AAU0601

BN: 189567

18

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA ORGANIZACION SIN FINES DE LUCRO

"PROCESO DE INTERVENCION"

AAU0601000000

ELABORADO POR:

ARELIS MAESTRE FELIBERTH

Trabajo para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional

ASESOR: OSCAR GIMENEZ

PUERTO ORDAZ, ABRIL DE 1999

LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA ORGANIZACION SIN FINES DE LUCRO "PROCESO DE INTERVENCION"

INDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

CAPÍTULO I. PROGRAMA DE CAMBIO

Antecedentes: Diagnóstico Organizacional

Propósito del Programa

Cronograma

Factibilidad

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO III. ESTRATEGIA METODOLOGICA

Técnicas Utilizadas en el Proceso de Intervención

- Sensibilización
- Técnica de Lluvia de Ideas para el Chequeo de Expectativas
- Contrato Psicológico
- Técnica de Intercambio de Roles
- Técnica F.O.D.A.

CAPITULO IV. DESCRIPCION DEL PROCESO

Generalidades

CAPITULO V. SUSTENTO EMPIRICO DE LOS RESULTADOS

Aplicación de Test y Retest

Resultados del Proceso

Resultados de la Dinámica N# 1

Resultados de la Dinámica N# 2

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

DEDICATORIA

A mi madre por haberme inculcado la importancia del crecimiento personal y profesional,

A mi esposo,

Y especialmente a mis hijas, Desirée y Patricia, quienes con paciencia y mucho amor, supieron soportar mi ausencia para la elaboración de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Universidad Católica "Andrés Bello", especialmente a Constanza Verolini, por haber trasladado el Postgrado de Desarrollo Organizacional a Guayana, a la profesora Tahirí Ramos, por haber logrado, con esa fuerza e ímpetu que le caracteriza, el feliz termino de esta especialización y al profesor Oscar Giménez, que con sus conocimientos y optimismo, lograron ser un estímulo para la elaboración de este trabajo.

A la empresa CARBONORCA, por haberme ofrecido la oportunidad para la realización de estos estudios y a Yusmary Ruiz, por haberme ayudado en forma incondicional a la transcripción de este trabajo.

I.- PROGRAMA DE CAMBIO.

ANTECEDENTES : DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A fin de evaluar la calidad de servicio que presta una Fundación sin fines de lucro encargada de ubicar pasantes en las diferentes empresas de la Región Guayana, se realizó un diagnóstico con el objetivo de medir la calidad de servicio que presta la Fundación a las Instituciones Educativas de la zona y Empresas. Así como también, el estudio de la satisfacción interna del personal de esa organización desde el punto de vista de la calidad laboral y cualidades personales.

Estos aspectos fueron analizados bajo la teoría de Karl Albrecht sobre Gerencia de Servicio, en la que plantea que para obtener una excelente calidad de servicio, es necesario tener en cuenta la percepción que tiene el cliente, cuando entra en contacto con la organización, conociendo cuáles son los criterios de evaluación con relación a la empresa.

Por otra parte, se analizó el posicionamiento de la Fundación con relación a su entorno, en lo que Albrecht denomina el Triángulo de Servicio, como son: estrategia de servicio, gente y sistemas. Aspectos relevantes para el estudio del éxito de una empresa, los cuales a su vez deben girar alrededor del cliente.

Para la construcción de los instrumentos utilizados para el diagnóstico, se utilizó otro aspecto importante en la teoría del autor, como son los momentos de la verdad, el cual destaca el episodio en el cual el cliente entra en contacto con la organización.

En consecuencia, la variable estudiada en este proceso de diagnóstico fue **calidad de servicio** dirigida a sus dos principales clientes:

- Las Instituciones Educativas, que son las encargadas de incorporar a sus alumnos en calidad de pasantes en las diferentes empresas.
- Las Empresas, que son las encargadas de canalizar el servicio a través de la colocación de pasantes en unidades organizativas que lo requieran.

De igual manera se trabajó con una variable asociada a la calidad de servicio denominada **satisfacción interna,** que midió el grado de satisfacción del personal de la Fundación con relación a su entorno laboral y su gestión el área de servicio, a través de tres niveles:

1. Madurez
2. Talento social
3. Alto nivel de tolerancia para el contacto.

Por otra parte, para medir la variable calidad de servicio, se realizó a través de cinco dimensiones:

1.**Disponibilidad de Servicio**: Se refiere a la disposición que encuentra el cliente en el personal de la Fundación.

2. **Capacidad de reacción del Servicio**: Se refiere a la celeridad, prontitud y presteza en las respuestas que ofrecen según la necesidad del cliente.

3. **Puntualidad del Servicio**: Se refiere a la exactitud y precisión al cumplir con las solicitudes adquiridas en relación con el cliente.

4. **Profesionalismo del Servicio**: Se refiere al grado de seriedad, conocimiento y control que tienen los trabajadores que prestan el servicio.

5. **Satisfacción general con el Servicio**: Se refiere al grado de satisfacción general de las expectativas que tiene el cliente hacia el servicio prestado.

Para la aplicación de los instrumentos diseñados, se seleccionó una muestra, la cual fue escogida probabilisticamente, para ello se utilizó la tabla de números aleatorios a objeto de cada elemento escogido (institución o empresa) tuviera la misma posibilidad.

Los resultados obtenidos permitieron apreciar que la Fundación debe prestar mayor atención a su relación con las Instituciones Educativas, ya que se detectó un solapamiento en las actividades que ejecutan, lo que generaba una duplicidad de roles.

PROPOSITO DEL PROGRAMA

Se propone como estrategia de cambio, la intervención orientada a la clarificación de roles, tanto de la Fundación como de las instituciones educativas, todo ello enmarcado en la estrategia ganar – ganar, garantizando así el trabajo en equipo y por ende, el éxito del programa.

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	1 ERA QUINCENA	2 DA QUINCENA	1 ERA QUINCENA	2 DA QUINCENA	1 ERA QUINCENA	2 DA QUINCENA
DISEