preocupación sobre la compensación de sus subordinados, estilo de supervisión entre otros, si tomamos en consideración que la política salarial parece ser el proceso más solicitado, como veremos más adelante.

Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	2.67	2.07	3.19
Desv.Std.	1.07	1.03	0.75
Media	2.83		
Desv.Std.	1.01		

Subsistema: Compensación Directa

Los sistemas de compensación directa son solicitados ocasionalmente. Los requeridos con mayor frecuencia son los asociados con la Política Salarial y las Estructuras o Bandas Salariales por Categoría. Sin embargo, dada la dispersión de los resultados, éstos no parecen ser muy confiables.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descripc. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	2.07	3.07	2.92
Desv.Std.	1.03	0.83	1.12
Media	2.67		
Desv.Std.	1.07		



1	2	3	4
Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

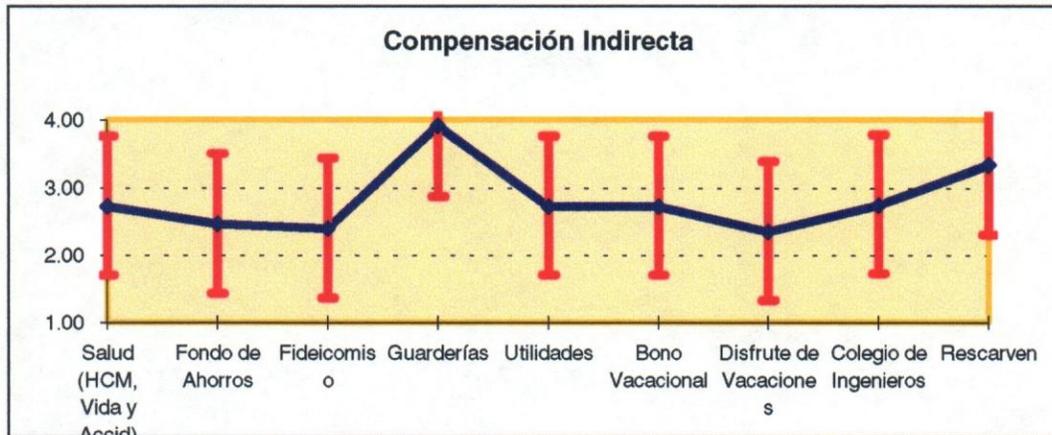
Subsistema: Compensación Indirecta

Las respuestas fueron bastante consistentes y apuntan a que los servicios más solicitados son los asociados a fondo de ahorros, fideicomiso de prestaciones sociales y disfrute de vacaciones. Los pagos de utilidades, bono vacacional, salud (pólizas de HCM, Vida y Accidentes Personales) son solicitados ocasionalmente.

Los servicios menos requeridos son las Guarderías y Rescarvén.

De la misma manera, los resultados son, con excepción de los planes médicos, poco confiables dado que el análisis estadístico refleja una alta dispersión.

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilida-des	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescar-ven
Media	2.73	2.47	2.40	3.91	2.73	2.73	2.36	2.75	3.33
Desv.Std.	0.70	1.06	0.99	0.30	1.10	1.10	0.93	1.22	0.90
Media	2.80								
Desv.Std.	1.03								



1	2	3	4
Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

Subsistema: Otras compensaciones

Los resultados presentan que las actividades asociadas a programas Recreativos y Culturales así como los programas de Reconocimiento al personal son solicitados con poca frecuencia, aunque los resultados parecen ser poco validos.

Otras Compensaciones		
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	3.13	3.27
Desv.Std.	0.81	0.70
Media	3.19	
Desv.Std.	0.75	

DIMENSION 2 - LOS SERVICIOS SOLICITADOS SON RECIBIDOS A TIEMPO

Los servicios prestados por Recursos Humanos en general son prestados a tiempo.

Las actividades en la cuales se prestan mejores tiempos de respuesta son las asociados a Compensación, especialmente la Indirecta. También los de Reclutamiento de todo tipo de personal.

Sistema: Planificación de Recursos Humanos

Los resultados reflejan que los respondientes están medianamente de acuerdo con el tiempo de respuesta de las actividades asociadas a la Planificación de Recursos Humanos.

Las respuestas en los dos procesos cuentan con mediano nivel de validez.

		Planificación	
		Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media		2.55	2.63
Desv.Std.		0.69	0.92
Media		2.58	
Desv.Std.		0.77	

Sistema : Captación, Adiestramiento y Desarrollo

Las actividades relacionadas con Captación, Adiestramiento y Desarrollo en general son percibidas como entregadas a tiempo por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados reflejados presentan las percepciones de los Gerentes de Departamento con un alto nivel de confianza.

		Captación, Adiestramiento y Desarrollo	
		Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media		2.21	2.47
Desv.Std.		0.59	0.66
Media		2.38	
Desv.Std.		0.65	

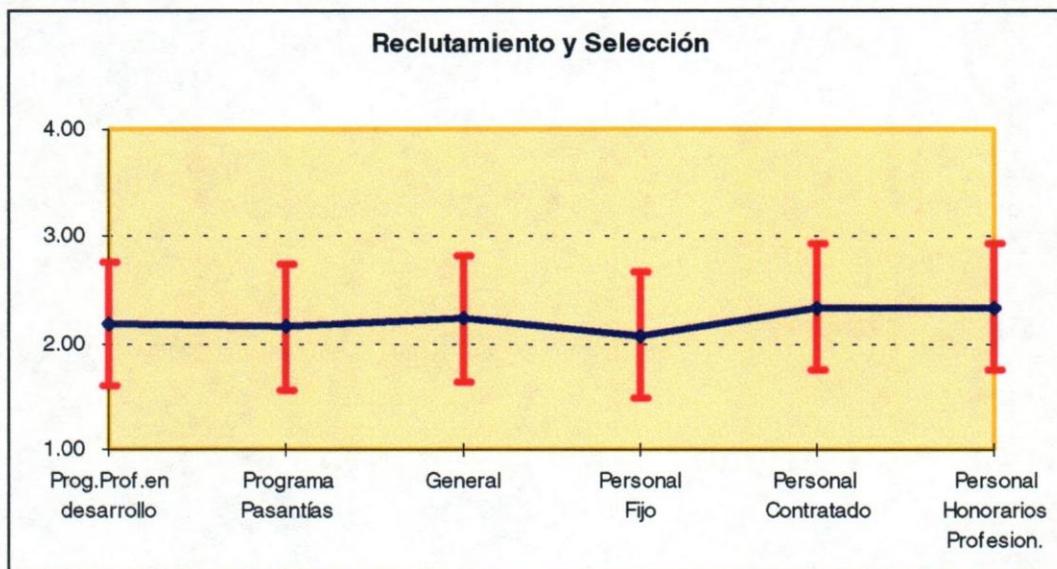
Subsistema: Reclutamiento y Selección

En general, las opiniones sobre el tiempo de respuesta de las actividades de Reclutamiento y Selección son positivas. Los respondientes manifiestan estar de acuerdo con el tiempo de respuesta del personal de todo nivel y condición.

Tanto el Programa de Profesionales en Desarrollo como el de Pasantías, así como el Reclutamiento del Personal Fijo reflejan mejor tiempo de respuesta, aunque en la generalidad parece tratarse de procesos atendidos en el lapso requerido.

En todos los casos, las respuestas son bastante válidas.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	2.18	2.15	2.23	2.08	2.33	2.33
Desv.Std.	0.60	0.69	0.60	0.49	0.71	0.50
Media	2.21					
Desv.Std.	0.59					



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

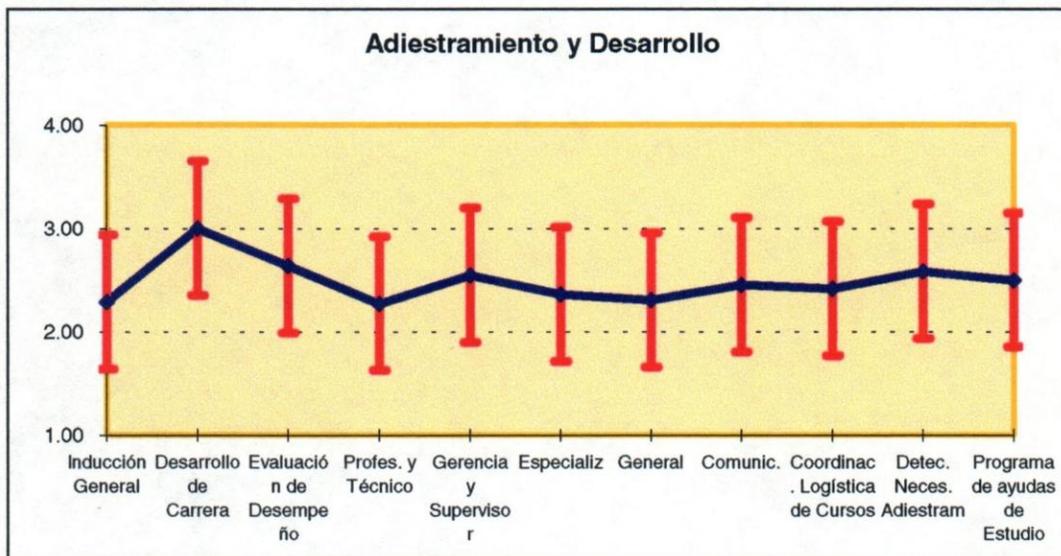
En general, el área de Adiestramiento y Desarrollo despierta opiniones positivas con respecto al tiempo de respuesta.

La única área que ha denotado cierto desacuerdo con el tiempo de respuesta es Desarrollo de Carrera.

Las respuestas más positivas se reflejan en la Inducción General, y el Entrenamiento Especializado.

En todo caso, las respuestas parecen ser válidas, con la excepción de los procesos de Inducción General y Desarrollo de Carrera, las cuales presentan indicadores de dispersión más altos.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	2.29	3.00	2.64	2.27	2.55	2.36	2.31	2.45	2.42	2.58	2.50
Desv.Std	0.73	0.76	0.92	0.65	0.52	0.67	0.63	0.69	0.51	0.51	0.65
Media	2.47										
Desv.Std	0.66										



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Sistema: Compensación Directa e Indirecta

Los tiempos de respuesta en materia de Compensación en general son los mejores según los encuestados, quienes en todos los casos presentan respuestas bien confiables.

La Compensación Indirecta es la que refleja las respuestas más positivas, aunque en todos los casos las respuestas parecen tener poca validez.

Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	2.45	1.89	2.35
Desv.Std.	0.79	0.73	0.93
Media	2.09		
Desv.Std.	0.81		

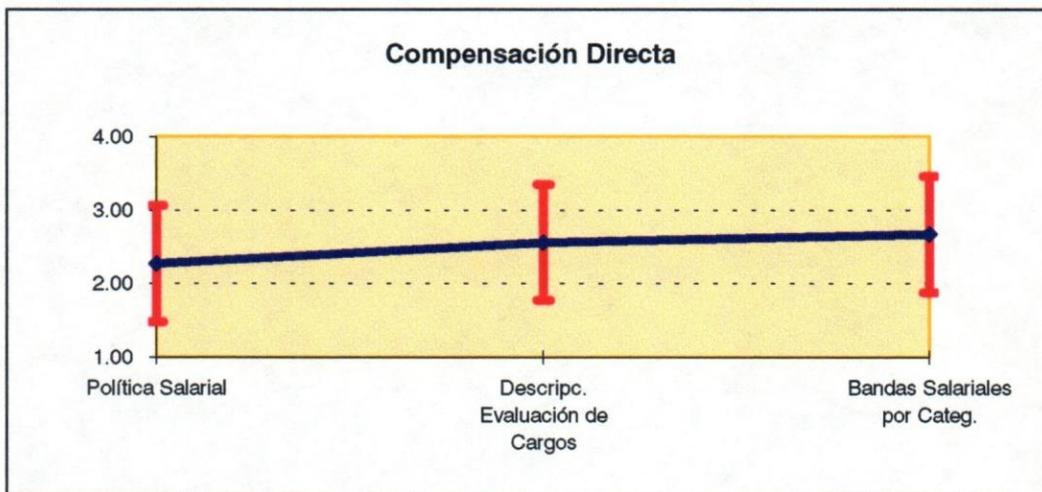
Subsistema: Compensación Directa

Las respuestas son recibidas a tiempo en general. Las que están asociadas a la Política Salarial son las que se perciben con un mejor tiempo de respuesta.

Los programas asociados a la Descripción y Evaluación de Cargos, así como el de las Bandas Salariales por Categoría presentan respuestas neutras.

En todo caso, las repuestas cuentan con relativa validez.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	2.27	2.56	2.67
Desv.Std.	0.88	0.53	0.87
Media	2.45		
Desv.Std.	0.79		



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Subsistema: Compensación Indirecta

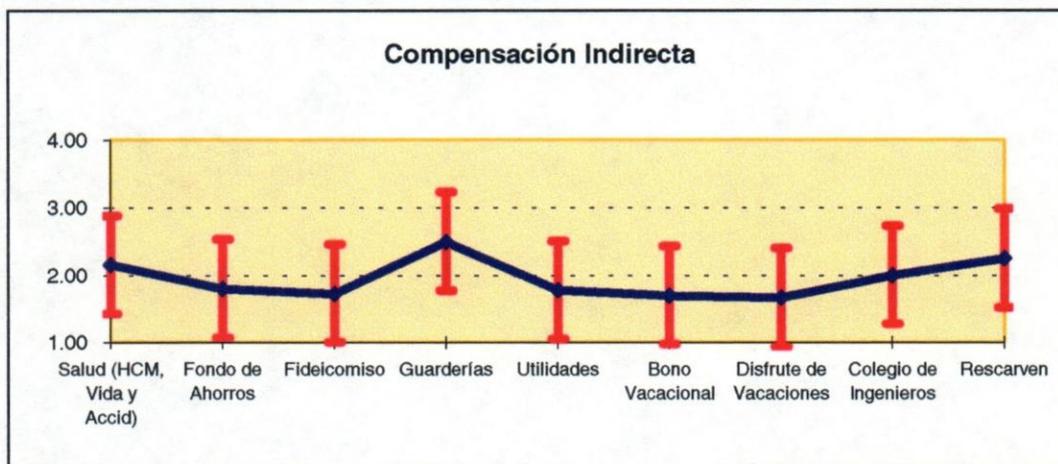
Las opiniones con respecto al tiempo de respuesta fueron positivas en lo referente a Compensación Indirecta.

Los beneficios relacionados a Salud (Póliza de HCM, Vida y Accidentes Personales), Fondo de Ahorros, Fideicomiso de Prestaciones Sociales, Utilidades, Bono Vacacional, Disfrute de Vacaciones y Colegio de Ingenieros recibieron las mejores opiniones.

El servicio de Guarderías revela respuestas ni a favor ni en contra, lo que puede reflejar poco interés por el beneficio.

Las respuestas en todo caso son bastante confiables, según lo indican los indicadores de desviación típica calculados.

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven
Media	2.15	1.80	1.73	2.50	1.78	1.70	1.67	2.00	2.25
Desv.Std.	0.80	0.63	0.47	2.12	0.67	0.67	0.49	0.71	1.04
Media	1.89								
Desv.Std.	0.73								



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Subsistema: Otras Compensaciones

Los programas asociados a otras compensaciones recibieron opiniones positivas con respecto a los tiempos de respuesta.

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE TECNOCONSULT

Los Programas Recreativos y Culturales han sido recibidos oportunamente, mientras que los Programas de Reconocimiento al personal no lo han sido tanto, según la opinión de los respondientes.

Los programas de Reconocimiento al Personal parecen tener respuestas poco confiables, según lo revela el indicador de dispersión utilizado.

Otras Compensaciones		
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	2.09	2.67
Desv.Std.	0.83	1.00
Media	2.35	
Desv.Std.	0.93	

DIMENSION 3 - SERVICIO APROPIADO O ACERTADO

Los respondientes presentan respuestas generales de mediano acuerdo con el tipo de servicio prestado y su correspondencia con las necesidades de cada uno de los clientes y sus unidades de trabajo.

Las áreas de Recursos Humanos que deben ser reforzadas serían Adiestramiento y Desarrollo y la Compensación Directa, aunque no presentan resultados preocupantes.

Sistema: Planificación de Recursos Humanos

Las opiniones han resultado neutras con respecto a que el Servicio prestado en materia de Planificación de Recursos Humanos es apropiado o acertado.

Los Estudios de Cultura, Clima y Valores han resultado con mayor desacuerdo en cuanto a su adecuación a las necesidades de los clientes.

Planificación		
	Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media	2.38	2.60
Desv.Std.	0.51	0.52
Media	2.48	
Desv.Std.	0.51	

Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo

Las opiniones fueron neutras en lo referente a la adecuación de los programas de Captación, Adiestramiento y Desarrollo a las necesidades de los clientes.

Las necesidades de Reclutamiento y Selección se ven más satisfechas que las de Adiestramiento y Desarrollo, según lo revelan los respondientes.

Los resultados son bien confiables, según lo revelan los indicadores de dispersión.

Captación, Adiestramiento y Desarrollo		
	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media	2.23	2.50
Desv.Std.	0.58	0.71
Media	2.40	
Desv.Std.	0.68	

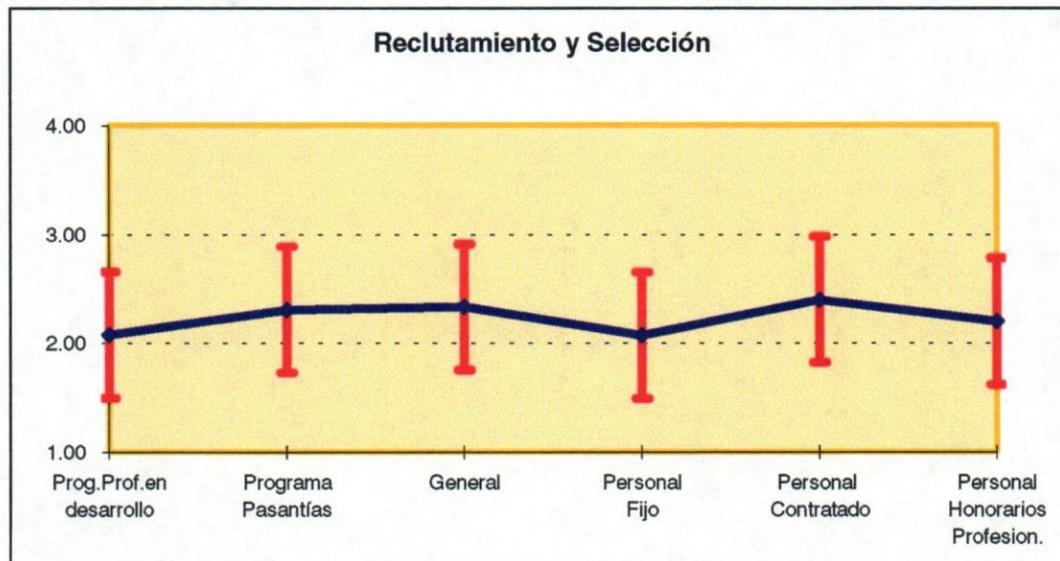
Subsistema: Reclutamiento y Selección

Las opiniones con respecto a la adecuación de los servicios de Reclutamiento y Selección son bastante positivas con respecto a la adecuación de la respuesta de Recursos Humanos a las necesidades del cliente.

Tanto el Programa de Profesionales en Desarrollo, como la selección de Personal Fijo y a Honorarios Profesionales son los servicios que se prestan con mayor congruencia.

Los resultados deben ser considerados como válidos según lo revela el indicador de dispersión utilizado.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	2.08	2.31	2.33	2.07	2.40	2.20
Desv.Std.	0.64	0.75	0.49	0.47	0.52	0.63
Media	2.23					
Desv.Std.	0.58					



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

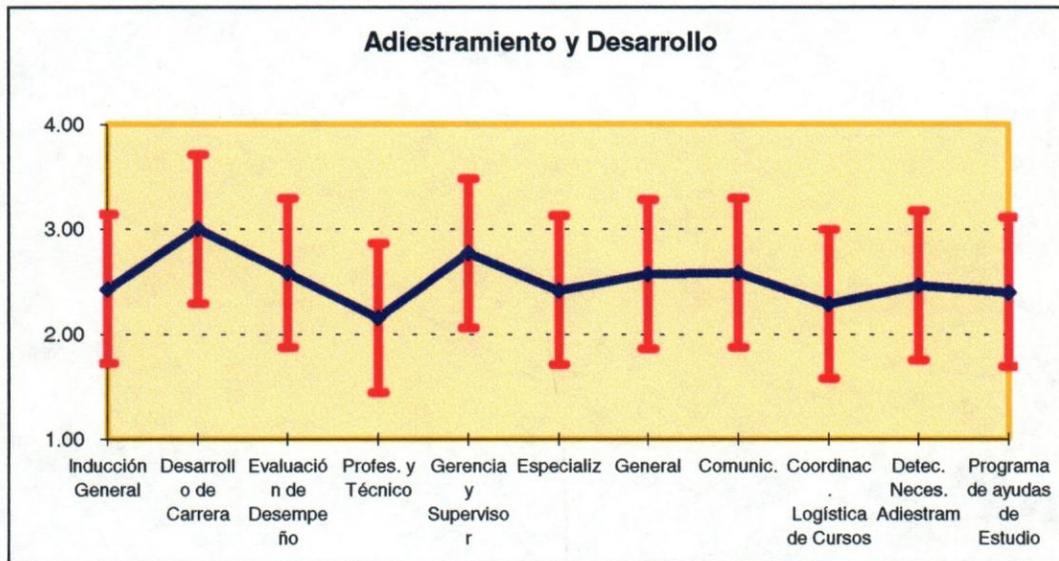
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

Las opiniones con respecto a la congruencia de los programas de Adiestramiento y Desarrollo en general con las necesidades de los clientes son neutras.

Las percepciones más a favor las encontramos en el Adiestramiento del Personal Técnico y la Coordinación y Logística de Cursos. No así con respecto al Desarrollo de Carrera, los Programas de Evaluación del Desempeño y Comunicacionales.

Los resultados son válidos según lo revela el indicador de dispersión utilizado.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	2.43	3.00	2.58	2.15	2.77	2.42	2.57	2.58	2.29	2.46	2.40
Desv.Std	0.85	0.71	0.79	0.69	0.73	0.67	0.76	0.67	0.61	0.52	0.74
Media	2.50										
Desv.Std	0.71										



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Sistema: Compensación Directa e Indirecta

Los programas asociados a compensación han recibido respuestas positivas con respecto a la congruencia de las necesidades de los clientes en materia de Compensación.

La respuesta más positiva la tienen los programas de Compensación Indirecta, no así los relativos a Otras Compensaciones y a Compensación Indirecta.

En todos los casos las respuestas cuentan con un buen nivel de representatividad.

Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	2.69	2.12	2.67
Desv.Std.	0.71	0.74	0.76
Media	2.32		
Desv.Std.	0.78		

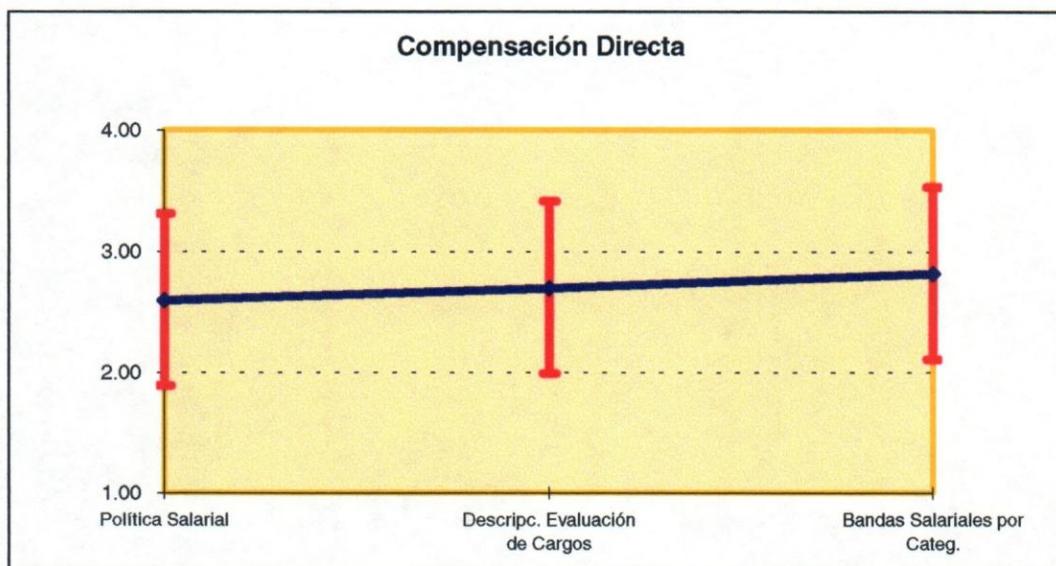
Subsistema: Compensación Directa

Las actividades relativas a Compensación Directa en General cuentan con opiniones neutras en cuanto a su congruencia con las necesidades de los clientes.

En todos los casos, las Política Salarial, la Descripción y Evaluación de Cargos así como las Bandas Salariales por Categoría parecen ser inapropiados o inadecuados a los requerimientos de los beneficiarios de éstos.

En todos los casos las respuestas cuentan con un buen nivel de validez.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descripc. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	2.60	2.70	2.82
Desv.Std.	0.83	0.67	0.60
Media	2.69		
Desv.Std.	0.71		



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

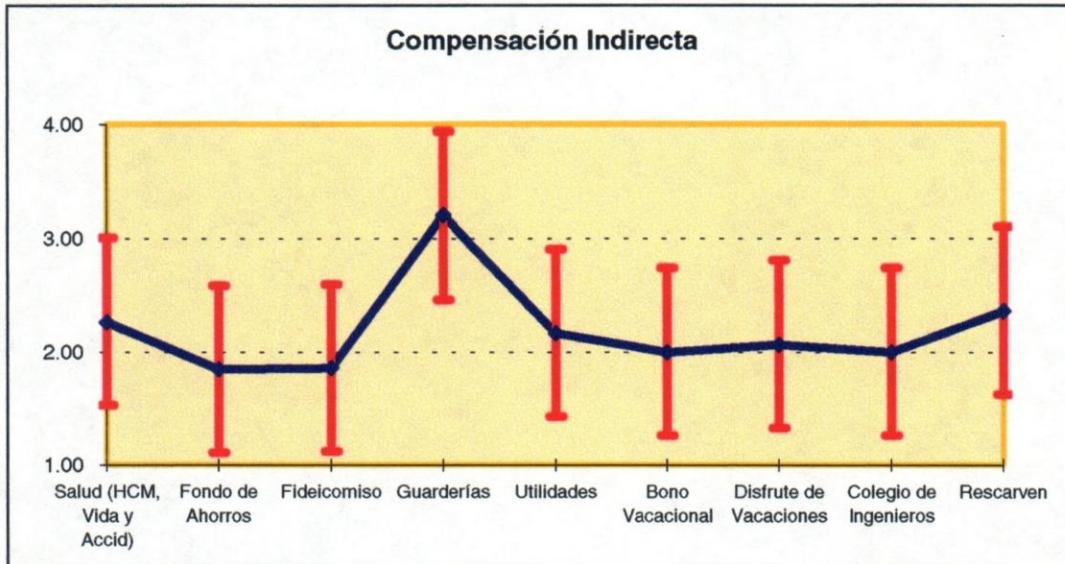
Subsistema: Compensación Indirecta

El Fondo de Ahorros, Fideicomiso de Prestaciones Sociales son los beneficios que se perciben con mayor congruencia con las necesidades de los clientes.

El Bono Vacacional, Utilidades, Disfrute de Vacaciones y el Colegio de Ingenieros presentan respuestas "De Acuerdo" al hablar de servicio apropiado o acertado.

El servicio de Guarderías presenta respuestas en contra, aunque poco válidos.

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescaven
Media	2.27	1.85	1.86	3.20	2.17	2.00	2.07	2.00	2.36
Desv.Std.	0.88	0.38	0.53	1.10	0.94	0.71	0.59	0.45	0.81
Media	2.12								
Desv.Std.	0.74								



1	2	3	4
Acuerdo Total	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo Total

Subsistema: Otras compensaciones

Los resultados, aunque poco válidos, reflejan respuestas neutras con respecto a su adecuación a las necesidades de los clientes.

Los respondientes reflejan menor acuerdo con los Programas de Reconocimiento al Personal.

	Otras Compensaciones	
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	2.50	2.83
Desv.Std.	0.80	0.72
Media	2.67	
Desv.Std.	0.76	

DIMENSION 4 - NIVEL DE SATISFACCION

La posición general es neutra con respecto al nivel de satisfacción de los servicios de Recursos Humanos en general, dado que las respuestas denotaron acuerdo mediano.

La gente manifiesta mayor satisfacción con los servicios relacionados con Compensación Indirecta y mayor insatisfacción con los relacionados con Planificación de Recursos Humanos y Otras compensaciones.

Sistema: Planificación de Recursos Humanos

Los clientes del servicio de Planificación de Recursos Humanos denotan una posición neutra con respecto a su nivel de satisfacción.

Los Estudios de Cultura, Clima y Valores reflejan un mayor nivel de insatisfacción que los asociados al Mejoramiento del Desempeño Organizacional.

	Planificación	
	Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media	2.58	2.78
Desv.Std.	0.79	0.67
Media	2.67	
Desv.Std.	0.73	

Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo

El sistema de Captación, Adiestramiento y Desarrollo presenta respuestas neutras con respecto a la satisfacción que sienten los clientes.

Los clientes parecen no estar ni satisfechos ni insatisfechos con las actividades relacionadas con Reclutamiento y Selección, y Adiestramiento y Desarrollo.

Esta opinión parece tener alto grado de validez por contar con un bajo indicador de dispersión.

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT

Captación, Adiestramiento y Desarrollo		
	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media	2.32	2.47
Desv.Std.	0.57	0.71
Media	2.42	
Desv.Std.	0.67	

Subsistema: Reclutamiento y Selección

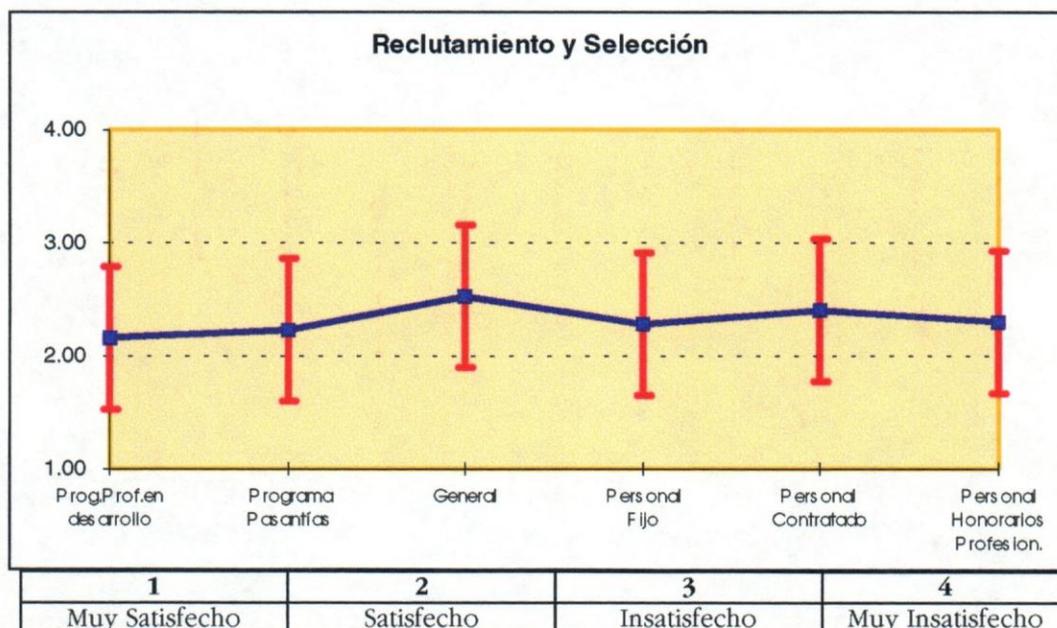
Las opiniones fueron neutras con respecto a Reclutamiento y Selección.

Las opiniones más positivas fueron hacia la Contratación de Pasantes, Personal Fijo y en Desarrollo.

Las opiniones más negativas con respecto a la correspondencia de las actividades de Reclutamiento y Selección a la necesidades de los clientes se orientan hacia la contratación de personal Contratado.

Existe un buen nivel de confiabilidad y validez según lo revelan los indicadores utilizados.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	2.15	2.23	2.53	2.29	2.40	2.30
Desv.Std.	0.55	0.73	0.52	0.47	0.52	0.67
Media	2.32					
Desv.Std.	0.57					



Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

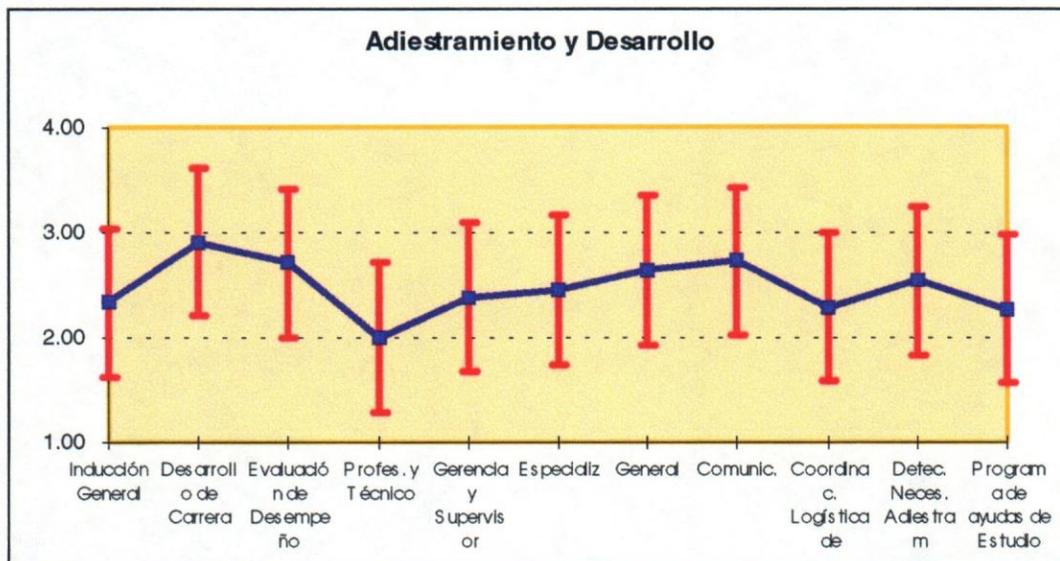
Las opiniones también son neutras en la generalidad de programas de Entrenamiento y Desarrollo.

Las opiniones más positivas, en las cuales manifestaron existe correspondencia entre las necesidades y éstas, se orientaron hacia el entrenamiento Profesional y Técnico, la Inducción General y la Coordinación y Logística de Cursos.

Opiniones más negativas se orientan hacia los procesos de Desarrollo de Carrera y Evaluación del Desempeño.

Todas cuentan con buen nivel de validez y confianza.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	2.33	2.91	2.71	2.00	2.38	2.45	2.64	2.73	2.29	2.54	2.27
Desv.Std	0.72	0.70	0.83	0.74	0.77	0.82	0.74	0.65	0.47	0.52	0.59
Media	2.47										
Desv.Std	0.71										



1	2	3	4
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

Sistema: Compensación Directa e Indirecta

Las necesidades de los Clientes en lo que respecta a Compensación Directa se ven más satisfechas que el resto de actividades en materia de Compensación.

Parece haber necesidad de revisar lo referente a Compensación Directa, área donde manifiestan posiciones de neutra a insatisfacción de necesidades.

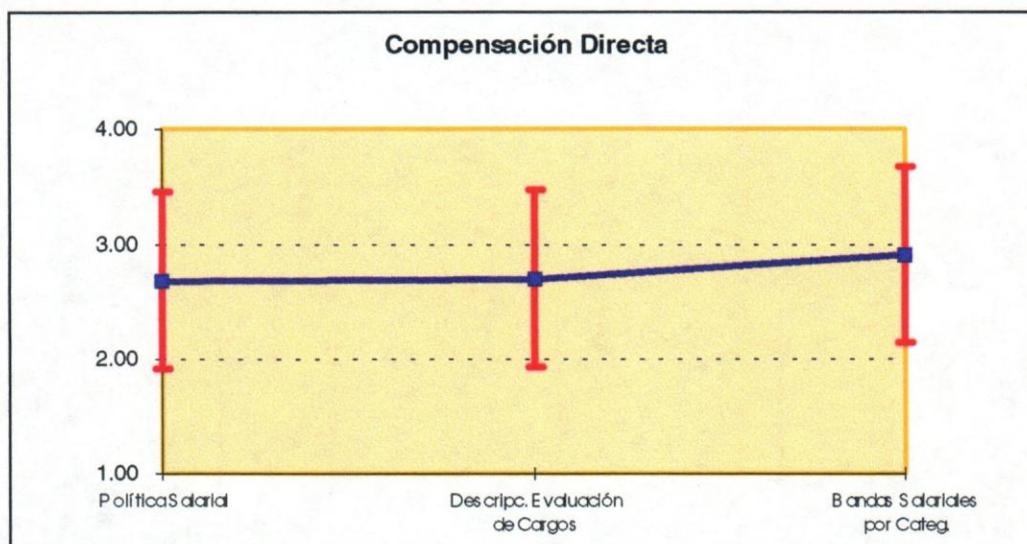
Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	2.76	2.16	2.63
Desv.Std.	0.76	0.63	0.82
Media	2.35		
Desv.Std.	0.73		

Subsistema: Compensación Directa

En lo referente a Compensación Directa las opiniones se manifiestan de neutra a cierta insatisfacción de las necesidades de los clientes.

Los requerimientos en lo que respecta a la Política Salarial en general se ven mejor satisfechos que las Bandas Salariales por Categoría, aunque en general se trata de respuestas neutras.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	2.69	2.70	2.91
Desv.Std.	0.87	0.67	0.70
Media	2.76		
Desv.Std.	0.76		



1	2	3	4
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

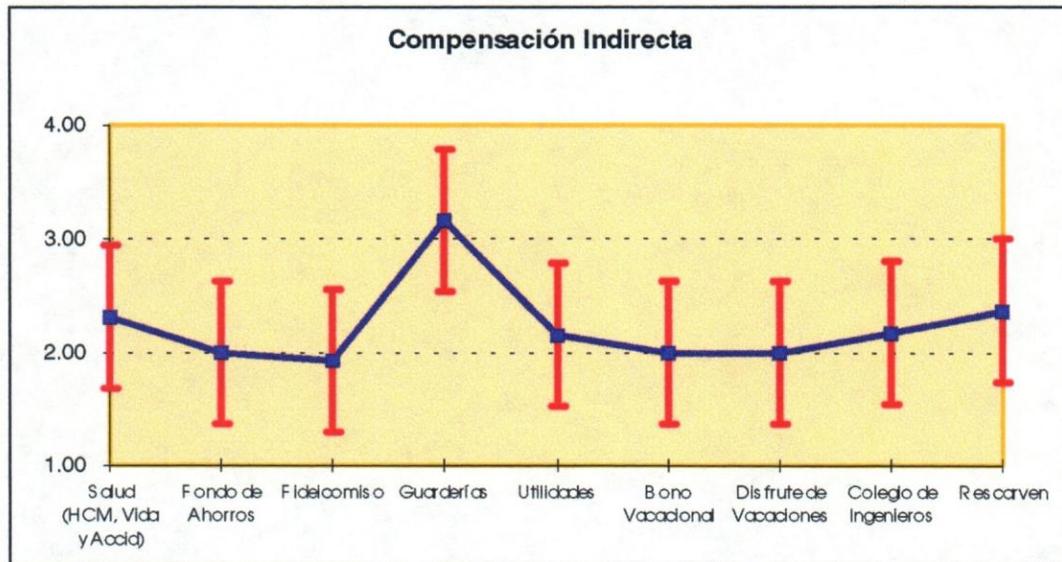
Subsistema: Compensación Indirecta

Los programas de Compensación Indirecta o Beneficios que llenan mejor las necesidades de los clientes son el Fideicomiso de las Prestaciones Sociales, el Fondo de Ahorros, el Bono Vacacional, el Disfrute de las Vacaciones y el Colegio de Ingenieros.

Se trata en general de un área que satisface mayormente los requerimientos de los clientes del departamento de Recursos Humanos.

Los indicadores de dispersión utilizados denota que la información reportada es bien representativa.

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Reserven
Media	2.31	2.00	1.93	3.17	2.15	2.00	2.00	2.18	2.36
Desv.Std.	0.79	0.39	0.46	0.98	0.69	0.39	0.37	0.40	0.81
Media	2.16								
Desv.Std.	0.63								



1	2	3	4
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

Subsistema: Otras compensaciones

Las opiniones son indefinidas en lo referente a otras compensaciones. Con poca diferencia, los Programas Recreativos y Culturales, y los de Reconocimiento al Personal, parecen no causar los efectos deseados por cuanto no manifiestan valores significativamente positivos o negativos.

Otras Compensaciones		
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	2.58	2.67
Desv.Std.	0.90	0.78
Media	2.63	
Desv.Std.	0.82	

**DIMENSION 5 - IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE RRHH EN LA
CONSECUION DE SUS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES**

La posición es bastante interesante al hablar de la importancia que otorgan a la actividad de Recursos Humanos en general, para el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Sin excepción, todas las áreas de Recursos Humanos parecen ser factor clave para el buen desempeño organizacional.

Las áreas que denotan una mayor importancia son la Compensación Directa y otras Compensaciones en el área de Compensación y Beneficios, y los programas asociados a Entrenamiento y Desarrollo dentro del área de Captación, Adiestramiento y Desarrollo.

Aunque esta es la posición de los clientes, parecen tener la necesidad de ser reevaluadas todas las variables por cuanto el nivel de representatividad de la información así lo revela.

Sistema: Planificación de Recursos Humanos

Las opiniones señalan que las actividades relativas a la Planificación de Recursos Humanos a las metas organizacionales son de gran importancia.

Los Programas de Mejoramiento Organizacional y los Estudios de Cultura, Clima y Valores son catalogados claves para la consecución de los objetivos de los clientes del departamento de Recursos Humanos.

Planificación		
	Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media	2.00	2.08
Desv.Std.	0.96	0.79
Media	2.04	
Desv.Std.	0.87	

Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo

Las actividades de Reclutamiento y Selección así como las de entrenamiento y Desarrollo en general son de clave importancia para el desempeño organizacional.

Los clientes del departamento, denotan que esta dimensión del servicio constituye una piedra angular para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Captación, Adiestramiento y Desarrollo		
	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media	1.77	1.70
Desv.Std.	0.91	0.82
Media	1.72	
Desv.Std.	0.85	

Subsistema: Reclutamiento y Selección

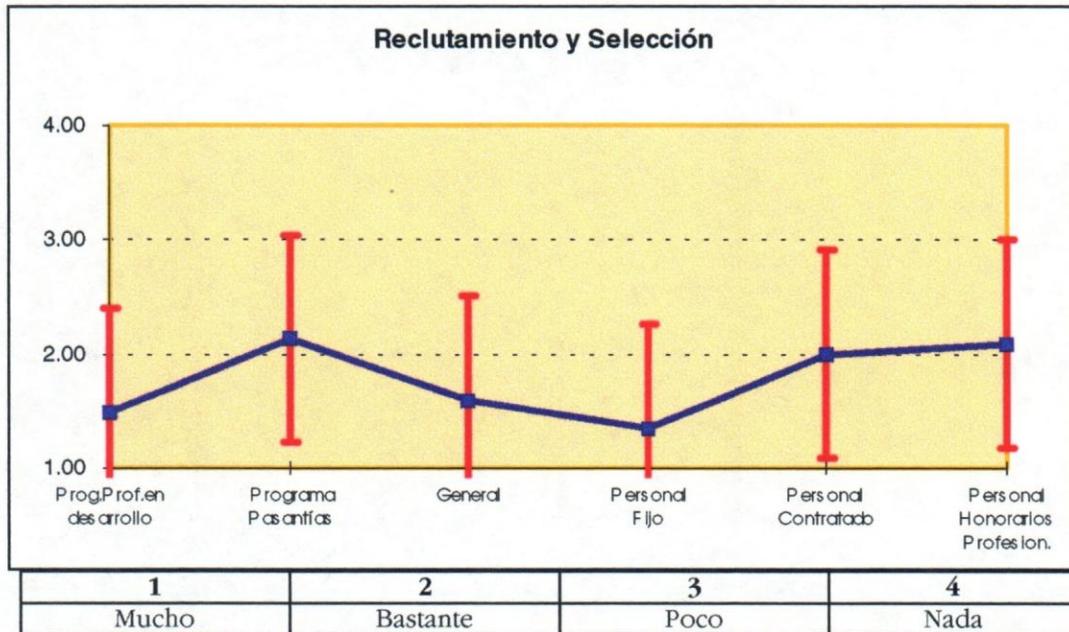
La selección de Personal en general representa un área crítica en materia de cumplimiento de objetivos.

El programa de Profesionales en Desarrollo y la contratación de Personal Fijo son las áreas que representan una mayor importancia para el logro de objetivos.

Seguido en importancia encontramos los programas de Reclutamiento de Personal Contratado, a Honorarios Profesionales y los Pasantes.

Contrario a la dimensión en general, esta información cuenta con un buen nivel de validez y confianza.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	1.50	2.13	1.60	1.36	2.00	2.08
Desv.Std.	0.94	0.83	0.74	0.63	1.10	1.08
Media	1.77					
Desv.Std.	0.91					



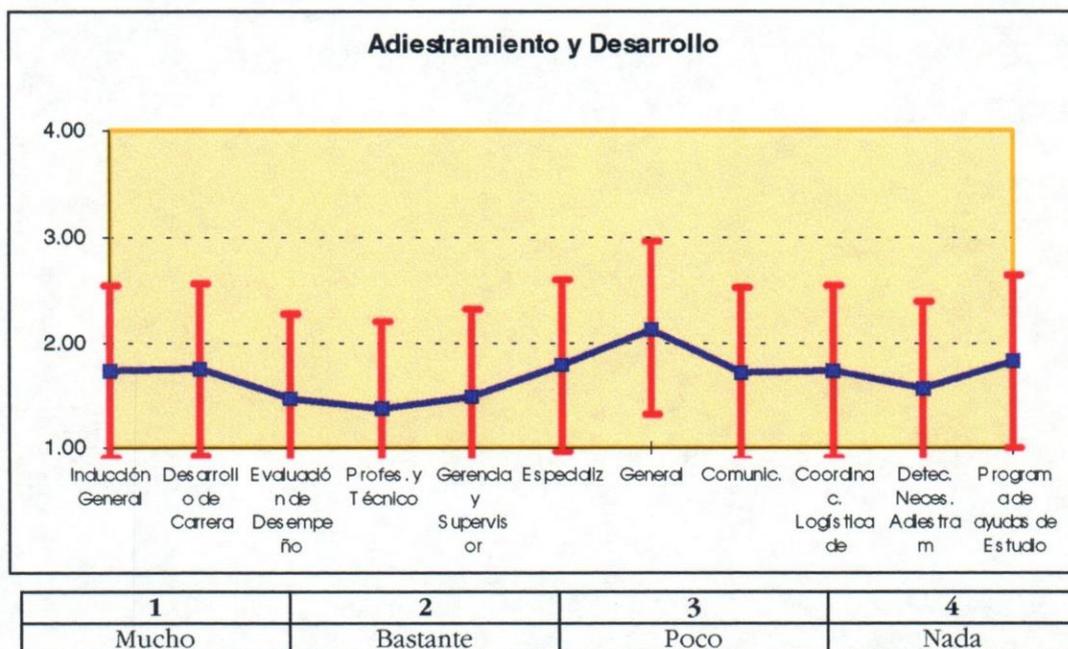
Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

Las respuestas en términos de la importancia de la función de Adiestramiento y Desarrollo con respecto a su impacto en el cumplimiento de objetivos organizacionales, fueron positivas.

Los servicios de Entrenamiento Profesional y Técnico, Gerencial y Supervisorio, Detección de Necesidades de Entrenamiento y Evaluación del Desempeño, revisten especial importancia.

Las respuestas asociadas a Entrenamiento Gerencial y Supervisorio, Detección de Necesidades de Entrenamiento y el Programa de Ayudas de Estudio cuentan con alta validez.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional. y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional.	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	1.73	1.75	1.47	1.38	1.50	1.79	2.13	1.71	1.73	1.57	1.82
Desv.Std	0.70	0.87	0.74	0.77	0.65	1.12	0.99	0.99	0.80	0.65	0.64
Media	1.70										
Desv.Std	0.82										



Sistema: Compensación Directa e Indirecta

Los sistemas de Compensación también cuentan con una relevante importancia al momento de ser considerados para el logro de los objetivos organizacionales.

De alta validez en todos los casos, los procesos asociados con Compensación Directa son los considerados como más relevantes.

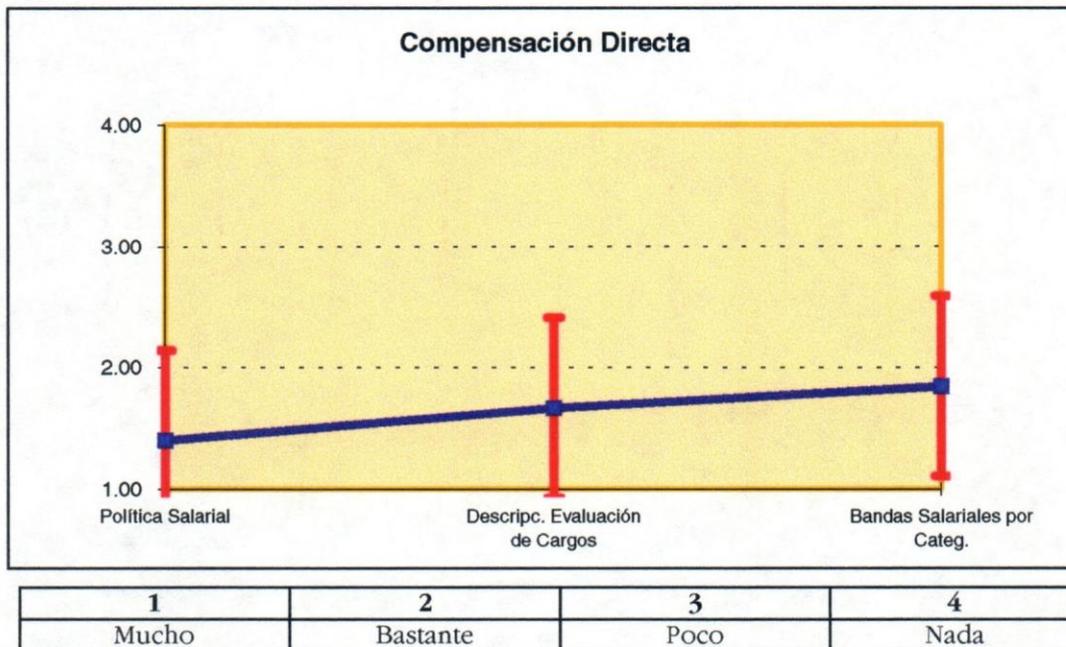
Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	1.63	1.74	2.19
Desv.Std.	0.74	0.62	0.90
Media	1.78		
Desv.Std.	0.71		

Subsistema: Compensación Directa

Al hablar de Compensación Directa, la Política Salarial parece ser el elemento que contribuye en mayor cuantía al logro de los objetivos organizacionales.

Las Descripciones y Evaluaciones de Cargo parecieran ser de alto impacto y de alta validez, a la hora de considerar su contribución para el buen desempeño de la organización.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	1.40	1.67	1.85
Desv.Std.	0.74	0.65	0.80
Media	1.63		
Desv.Std.	0.74		

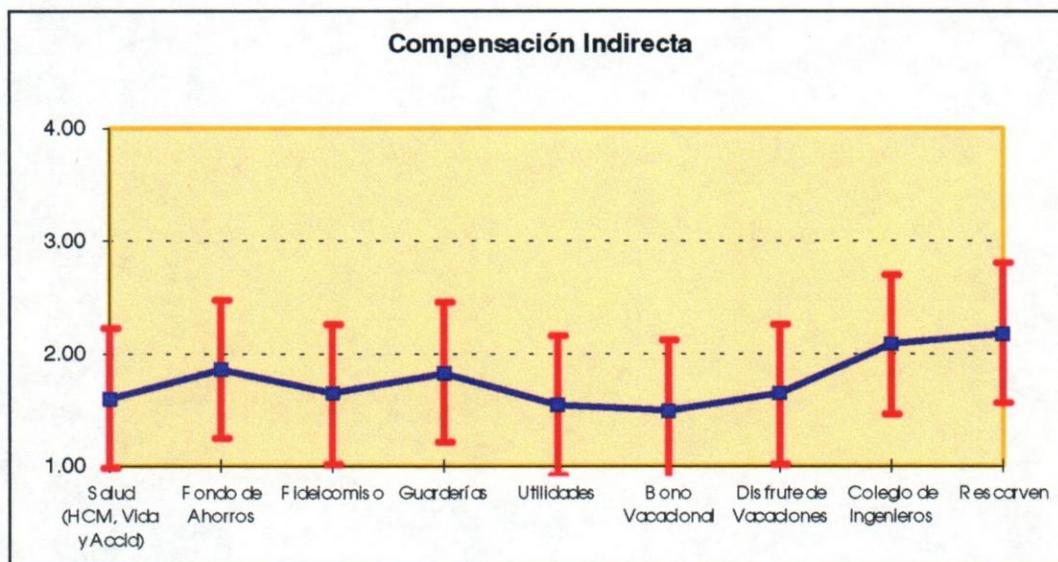


Subsistema: Compensación Indirecta

Los programas de Beneficios (Compensación Indirecta) se asoman como de alto impacto, en especial los pagos asociados a Utilidades, Bono Vacacional, Fideicomiso, Disfrute de Vacaciones y Salud. Al hablar de salud nos referimos a la Póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, así como la de Vida y Accidentes Personales.

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven
Media	1.60	1.86	1.64	1.83	1.54	1.50	1.64	2.08	2.18
Desv.Std.	0.63	0.66	0.63	0.41	0.52	0.52	0.50	0.51	0.87
Media	1.74								
Desv.Std.	0.62								



1	2	3	4
Mucho	Bastante	Poco	Nada

Subsistema: Otras compensaciones

Los programas Recreativos y Culturales así como los de Reconocimiento al Personal cuentan con una apreciación positiva en cuanto a su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Los Programas de Reconocimiento parecieren contribuir mayormente que los Recreativos y Culturales.

En todo caso, la validez de esta información no es alta.

Otras Compensaciones		
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	2.46	1.92
Desv.Std.	0.88	0.86
Media	2.19	
Desv.Std.	0.90	

DIMENSION 6 - INMEDIATEZ DE LA RESPUESTA

Pareciera que los clientes del departamento de Recursos de Tecnoconsult esperan recibir respuestas de todos los servicios evaluados en el lapso de una semana en general.

Las respuestas más inmediatas son esperadas en los procesos de Compensación Indirecta, las cuales son esperadas en más de un día pero menos que una semana.

En todos los casos las respuestas parecieren tener una validez intermedia por lo cual convendría evaluar el detalle por sistema y subsistema de Recursos Humanos.

Sistema: Planificación de Recursos Humanos

Los programas de Planificación de Recursos Humanos son esperados en una semana.

Los programas de Mejoramiento del Desempeño Organizacional le otorgan menor tiempo de respuesta que los Estudios de Cultura, Clima y Valores.

Las respuestas obtenidas son dispersas, por lo cual cabría evaluar nuevamente la expectativa de los clientes.

	Planificación	
	Mejoramiento del Desempeño Organizacional	Estudios de Cultura, Clima, Valores,
Media	2.92	3.18
Desv.Std.	0.86	0.75
Media	3.04	
Desv.Std.	0.81	

Sistema: Captación, Adiestramiento y Desarrollo

Estos programas son esperados igualmente en el lapso de una semana.

Los programas de Entrenamiento y Desarrollo son ligeramente esperados en un mayor tiempo que los de Reclutamiento y Selección en general.

Las respuestas en todo caso son medianamente válidas.

Captación, Adiestramiento y Desarrollo		
	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento y Desarrollo
Media	2.86	2.91
Desv.Std.	0.84	0.88
Media	2.89	
Desv.Std.	0.87	

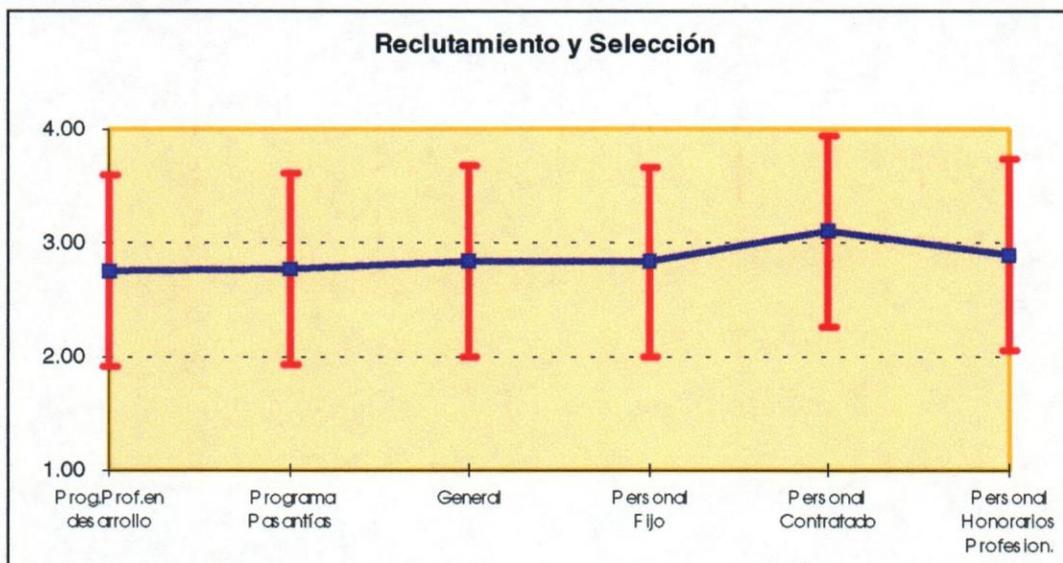
Subsistema: Reclutamiento y Selección

Las respuestas asociadas al Reclutamiento y la Selección de Personal en general son esperadas en el lapso comprendido entre un día y una semana.

Otorgan prioridad a la Selección de Pasantes y Profesionales en Desarrollo. Ligeramente otorgan un mayor tiempo de respuesta en el Reclutamiento de Personal Fijo y a Honorarios Profesionales.

Estos resultados presentan una validez intermedia.

Reclutamiento y Selección						
	Programa de Profesionales en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesionales
Media	2.75	2.77	2.85	2.83	3.11	2.90
Desv.Std.	0.87	0.73	0.69	0.94	0.93	1.10
Media	2.86					
Desv.Std.	0.84					



1	2	3	4
Inmediata	Más de 1 día	En una semana	Más de 1 semana

Subsistema: Adiestramiento y Desarrollo

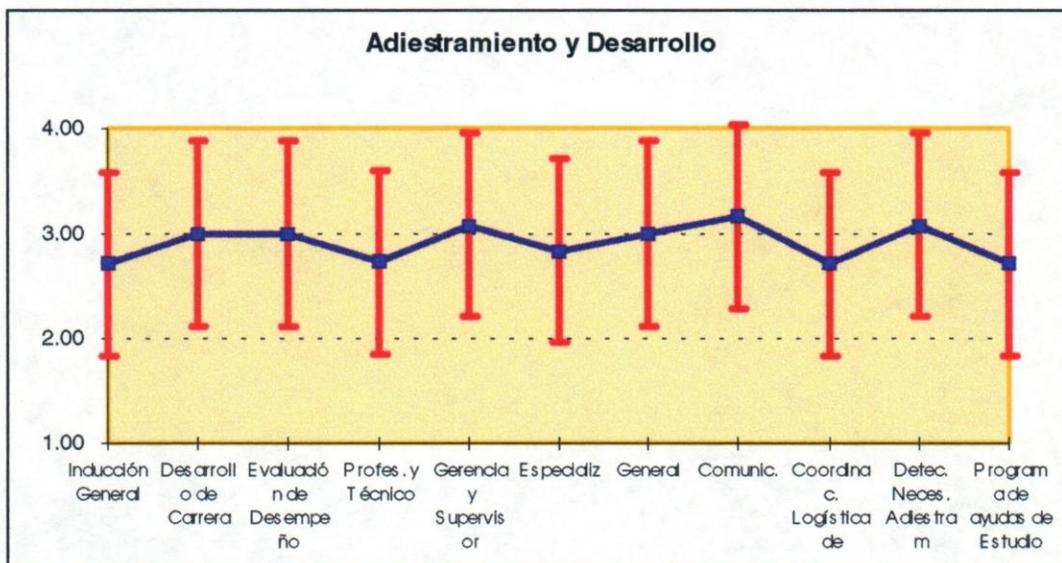
Un mayor tiempo de respuesta, en una semana, otorgan a la generalidad de programas asociados a Adiestramiento y Desarrollo.

Actividades como la Inducción General, los Programas de Ayudas de Estudio y la Coordinación y Logística de Cursos son solicitados prioritariamente.

Programas de Entrenamiento General, Gerencial y Supervisorio, el Desarrollo de Carrera, la Evaluación del Desempeño y la Detección de Necesidades de Entrenamiento son solicitados en el lapso de una semana.

Convendría evaluar nuevamente las expectativas del personal en esta materia ya que en la mayoría de los casos la dispersión es alta.

Adiestramiento y Desarrollo											
	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profesional y Técnico	Gerencial y Supervisorio	Especializado	General	Comunicacional	Coordinación Logística de Cursos	Detec. Neces. Adiestramiento	Programa de ayudas de Estudio
Media	2.71	3.00	3.00	2.73	3.08	2.83	3.00	3.17	2.71	3.08	2.71
Desv.Std	0.99	1.00	1.08	1.01	0.67	1.03	0.82	0.72	0.91	0.67	0.83
Media	2.91										
Desv.Std	0.88										



1	2	3	4
Inmediata	Más de 1 día	En una semana	Más de 1 semana

Sistema: Compensación Directa e Indirecta

Las respuestas en materia de Compensación son otra área que en líneas generales es esperada entre un día y una semana.

Con poca validez, las respuestas esperadas en menor tiempo son las relativas a Compensación Indirecta.

Compensación Directa e Indirecta			
	Compensación Directa	Compensación Indirecta	Otras Compensaciones
Media	2.97	2.21	3.00
Desv.Std.	1.06	1.16	0.96
Media	2.48		
Desv.Std.	1.17		

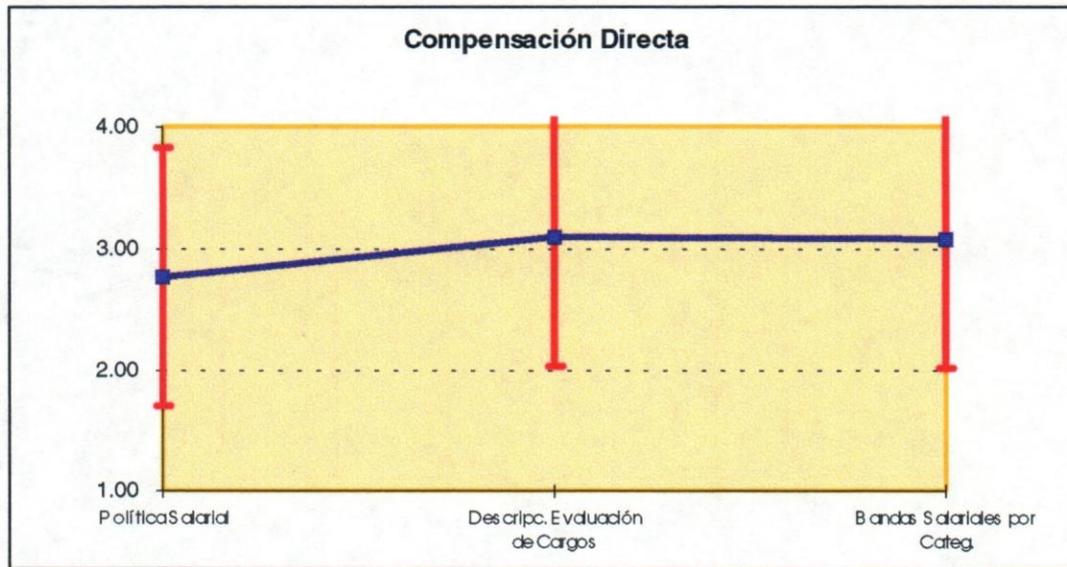
Subsistema: Compensación Directa

Las respuestas en materia de Compensación Directa en general son ambiciosos los resultados ya que los clientes esperan en una semana las respuestas.

La Política Salarial parece ser la esperada en menor tiempo, pero sin presentar diferencias significativas con los tiempos de respuesta de las Descripciones y Evaluaciones de Cargos, y las Bandas Salariales por Categoría.

En todo caso, se trata nuevamente de una evaluación que habría que rehacer, dado que los datos parecen ser poco representativos.

Compensación Directa			
	Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.
Media	2.77	3.09	3.08
Desv.Std.	1.09	1.04	1.08
Media	2.97		
Desv.Std.	1.06		



1	2	3	4
Inmediata	Más de 1 día	En una semana	Más de 1 semana

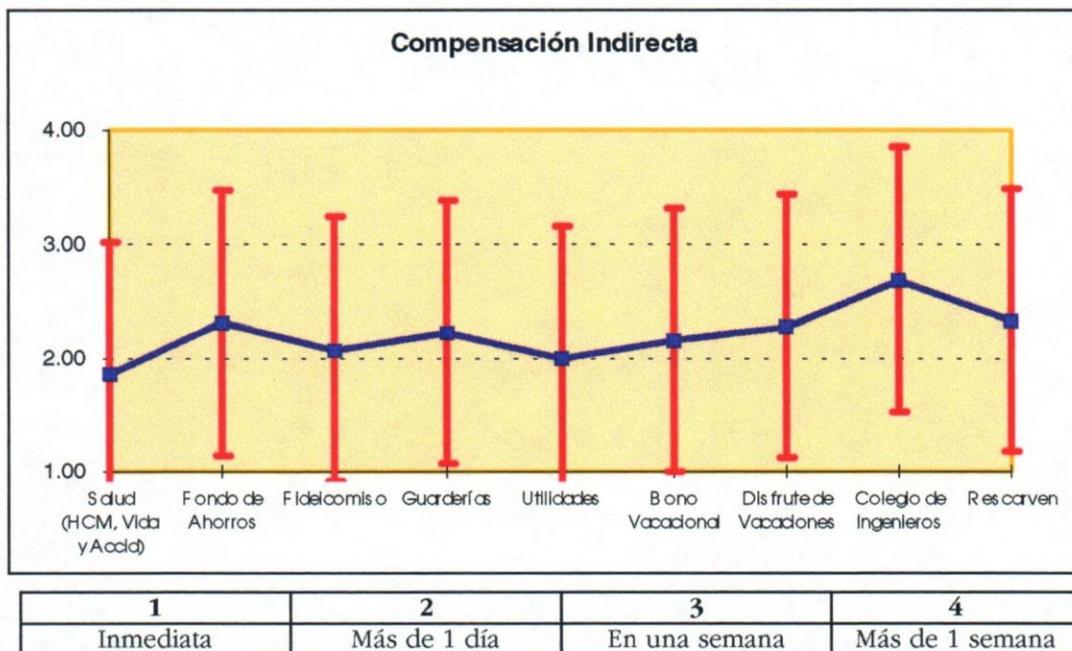
Subsistema: Compensación Indirecta

La expectativa de tiempo de respuesta en el servicio de Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad es inmediata, es esperada en un día.

En más de un día se espera el resto de los servicios asociados a Compensación Directa.

En todos los casos la información es muy dispersa y debe ser reevaluada.

Programas de Compensación Indirecta									
	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven
Media	1.86	2.31	2.08	2.22	2.00	2.15	2.29	2.69	2.33
Desv.Std.	1.10	1.03	1.12	1.20	1.13	1.28	1.14	1.32	1.30
Media	2.21								
Desv.Std.	1.16								



Subsistema: Otras compensaciones

Los tiempos de respuesta esperados para los Programas Recreativos y Culturales y los de Reconocimiento al Personal son mayores. Los servicios son esperados en general en una semana, aunque las respuestas parecen poco representativas.

	Otras Compensaciones	
	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconocimiento al personal
Media	3.08	2.92
Desv.Std.	0.95	1.00
Media	3.00	
Desv.Std.	0.96	

RESUMEN Y CONCLUSIONES - RESULTADO POR SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

En el siguiente cuadro resume las opiniones en cuanto a las Dimensiones Evaluadas, así como las áreas que resultaron críticas a ser atendidas según opinan los clientes de Recursos Humanos.

Dimensión	Resultado general	Áreas Críticas a ser Atendidas
FRECUENCIA DE USO	Ocasional	
SERVICIO A TIEMPO	De Acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Evaluación del Desempeño • Cursos Gerenciales / Supervisorios • Detección Necesidades Adiestramiento • Descripción y Evaluación de Cargos • Programas de Reconocimiento
SERVICIO APROPIADO	Desacuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Cursos Gerenciales / Supervisorios • Comunicación de Cursos • Descripción y Evaluación de Cargos • Bandas Salariales Por Categoría • Guarderías • Programas Recreativos • Programas de Reconocimiento
NIVEL DE SATISFACCION	Insatisfecho	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Mejoramiento Organizacional • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Evaluación de Desempeño • Comunicación Cartera de Cursos • Detección de Necesidades de Entrenamiento • Política Salarial • Descripción y Evaluación de Cargos • Bandas Salariales por Categoría • Guarderías • Programas de Reconocimiento
IMPORTANCIA DEL SERVICIO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	Bastante	
EXPECTATIVAS DE RESPUESTA	En una semana	

Luego de analizar as respuestas por dimensión de Recursos Humanos, caben las siguientes reflexiones:

- en cuanto a Frecuencia de uso de los servicios, Importancia de los servicios para el logro de objetivos organizacionales y expectativas de respuestas son bastante uniformes y se resumen acorde a la tabla anterior.
- De todas, cabría reevaluar las expectativas de respuesta en tiempo ya que en todos los casos parecen ser ambiciosas.
- Las áreas en las cuales debe orientarse la actividad de Recursos Humanos la comprenden las dimensiones de:
 - Servicio a Tiempo, a pesar que la generalidad expresa que recibe un servicio dentro de los plazos esperados, existen áreas que hay que atender.
 - Servicio apropiado o acertado: parece haber falta de entendimiento de Recursos Humanos hacia sus clientes y viceversa, de los términos y condiciones del servicio acorde a las necesidades de los clientes.
 - Nivel de satisfacción: los clientes manifiestan estar insatisfechos con los servicios en general. Existen áreas críticas que atender como lo veremos más adelante.

Si realizamos una evaluación por dimensión de Recursos Humanos encontramos que las áreas críticas que deben ser atendidas son:

PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

Los programas de Mejoramiento Organizacional parecen no estar satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Los estudios de Clima, Cultura y Valores no se están cumpliendo en los plazos esperados, y los resultados parecen no estar impactando a la organización acorde a su necesidad.

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO:

En Tecnoconsult, en líneas generales, existe un sentimiento que no existen, están en desuso o lo que existe no cubre las expectativas de los clientes en función a: Planes de Desarrollo de Carrera, programas de Formación Gerencial y Supervisoría, programas formales de Evaluación del Desempeño y Cartera disponible de cursos de Formación en general..

Sin embargo, existe toda una gama de estrategias y actividades que apoyan la gestión de Entrenamiento y Desarrollo pero que están en desuso. Esto es causado por la misma naturaleza de la contabilización de los costos interdepartamentales.

En Tecnoconsult, el negocio se reduce a una utilidad por hora hombre vendida. La inversión en Entrenamiento y Desarrollo de Personal, al empleado dedicarse a una actividad que genera inversión a largo plazo y no utilidad a corto plazo, es rechazado por los Gerentes de Departamento y Jefes de Unidad.

Es por esto que la organización misma genera mecanismos para que sus empleados no “distrayan” la atención de lo que genera ganancia inmediata.

No se trata entonces de la no disponibilidad o de la inexistencia de una estructura de Adiestramiento y Desarrollo, sino una percepción que lo que existe no genera utilidad.

COMPENSACION DIRECTA E INDIRECTA:

Existe una necesidad de atender en tiempo y apropiadamente la Descripción y Evaluación de Cargos, y los Programas de Reconocimiento.

La Política Salarial y las Bandas Salariales por Categoría parecen no estar acordes con las necesidades de los clientes, ni estar contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

El apoyo en materia de Programas Recreativos y Culturales parecen no estar cubriendo las necesidades de los clientes.

Un área que parece crítica dentro de los Programas de Compensación Indirecta es el servicio de Guarderías. Parecen no estar siendo fuente de insatisfacción, por cuanto no se consideran están contribuyendo a las metas organizacionales y tampoco satisfaciendo las necesidades de los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del estudio se derivan cuatro grandes áreas de trabajo para Tecnoconsult en lo que respecta a programas macro de mejoramiento del servicio de Recursos Humanos

1. *Estudio de Clima, Cultura y Valores*, como programa de planificación de las actividades de Recursos Humanos a largo plazo. Con esta actividad se generaría con la intención de cubrir con tres objetivos importantes:
 - a) Reflejar las actitudes y valores de los miembros que conforman a la Organización.
 - b) Detectar y evaluar los posibles conflictos que inhiben el desarrollo de actitudes positivas, y
 - c) Focalizar el esfuerzo de cambio organizacional, en aquellas áreas críticas detectadas.

2. *Desarrollo de procesos y estrategia de Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Carrera*

A efectos de cubrir las necesidades, cabría evaluar y adaptar estos procesos a las necesidades y naturaleza propia de la organización.

3. *Estrategia Comunicacional*, para comunicar a toda la organización la estructura, servicios y planes de Recursos Humanos especialmente en materia de Programas Adiestramiento y Desarrollo

4. *Compensación Directa*: Revisión de la política, diagnóstico y propuesta de cambio.

ESTRATEGIA DE CAMBIO

Como consecuencia de este estudio y a efectos de académicos, desarrollaremos la estrategia de cambio orientada al Diseño de un Programa Comunicacional para dar a conocer y reforzar la imagen que tiene el departamento de Recursos Humanos y a su vez, generar el feedback necesario para una revisión y mejoramiento continuo de la función como tal.

Nuestro objetivo será el Desarrollar y Ejecutar una Estrategia Comunicacional que permita:

De Recursos Humanos a los Clientes:

- Informar sobre las actividades que ocupan al departamento,
- Informar y motivar sobre las oportunidades de formación y desarrollo ofertadas por el departamento,
- Invitar a la participación en actividades de recreación y dispersión, orientadas al trabajo en equipo y a un sano clima organizacional,
- Promocionar actividades culturales en general,
- Crear una fuente interna de Selección de personal

De los Clientes para Recursos Humanos:

- Recoger expectativas de los servicios y actividades actualmente prestados,
- Recoger expectativas de servicios no prestados actualmente pero deseados, lo cual nos permite reenfocar la actividad y adaptarla a las necesidades de los clientes.
- Recabar opiniones y sugerencias de mejora en general.

INTERVENCIÓN - HERRAMIENTAS DE COMUNICACION SUGERIDAS

Con la intención de ejecutar la estrategia Comunicacional, hemos planteado las siguientes herramientas que facilitan el proceso de la Comunicación y que constituyen nuestra intervención en Tecnoconsult:

Revista Institucional Vértice:

Es una publicación esporádica, editada por el Departamento de Asuntos Públicos y de un matiz formal, donde se recaba información sobre los avances de Tecnoconsult que afectan a su entorno y la organización interna.

La distribución de ésta publicación es realizada a través de los departamentos en los cuales se rotan algunos ejemplares.

Nuestra intención es incluir formalmente una sección dentro de Vértice, que permita dar a conocer los procesos, actividades o gestión de Recursos Humanos orientados a crear una ventaja competitiva en el mercado y que pueda ser divulgada hasta los clientes y relacionados de la empresa.

Como resultado de la intervención se ha publicado en el número del mes de Mayo 1998, el Programa Integral de Adiestramiento.

El Programa Integral de Adiestramiento está orientado a cubrir necesidades de entrenamiento dimensionadas en cinco categorías: Profesional y Técnica, Gerencial y Supervisoría, Especializada, General y Comunicacional. Dada sus características y su alcance lo seleccionamos como punto de partida.

Reuniones y Comités:

Las reuniones y comités son realizadas por áreas de interés y áreas funcionales en Tecnoconsult. Sugerimos la participación activa de la Gerencia de Recursos Humanos en los siguientes comités:

- Comité de Operaciones: donde se discuten los avances y necesidades de los clientes del área de ingeniería. Se reúne semanalmente.
- Comité Ejecutivo: donde se intercambian opiniones entre los supervisados directos de presidencia. Se reúne semanalmente.

- Comité de Desarrollo Secretarial: con el objetivo de desarrollar personal y profesionalmente a este importante personal de apoyo. Se reúne quincenalmente
- Comités Departamentales: donde se discuten programas de Adiestramiento, de Reconocimiento y Desarrollo, requeridos por cada uno de los departamentos. Se reúne mensualmente.
- Comité de Evaluación de Proyectos: donde se discuten los avances de proyectos, programas de transferencia tecnológica requeridos y necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo. Se reúne mensualmente
- Comité de Recursos Humanos: se discuten aspectos generales y específicos de la gestión interna del departamento.

El objetivo de participar en cada uno de ellos es el establecer una comunicación en ambos sentidos que fortalezca la gestión.

Comunicaciones Periódicas vía e-mail:

Nuestra sugerencia es utilizar esta vía para:

- divulgar información sobre las actividades desarrolladas de Recursos Humanos para sus clientes en general,
- concientizar sobre habilidades gerenciales y supervisorias,
- impactar positivamente el clima organizacional a través de notas personales de información y reconocimiento, y
- establecer un mecanismo de feedback para el departamento

Correo de Voz:

Es un sistema de buzón telefónico identificado en un estudio paralelo como el medio de información más efectivo del que dispone la organización.

Sugerimos la utilización de éste para:

- realizar seguimiento a actividades del departamento,
- reforzar la información publicada en los otros medios,
- cumplir con los requisitos necesarios para completar un servicio o actividad,
- invitar a actividades recreativas y culturales,
- instar la participación en programas de entrenamiento y desarrollo,
- enviar mensajes personalizados de salutación o felicitación.

Carteleras:

Este medio está coordinado y es responsabilidad directa del departamento de Asuntos Públicos.

Tomando ventaja de su existencia, nuestra sugerencia es constituir al departamento de Recursos Humanos como formal proveedor de material informativo y motivador en todas sus áreas de actividad para toda la organización.

Boletín Informativo de Recursos Humanos:

En junio de 1998, fue lanzado el primer número de "EnTecnosotros", el cual surge como consecuencia de ésta intervención.

Se trata de un Boletín de Recursos Humanos, escrito en primera persona, bajo la condición de emitir mensajes positivos del área, circula mensualmente y es distribuido con los sobres de pago con la intención de asegurar su recepción.

En una dinámica de grupo facilitada por Cambio 21, constituida por 12 personas de diferentes áreas de la organización se discutieron los siguientes tópicos:

- Nombre de la publicación: el parámetro fue el de sugerir títulos que resultaran atractivos y cálidos para los lectores, y que además hicieran énfasis en su objetivo mismo de constituirse en un medio interno de comunicación en materia de Recursos Humanos.

Se generó una tormenta de ideas en la cual todos los participantes sugirieron títulos, y manifestaron su opinión con respecto a los sugeridos por todos los participantes. Finalmente, se realizó una votación donde resultó seleccionado el título “EnTecnosotros”.

- Selección de los Tópicos: De un trabajo previo asesoría con el Gerente de Recursos de resultó una estructura de tópicos, la cual fue propuesta y sujeta a discusión. Los tópicos resultantes fueron los siguientes:
 - Presentación de los Integrantes del Departamento de Recursos Humanos con sus funciones y extensiones telefónicas. Sólo para este primer boletín.
 - Tecnonotas: se presentan resultados y actividades realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos de interés para sus clientes y usuarios. En este primer boletín se presentó el Comité de Desarrollo Secretarial, el Plan de Adiestramiento en Inglés, entre otros.
 - Notirecrea: donde se recogerán expectativas del personal frente a actividades recreativas y culturales, y donde a su vez se les extenderá invitación e información general sobre las actividades programadas en esta materia. En esta edición se solicitó manifestaran expectativas con respecto a actividades recreativas.
 - Tú Boletín: Se refiere a un espacio para que los clientes o usuarios de Recursos Humanos publiquen alguna información en tono positivo y constructivo. En esta edición se abrió el espacio.
 - Notas para divertirse: con le objetivo de crear un espacio jocoso o de diversión. En esta sección publicamos concursos, chistes,

eventos jocosos de la organización, pasatiempos, etc. En esta edición publicamos el “Ejercicio de la Avenida Complicada”.

- Se Busca: Esta es una sección para facilitar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en general. En esta edición solicitamos el apoyo para las búsqueda de “Abogado Bilingüe” y “Web Master” Esta sección ya generó sus frutos, al permitir una promoción interna.
- Como tópico especial para esta sección se incluyó una felicitación especial al personal de Maracaibo por la inauguración de su nueva sede.
- Diagramación: En esta dinámica se discutió y decidió el estilo de diagramación de la publicación. Se decidió trabajar a dos columnas, en formato tipo periódico y tamaño carta.
- Redacción: Se decidió utilizar un lenguaje conversacional y cotidiano, expresado en primera persona.
- Colores y Papel: El texto en negro, títulos y subtítulos a color. Este color cambia en cada edición. El papel utilizado es artesanal para darle un aspecto cálido e informal, lo que refuerza el tono de la comunicación.
- Roles y Responsabilidades: Directamente la Gerencia de Recursos Humanos es responsable por la edición mensual de este boletín. La responsabilidad del contenido del mismo es rotada entre los integrantes del departamento, con la finalidad de asegurar la continuidad y permanencia en el tiempo más allá de los redactores. La empresa cuenta con un departamento de reproducción que edita el boletín.

BIBLIOGRAFIA

- Blake Robert / Jane Srygley Mouton / Anne Adams McCause . "La estrategia para el cambio organizacional".. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, S.A. USA 1989. 26 pp.
- Hammer Michael & Champy James. "Reingenieria". Traducido por Jorge Cárdenas Nannetti. Editorial Norma.Colombia. 1997. 17
- Hronec ,Steven M.. "Signos Vitales". Traducido por Francisco Ortiz Chaparro. Primera edición. Editorial MacGraw Hill. México. 1995. 33 pp.
- Kerlinger, Fred. "Investigación del Comportamiento". Tercera edición. Traducido por Foundations of behaviorl researc. Editorial McGraw Hill. México. 1991. 53 pp.
- Koontz/O'Donell. "Administración". Octava Edición. Traducción por Sauri Jaled de Allub / Alfredo Díaz Mata. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1985. 54 pp.
- Melinkoff, Ramón V.. "La Estructura de la Organización". Editorial Panapo. Caracas. 1990. 23 pp.
- Peppard y Rowland. "La Esencia de la Reingenieria en los Procesosde Negocios". Traducción por Gabriel Sánchez García. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico. 1996. 17 pp.
- Sallenave, Jean Paul. "Gerencia y Planeación Estratégica". Editorial Norma. 1985. México. 9 pp.
- Silva Rodríguez, Arturo. "Métodos cuantitativos en Psicología. Primera edición. Editorial Trillas. Mexico. 1992. 56 pp.
- Urquijo, José. "Teoría de las Relaciones Industriales". Primera edición. Editorial Arte. Caracas. 1989. 16 pp.

ANEXOS

ANEXO 1
OFERTA DE SERVICIOS

Caracas, 20 de marzo de 1998

Señores
TECNOCONSULT
Ciudad.-

Atención: Héctor Riquezes

Estimados señores:

En respuesta a la solicitud y luego de la entrevista sostenida con ustedes en días pasados, anexamos recomendación para la ejecución del Estudio de Investigación de Satisfacción de los Clientes del departamento de Recursos Humanos de Tecnoconsult, S.A.

Quedando altamente agradecidos por su preferencia, nos despedimos de ustedes

Atentamente,

Por Cambio 21,

Sandra De Nóbrega
Consultor

María Teresa González S.
Consultor

OFERTA DE SERVICIOS:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT**

OFERTA DE SERVICIOS:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE TECNOCONSULT**

LA EMPRESA

Parte del grupo Empresarial TECNO, Tecnoconsult Ingenieros S.A. tiene como actividad principal el prestar servicios de ingeniería, procura, gerencia de construcción, construcción y actividades conexas.

Con esta empresa nació el grupo en el año 1991 y hoy reúne a 1200 empleados ubicadas en Caracas, Falcón, Oriente y Maracaibo.

Nuestro cliente directo en representación de la empresa es el asesor de Recursos Humanos del grupo, miembro de la junta directiva y quien nos expresa la necesidad de medir el Nivel de Satisfacción de los servicios prestados actualmente por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, y a su vez emitir las recomendaciones a lugar producto del análisis de los resultados.

DE CAMBIO 21

Cambio 21 es una empresa de alta trayectoria y reconocimiento en el campo de la Consultoría en Venezuela

Su misión está centrada en ofrecer servicios de Asesoría y Adiestramiento en Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.

Su ventaja competitiva consiste en :

- integrar modelos y herramientas gerencial de comprobada utilidad a nivel mundial.
- Sus 21 consultores e instructores tienen una vasta formación y experiencia en el área.

Entre los valores que mueven nuestra operación encontramos:

- *Profesionalismo*, en los aspectos conceptuales y operativos de nuestro trabajo.
- *Esmero*, por nuestros clientes, recursos y creaciones.
- *Constancia*, estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes.
- *Pragmatismo*, dotando de aplicabilidad y sencillez a nuestros productos y servicios.

SITUACION

En la organización tiene la percepción de que existe una insatisfacción latente ante los procesos de Recursos Humanos, que se presenta como una barrera a la gestión exitosa a los clientes de este departamento.

OBJETIVO

La presente propuesta tiene por objetivo el presentar un método de evaluación de los niveles de satisfacción de los clientes de la Gerencia de Recursos Humanos de su organización. Este estudio comprende la clarificación de éstos clientes así como la determinación de los niveles de satisfacción de sus necesidades en función del servicio prestado.

ALCANCE

Este estudio se limitará a:

1. Clarificar los servicios prestados por el Departamento de Recursos Humanos acorde con los recursos con los cuales cuenta.
2. Clarificar y clasificar clientes de dichos servicios.
3. Presentar un método de medición de satisfacción de necesidades.
4. Presentar y administrar un modelo y un sistema de determinación de los niveles de satisfacción.
5. Presentar resultados del diagnóstico y recomendaciones, para una intervención exitosa.

METODOLOGÍA DE ESTUDIO

De acuerdo al alcance definido para este estudio, determinamos que el método a utilizar será el de Investigación - Acción. Esta metodología nos facilita lograr los objetivos trazados ya que permite:

- clarificar el tipo de servicios y el alcance de los mismos, que el Departamento de Recursos Humanos de Tecnoconsult está en capacidad de dar.
- determinar cuales son las necesidades a corto, mediano y largo plazo de los clientes de estos servicios.
- establecer relaciones entre los servicios prestados y los niveles de satisfacción.
- tomar acciones, a partir de este diagnóstico, para reducir las brechas existentes y procurar prestar un servicio a éstos clientes acorde a sus necesidades.

Hemos distinguido actividades relacionadas con la actividad que nos permitirán dividir el trabajo en tres fases:

INFORMACION: comprende la recopilación de información preliminar necesaria para la elaboración del estudio. Esta información está relacionada con la actividad actual futura de la empresa asociada al tipo de servicios de Recursos Humanos actual y futuro.

DIAGNOSTICO Y ANALISIS: partiremos de la clarificación de los servicios prestados por Recursos Humanos a los niveles de satisfacción esperados. Para esto elaboraremos un cuestionario exploratorio de preguntas cerradas con alternativas de respuesta en un continuo que simula los niveles de satisfacción.

La encuesta exploratoria presenta tres partes:

1. Identificación: donde recabamos información de variables que consideraremos independientes tales como, antigüedad, nivel en la organización y categoría.
2. Instrucciones para el llenado del cuestionario
3. Preguntas: comprende 192 preguntas con 4 alternativas de respuesta cada una.

El cuestionario se administrará a la totalidad de los clientes del departamento de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Luego de administrado el cuestionario procederemos al análisis estadístico mediante el cruce de variables que permitirá presentar resultados y las correspondientes recomendaciones que sean pertinentes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Marzo 1998											Abril											Mayo																								
	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	31	1	2	3	6	7	8	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22
INVESTIGACION																																															
Entrevistas con el cliente	■																																														
Entrevistas con RRHH	■																																														
Propuesta																																															
DIAGNOSTICO																																															
Elaboración de Instrumento	■																																														
Determinación de la muestra	■																																														
Administración del instrumento												■																																			
CONCLUSIONES Y RECOM.																																															
Análisis de Resultados												■																																			
Presentación de Resultados												■																																			
Preparación de Informe												■																																			
Entrega final												■																																			
Discusión												■																																			
INTERVENCION																																															
Propuesta												■																																			
Intervención												■																																			
Preparación de Informe												■																																			
Entrega final												■																																			
Discusión												■																																			

REQUERIMIENTOS:

Para la correcta ejecución del presente estudio se hace necesario:

- La apertura por parte del cliente para suministrar información relativa a la empresa, toda la necesaria a efectos del presente estudio. La información se solicitará al cliente con previa justificación. El manejo de la misma tendrá carácter confidencial y se utilizará únicamente a los fines descritos.
- La disposición por parte de los empleados sujetos de este estudio para la emisión libre y espontánea de opiniones. Para ello se sugiere la comunicación por parte de la gerencia acerca del contenido, fines y alcance de este estudio.
- La comunicación constante y permanente con el cliente a efectos de monitorear los resultados y clarificar conceptos

COSTOS Y FORMA DE PAGO

Los costos totales de a consultoría a los efectos del presente estudio son de Seis Millones de Bolívares (Bs. 6.000.000,00). A éstos se le adicionarán los ocasionados por uso de servicios de teléfono y fax los cuales presentarán soportes al momento de la facturación.

Las fotocopias y el material de oficina corren por cuenta del cliente. Los gastos por concepto de transporte, viajes y viáticos correrán por cuenta del cliente.

Estos costos constituirán la retribución por concepto del Estudio delimitado en el Alcance y acorde a la Metodología presentada, así como la asignación por un máximo de 160 horas por cada consultor asignado. En caso que se necesitare un mayor número de horas, Cambio 21 y el cliente acordarán los términos de las nuevas tarifas.

Para esta Consultoría, Cambio 21 ha asignado a dos consultores: Sandra De Nóbrega y María Teresa González. A nivel de apoyo contará con los servicios de los 19 consultores restantes de la firma a razón de tres horas semanales, servicios que estarán libres de cargo para su organización.

Los pagos deberán realizarse en cheque a nombre de Grupo 21, previa presentación de facturas, a razón de un 33% a la firma del presente acuerdo, 33% en la culminación de la fase de Diagnóstico y otro 34 a la entrega del informe.

ANEXOS

Cuestionario

APROBACION:

Por Cambio 21

Por Tecnoconsult

ANEXO 2

***ENCUESTA DE SATISFACCION EN RELACION A LOS SERVICIOS
PRESTADOS POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS***

	Indique la frecuencia de uso de los servicios mencionados durante los últimos 12 meses	Los servicios solicitados por usted han sido recibidos a tiempo	El servicio recibido puede ser calificado como apropiado o acertado	En relación con los servicios, señale su nivel de satisfacción	Señale la importancia de los servicios en el logro de objetivos organizacionales	En relación a estos servicios le gustaría recibir una respuesta de RRHH en forma:
	NUNCA OCASIONALMENTE FRECUENTEMENTE SIEMPRE	TOTAL DESACUERDO DESACUERDO DE ACUERDO ACUERDO TOTAL	TOTAL DESACUERDO DESACUERDO DE ACUERDO ACUERDO TOTAL	MUY INSATISFECHO INSATISFECHO SATISFECHO MUY SATISFECHO	NADA POCO BASTANTE MUCHO	MÁS DE UNA SEMANA EN UNA SEMANA MÁS DE UN DÍA INMEDIATA
PLANIFICACION						
1						
2						
CAPTACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
COMPENSACION DIRECTA E INDIRECTA						
13						
14						
15						
16						
17						
18						

ANEXO 3

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS EN LOS ULTIMOS DOCE MESES

Resultados Generales Media 2.89
Desv. Std 0.94

Planificación		Captación, Adiestramiento y Desarrollo														
		Reclutamiento y Selección						Adiestramiento y Desarrollo								
Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.en desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	
Media	3.12	3.27	2.80	2.87	2.60	2.50	3.07	3.31	2.07	3.56	2.93	2.47	3.00	3.19	3.00	3.33
Desv. Std	0.70	0.70	0.77	0.99	0.99	0.89	0.83	0.75	0.80	0.81	1.03	1.19	0.68	0.66	0.82	0.62
Media	3.19		2.84						2.94							
Desv. Std	0.69		0.90						0.90							
Media											2.90					
Desv. Std											0.90					

Compensación Directa e Indirecta															
Compensación Directa			Programas de Compensación Indirecta												
Politica Salarial	Descripc. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacacional	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal		
Media	2.07	3.07	2.92	2.73	2.47	2.40	3.91	2.73	2.73	2.36	2.75	3.33	3.13	3.27	
Desv. Std	1.03	0.83	1.12	0.70	1.06	0.99	0.30	1.10	1.10	0.93	1.22	0.90	0.81	0.70	
Media	2.67		2.80									3.19			
Desv. Std	1.07		1.03									0.75			
Media	2.83														
Desv. Std	1.01														

LOS SERVICIOS UTILIZADOS POR USTED HAN SIDO UTILIZADOS A TIEMPO

Resultados Generales Media 2.28

Desv. Std 0.74

Planificación		Captación, Adiestramiento y Desarrollo														
		Reclutamiento y Selección								Cartera de Cursos, Eventos y/o talleres c						
Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.e n desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	
Media	2.55	2.63	2.18	2.15	2.23	2.08	2.33	2.33	2.29	3.00	2.64	2.27	2.55	2.36	2.31	2.45
Desv. Std	0.69	0.92	0.60	0.69	0.60	0.49	0.71	0.50	0.73	0.76	0.92	0.65	0.52	0.67	0.63	0.69
Media	2.58		2.21								2.47					
Desv. Std	0.77		0.59								0.66					
Media	2.38															
Desv. Std	0.65															

Compensación Directa e Indirecta														
Compensación Directa				Programas de Compensación Indirecta										
Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacaciona l	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal	
Media	2.27	2.56	2.67	2.15	1.80	1.73	2.50	1.78	1.70	1.67	2.00	2.25	2.09	2.67
Desv. Std	0.88	0.53	0.87	0.80	0.63	0.47	2.12	0.67	0.67	0.49	0.71	1.04	0.83	1.00
Media	2.45			1.89										2.35
Desv. Std	0.79			0.73										0.93
Media	2.09													
Desv. Std	0.81													

EL SERVICIO RECIBIDO PUEDE SER CALIFICADO COMO APROPRIADO O ACERTADO

Resultados Generales Media 2.37
Desv. Std 0.72

Planificación		Captación, Adiestramiento y Desarrollo														
		Reclutamiento y Selección								Cartera de Cursos, Eventos y/o talleres						
Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.e n desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	
Media	2.38	2.60	2.08	2.31	2.33	2.07	2.40	2.20	2.43	3.00	2.58	2.15	2.77	2.42	2.57	2.58
Desv. Std	0.51	0.52	0.64	0.75	0.49	0.47	0.52	0.63	0.85	0.71	0.79	0.69	0.73	0.67	0.76	0.67
Media	2.48		2.23								2.50					
Desv. Std	0.51		0.58								0.71					
Media											2.40					
Desv. Std											0.68					

Compensación Directa e Indirecta														
Compensación Directa			Programas de Compensación Indirecta											
Política Salarial	Descripc. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacaciona l	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal	
Media	2.60	2.70	2.82	2.27	1.85	1.86	3.20	2.17	2.00	2.07	2.00	2.36	2.50	2.83
Desv. Std	0.83	0.67	0.60	0.88	0.38	0.53	1.10	0.94	0.71	0.59	0.45	0.81	0.80	0.72
Media	2.69		2.12											
Desv. Std	0.71		0.74											
Media											2.32			
Desv. Std											0.78			

EN RELACION CON LOS SERVICIOS, SEÑALE SU NIVEL DE SATISFACCION

Resultados Generales Media 2.4
Desv. Std 0.7

Planificación				Captación, Adiestramiento y Desarrollo												
				Reclutamiento y Selección						Cartera de Cursos, Eventos y/o talleres c						
Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.e n desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	
Media	2.58	2.78	2.15	2.23	2.53	2.29	2.40	2.30	2.33	2.91	2.71	2.00	2.38	2.45	2.64	2.73
Desv. Std	0.79	0.67	0.55	0.73	0.52	0.47	0.52	0.67	0.72	0.70	0.83	0.74	0.77	0.82	0.74	0.65
Media	2.67			2.32						2.47						
Desv. Std	0.73			0.57						0.71						
Media	2.42															
Desv. Std	0.67															

Compensación Directa e Indirecta														
Compensación Directa				Programas de Compensación Indirecta										
Política Salarial	Descrip. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacaciona l	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal	
Media	2.69	2.70	2.91	2.31	2.00	1.93	3.17	2.15	2.00	2.00	2.18	2.36	2.58	2.67
Desv. Std	0.87	0.67	0.70	0.79	0.39	0.46	0.98	0.69	0.39	0.37	0.40	0.81	0.90	0.78
Media	2.76			2.16										
Desv. Std	0.76			0.63										
Media	2.35													
Desv. Std	0.73													

SEÑALE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES

Resultados Generales Media 1.76
Desv. Std 0.8

	Planificación		Captación, Adiestramiento y Desarrollo														
	Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.e n desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	Coordinac. Logística de Cursos
Media	2.00	2.08	1.50	2.13	1.60	1.36	2.00	2.08	1.73	1.75	1.47	1.38	1.50	1.79	2.13	1.71	1.73
Desv. Std	0.96	0.79	0.94	0.83	0.74	0.63	1.10	1.08	0.70	0.87	0.74	0.77	0.65	1.12	0.99	0.99	0.80
Media	2.04		1.77						1.70								
Desv. Std	0.87		0.91						0.82								
Media	1.72																
Desv. Std	0.85																

	Compensación Directa e Indirecta													
	Compensación Directa			Programas de Compensación Indirecta										
	Política Salarial	Descrip.c. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacaciona l	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal
Media	1.40	1.67	1.85	1.60	1.86	1.64	1.83	1.54	1.50	1.64	2.08	2.18	2.46	1.92
Desv. Std	0.74	0.65	0.80	0.63	0.66	0.63	0.41	0.52	0.52	0.50	0.51	0.87	0.88	0.86
Media	1.63			1.74								2.19		
Desv. Std	0.74			0.62								0.90		
Media	1.78													
Desv. Std	0.71													

EN RELACION A ESTOS SERVICIOS, LE GUSTARIA RECIBIR UNA RESPUESTA DE RH EN FORMA

Resultados Generales Media 2.72
Desv. Std 1.02

	Planificación		Captación, Adiestramiento y Desarrollo															
	Mejoram Desemp Organiz	Est.Cultura, Clima, valores,	Prog.Prof.e n desarrollo	Programa Pasantías	General	Personal Fijo	Personal Contratado	Personal Honorarios Profesion.	Inducción General	Desarrollo de Carrera	Evaluación de Desempeño	Profes. y Técnico	Gerencia y Supervisor	Especializ	General	Comunic.	Coordinac. Logística de Cursos	
Media	2.92	3.18	2.75	2.77	2.85	2.83	3.11	2.90	2.71	3.00	3.00	2.73	3.08	2.83	3.00	3.17	2.71	
Desv. Std	0.86	0.75	0.87	0.73	0.69	0.94	0.93	1.10	0.99	1.00	1.08	1.01	0.67	1.03	0.82	0.72	0.91	
Media	3.04		2.86					2.91										
Desv. Std	0.81		0.84					0.88										
Media											2.89							
Desv. Std											0.87							

	Compensación Directa e Indirecta															
	Compensación Directa			Programas de Compensación Indirecta												
	Política Salarial	DescrIPC. Evaluación de Cargos	Bandas Salariales por Categ.	Salud (HCM, Vida y Accid)	Fondo de Ahorros	Fideicomiso	Guarderías	Utilidades	Bono Vacaciona l	Disfrute de Vacaciones	Colegio de Ingenieros	Rescarven	Programas Recreativos y Culturales	Programas de Reconoc. al personal		
Media	2.77	3.09	3.08	1.86	2.31	2.08	2.22	2.00	2.15	2.29	2.69	2.33	3.08	2.92		
Desv. Std	1.09	1.04	1.08	1.10	1.03	1.12	1.20	1.13	1.28	1.14	1.32	1.30	0.95	1.00		
Media	2.97			2.21											3.00	
Desv. Std	1.06			1.16											0.96	
Media											2.48					
Desv. Std											1.17					



Estudio de Satisfacción del Servicio de Recursos Humanos

CAMBIO 21 Consultores

**Sandra de Nóbrega
María Teresa González**

Objetivo



**Medir el nivel de satisfacción de los servicios prestados por
la Unidad de Recursos Humanos de Tecnoconsult S.A**

Antecedentes:

- Alta rotación en el Departamento en todos los niveles.
- Imágen proyectada de la Gerencia.
- Nunca ha existido un especialista en el área en el cargo Gerencial.
- Existe una verdadera conciencia de la importancia / necesidad de la función.

Método



- Investigación - Acción
- Aplicado a toda la población de clientes

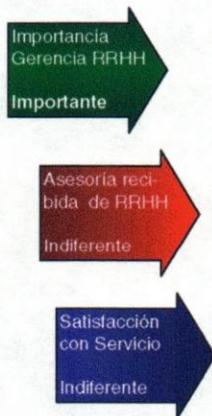
Instrumento

- Construido y validado a la necesidad del cliente
- Objetivo: medir por procesos el nivel de satisfacción, expectativas e importancia en la gestión estratégica de los departamentos

May -98

3

Resultados del Diagnóstico



Dimensión	Resultado general	Áreas Críticas a ser Atendidas
FRECUENCIA DE USO	Ocasional	
SERVICIO A TIEMPO	De Acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Evaluación del Desempeño • Cursos Gerenciales / Supervisorios • Detección Necesidades Adiestramiento • Descripción y Evaluación de Cargos • Programas de Reconocimiento
SERVICIO APROPIADO	Desacuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Cursos Gerenciales / Supervisorios • Comunicación de Cursos • Descripción y Evaluación de Cargos • Bandas Salariales Por Categoría • Guarderías • Programas Recreativos • Programas de Reconocimiento
NIVEL DE SATISFACCION	Insatisfecho	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Mejoramiento Organizacional • Estudios de Clima, Cultura y Valores • Desarrollo de Carrera • Evaluación de Desempeño • Comunicación Cartera de Cursos • Detección de Necesidades de Entrenamiento • Política Salarial • Descripción y Evaluación de Cargos • Bandas Salariales por Categoría • Guarderías • Programas de Reconocimiento
IMPORTANCIA DEL SERVICIO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	Bastante	
EXPECTATIVAS DE RESPUESTA	En una semana	

May -98

4

Acciones y Recomendaciones



- **Desarrollo de procesos y estrategia de Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Carrera**
- **Estrategia Comunicacional**
- **Estudio de Clima, Cultura y Valores**
- **Compensación Directa: Revisión de la política, diagnóstico y propuesta de cambio.**

May -98

5

Estrategia de Cambio Estrategia Comunicacional



QUE - Desarrollo de la estrategia comunicacional Imágen de Recursos Humanos

- Actividades de Recursos Humanos
- Enfoque en la Formación y Desarrollo de personal: Cartera de Cursos disponibles
- Actividades Recreativas: concursos, expectativas del personal
- Actividades Culturales en general
- Búsquedas y actividades de selección en general
- Opiniones y sugerencias.

COMO

- Revista Institucional "Vértice"
- Edición del boletín mensual de Recursos Humanos
- Reuniones y Comités
- Comunicaciones periódicas vía e-mail
- Correo de voz

May -98

6

Actividades:



- **Focus group para evaluar revista y decidir:**
 - Nombre
 - Tópicos
 - Diagramación y estilo de redacción
 - Colores y papel
 - Roles y Responsabilidades
- **Implementación de la estrategia:**
 - Edición de la Revista Vértice (junio 98) con información RH (Programa Integral de Adiestramiento)
 - Boletín de RH (primera edición en JUNIO '98)
 - Punto de agenda permanente en el comité
- **Medición - resultados a agosto '98**

May - 98

7

ANEXO 5
REVISTA VÉRTICE



VERTICE

PUNTO DE ENCUENTRO

AÑO 3 N° 26

ABRIL, 1998

Bautizo del libro *Ingenieros* e Ingeniería en Venezuela

Siglos XV al XX

Dentro del marco conmemorativo de su trigésimo aniversario, para el Grupo de Empresas Tecnoconsult es motivo de gran orgullo producir el libro **Ingenieros e Ingeniería Siglos XV al XX**, antología sobre la actividad ingenieril venezolana y sus protagonistas, desde sus orígenes hasta nuestros días.

En vísperas del siglo XXI, esta publicación constituye un tributo apropiado a los pioneros del arte de hacer ingeniería y al talento, a veces poco reconocido del ingenio venezolano.

Así mismo, al plantearnos este proyecto nos propusimos acopiar un cuerpo de información referencial útil y provechosa para estudiantes, ingenieros, investigadores, bibliotecas e interesados en general, que de otra manera podrá quedar diseminada y desaparecer con el tiempo.

Aun cuando la realidad nacional y las oportunidades que plantea el cambio significativo de las orientaciones económicas del país nos llevan, como organización empresarial, a ampliar nuestros horizontes y asumir nuevos retos, la esencia medular de Tecnoconsult continuará siendo la ingeniería, procura, gerencia de construcción y construcción, actividades desde las cuales hemos tenido el privilegio de ayudar a construir este país.

Lo que hemos podido lograr en 30 años de labor continua se lo debemos, en gran medida, a la extraordinaria generosidad de un país excepcional, al continuado apoyo y solidaridad de nuestro clientes, a los esfuerzos y lealtad de nuestro empleados y al pródigo respaldo de nuestros relacionados comerciales. A todos, nuestra más sincera gratitud.

Apoyados sobre lo realizado en tres décadas, queremos catapultarnos hacia un futuro que asumimos con mucho optimismo

y confianza. Creemos que el nuevo milenio habrá de traernos abundantes experiencias de crecimiento como país y como empresa. En ese porvenir, que percibimos de alta competencia, debemos en Tecnoconsult - y en muchas otras empresas venezolanas- continuar demostrando que el éxito, bien sembrado y arduamente trabajado, también se cosecha en nuestro suelo y tiene un sabor muy venezolano.

Deseamos que esta antología, **Ingenieros e Ingeniería Venezolana Siglos XV al XX**, cuya exitosa culminación debemos a los esfuerzos y perseverancia de su autor, el Lic. Carlos Maldonado-Bourgoin, a la sabia y acertada conducción del Gral. Brig. e Ing. Víctor Maldonado Michelena, sea honrada el próximo 21 de abril, en el Centro de Arte La Estancia, escenario patrimonial, espacio alternativo para la cultura que busca impulsar los valores de este país cuyo tesón se fundamenta en el trabajo, la constancia, la ética, la

producción y la creatividad



Eduardo Colmenares Finol

ANEXO 6

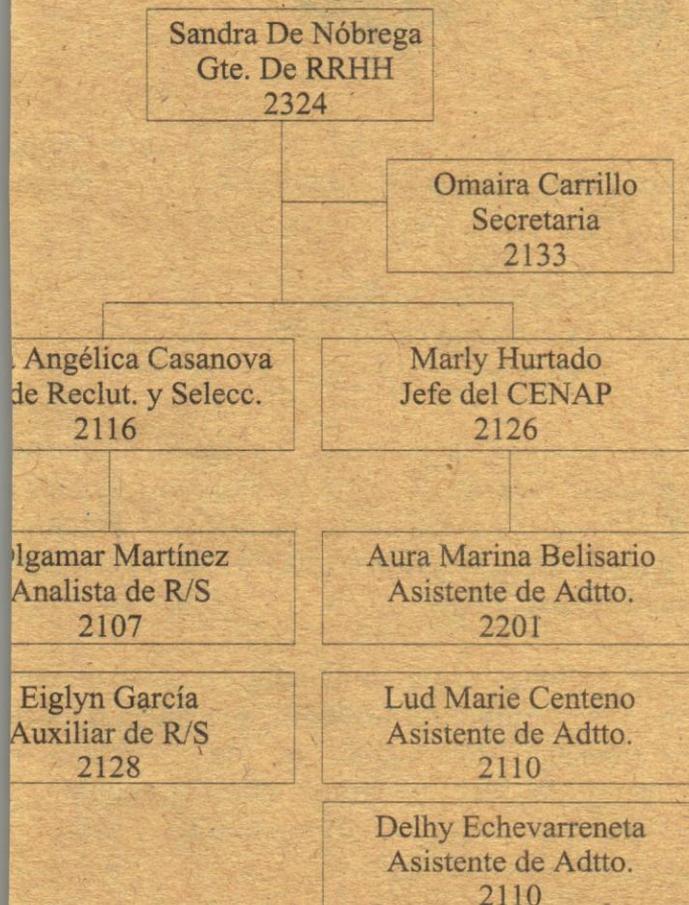
BOLETIN DE RECURSOS HUMANOS : "ENTECNOSOTROS"

Recursos Humanos

Primera Edición
 Junio 1.998

Con la intención de mantener un canal de comunicación audaz contigo, Recursos Humanos ha realizado este boletín, que te enviaremos usualmente junto a tu sobre de pago. En este, te tendremos informado sobre las actividades que realizaremos para ti y además te haremos llegar información interesante.

La gerencia de Recursos Humanos está constituida de acuerdo al siguiente organigrama, en el te informaremos nuestras extensiones donde podremos gustosos de atenderte:



Comité de Desarrollo Secretarial

El comité de desarrollo secretarial está conformado por Sandra De Nóbrega, María Angélica Casanova, Marly Hurtado, Idanis Chávez, Aura Marina Belisario y Elizabeth Lemoine. En este comité nos reunimos para velar por el crecimiento personal y profesional de nuestro personal secretarial; en estos momentos se está actualizando el manual de la secretaria, que estaremos entregando en una inducción secretarial, además estamos preparando una oferta de adiestramiento para este importante personal de apoyo.

Tecnoconsult, ahora cuenta entre sus planes de adiestramiento, con cursos de inglés básico

En respuesta a una inquietud planteada por un trabajador de Tecnoconsult, en uno de los acostumbrados almuerzos de Luis Luciani con personal de la nómina regular, se dio inicio al plan de adiestramiento en inglés básico, donde la empresa te ofrece las siguientes ventajas: Subsidio del 20 % sobre la matrícula del curso, financiamiento del costo restante del curso en cuotas quincenales descontadas por nómina, además las clases las recibes en nuestras instalaciones.

Estos son algunos comentarios de los participantes:

BASICO I.

“El curso ha sido un exitazo, la profesora es bastante dinámica y que buenos están los sandwichitos”. **Johan Espejo.**

“La clase es divertida, ha cumplido con mis expectativas”. **María Trujillo.**

“¡Muy bueno!. La profesora es competente”. **Mariela Delgado.**

BASICO II.

“Cheverísimo, excelente, la clase es dinámica todos participamos”. **Juan Carlos Dall.**

“Estamos fascinados, no nos damos cuenta cuando termina la clase, todos participamos. Realmente todos estamos fascinados. El grupo es chévere, hay integración”.
Libia Carrillo.

Plan de Reclutamiento Temprano.

Ante las exigencias del mercado, hemos iniciado un plan de reclutamiento temprano, que consiste en contactar a Universidades como fuentes de Reclutamiento de profesionales de diferentes áreas. Hemos iniciado este programa con la USB y esperamos participar próximamente en las jornadas de empleo de la UCV, y en el próximo año escolar estaremos presentes en programas de este tipo en la Universidad Metropolitana, UCAB y José María Vargas.

LOCATEL

Pensando en elevar tu calidad de vida, hemos integrado a nuestros beneficios, la afiliación a LOCATEL, esta afiliación te permitirá acceder a las tiendas de LOCATEL, (La Candelaria y Boleíta) donde obtendrás descuentos en equipos médicos, farmacia, víveres, juguetes y hasta revelado de fotografía. El costo de tu primera afiliación será cubierto por Tecnoconsult, si te agrada el servicio, después de dos años puedes renovar tu afiliación por una módica suma.

Tenemos tu carnet en la Gerencia de Recursos Humanos, donde Omaira te lo estará entregando entre el 06 y 09 de julio, de 2:00 pm a 5:00 pm, de acuerdo a la primera letra de tu primer apellido:

Lunes: A, B, C, D, E, F, G.
Martes: H, I, J, K, L, M.
Miércoles: N, O, P, Q, R, S.
Jueves: T, U, V, W, X, Y, Z.

Intercambio con nuestras oficinas regionales

Hemos iniciado unas jornadas de visita a nuestras oficinas regionales con la finalidad de fortalecer una alianza de equipo que nos permita a todos los que formamos parte de Tecnoconsult participar en enlaces estratégicos que fortalezcan nuestros vínculos y pauten nuestro crecimiento profesional en esta, nuestra empresa. Sandra inició estos enlaces a través de visitas a las oficinas de Tecnoconsult en Oriente y Falcón, y como producto de los compromisos adquiridos Mónica tuvo la grata oportunidad de visitar a Oriente y exponer y ofrecer nuestro PIA y MIA a Angélica, en un agradable encuentro, compartido con el equipo de Falcón, la inducción generada en nuestra empresa.

La intención es prestarles todo el apoyo necesario e intercambiar ideas sobre nuestra gestión.

NOTI RECREA

Queremos conocer tu interés en participar en una de las siguientes actividades

Un rally
Un torneo de dominó
Un torneo de bowling
Otra : _____

Marca la actividad en la que tengas más interés, recorta esta parte del boletín y envíala a la Gerencia de Recursos Humanos, haremos todo lo posible para programar una actividad que responda a tus expectativas.

En el próximo boletín te presentaremos a nuestro equipo de Softball, coordinador, tesorero y manager del mismo, de manera que si eres interesado en integrar nuestro equipo, contactes y te informaremos sobre las condiciones del equipo.

SE BUSCA

El crecimiento y expansión de nuestra empresa ha exigido un gran esfuerzo en la labor de Reclutamiento y Selección, permitiéndonos a su vez enriquecer nuestro equipo de trabajo; entre las ofertas que hoy mantenemos, queremos citar tu apoyo para los dos siguientes cargos:

Abogado Bilingüe,
con el siguiente perfil:

Más de tres años de experiencia.
Buena presencia.
Capaz de mantener excelentes relaciones interpersonales.
Proactivo y muy dinámico.
Excelente redacción de documentos legales, en ambos idiomas (inglés-español).

Web Master,
Con el siguiente perfil:

Ing. O Lic. en Computación/Sistemas.
Conocimientos de Networking y protocolos de Internet.
Experiencia en el manejo de equipo Silicon Graphics (IRIX).
Conocimientos de Java, Java Script, CGI.
Conocimiento en el desarrollo, mantenimiento y soporte de páginas html.
Experiencia en manejo de Netscape, Suite Spot.
Dinámico, organizado y con alto nivel de motivación.

Si estas interesado o conoces a alguien que cumpla las características de alguno de estos dos cargos, ponte en contacto con María Angélica y envíale el curriculum.

NOTAS PARA DIVERTIRSE

La Avenida Complicada

La tarea consiste en encontrar un método de trabajo que pueda resolver lo más rápidamente posible el problema que el texto siguiente presenta:

En esta avenida complicada hay cinco casas de izquierda a derecha, numeradas de la siguiente manera 801, 803, 805, 807, y 809. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un coche cada uno de marca diferente, por una bebida preferida y un animal doméstico distinto en cada casa. La información que posibilita la solución, es la siguiente:

Las cinco casas están localizadas en la misma avenida y en la misma acera.

El Mexicano vive en la casa roja.

El Peruano tiene un coche Mercedes.

El Argentino tiene un cachorro.

El Chileno bebe Coca Cola.

Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la Cerveza.

El gato no bebe café, ni habita en la casa azul.

En la casa verde se bebe whisky.

La vaca es vecina de la casa donde se bebe Coca Cola.

La casa verde tiene como vecina a su derecha, la casa gris.

El Peruano y el Argentino, son vecinos.

El propietario del Volkswagen cría conejos.

El Chevrolet pertenece a la casa roja.

Se bebe Pepsi Cola, en la casa tercera.

El Brasileño es vecino de la casa azul.

El propietario del Ford, bebe cerveza.

El propietario de la vaca, es vecino del dueño del Cadillac.

El propietario del Chevrolet, es vecino del dueño del caballo.

El objetivo es agrupar las casas con cada una de sus características. En nuestro próximo boletín te daremos la respuesta correcta y la forma más sencilla de resolver este problema.

SE BUSCA

El crecimiento y expansión de nuestra empresa ha exigido un gran esfuerzo en la labor de Reclutamiento y Selección, permitiéndonos a su vez enriquecer nuestro equipo de trabajo; entre las ofertas que hoy mantenemos, queremos citar tu apoyo para los dos siguientes cargos:

Abogado Bilingüe,
con el siguiente perfil:

Tres años de experiencia.
Buena presencia.
Capaz de mantener excelentes relaciones interpersonales.
Proactivo y muy dinámico.
Excelente redacción de documentos legales, en ambos idiomas (inglés-español).

Web Master,
Con el siguiente perfil:

Grado de Lic. en Computación/Sistemas.
Conocimientos de Internetworking y protocolos de red.
Experiencia en el manejo de equipo Silicon Graphics (IRIX).
Conocimientos de Java, Java Script, CGI.
Conocimiento en el desarrollo, mantenimiento y soporte de páginas html.
Experiencia en manejo de Netscape, Suite Spot.
Dinámico, organizado y con alto nivel de motivación.

Si estas interesado o conoces a alguien que cumpla las características de alguno de estos dos cargos, ponte en contacto con María Angélica y envíale el curriculum.

NOTAS PARA DIVERTIRSE

La Avenida Complicada

La tarea consiste en encontrar un método de trabajo que pueda resolver lo más rápidamente posible el problema que el texto siguiente presenta:

En esta avenida complicada hay cinco casas de izquierda a derecha, numeradas de la siguiente manera 801, 803, 805, 807, y 809. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un coche cada uno de marca diferente, por una bebida preferida y un animal doméstico distinto en cada casa. La información que posibilita la solución, es la siguiente:

Las cinco casas están localizada en la misma avenida y en la misma acera.

El Mexicano vive en la casa roja.

El Peruano tiene un coche Mercedes.

El Argentino tiene un cachorro.

El Chileno bebe Coca Cola .

Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la Cerveza.

El gato no bebe café, ni habita en la casa azul.

En la casa verde se bebe whisky.

La vaca es vecina de la casa donde se bebe Coca Cola.

La casa verde tiene como vecina a su derecha, la casa gris.

El Peruano y el Argentino, son vecinos.

El propietario del Volkswagen cría conejos.

El Chevrolet pertenece a la casa roja.

Se bebe Pepsi Cola, en la casa tercera.

El Brasileño es vecino de la casa azul.

El propietario del Ford, bebe cerveza.

El propietario de la vaca, es vecino del dueño del Cadillac.

El propietario del Chevrolet, es vecino del dueño del caballo.

El objetivo es agrupar las casas con cada una de sus características. En nuestro próximo boletín te daremos la respuesta correcta y la forma mas sencilla de resolver este problema.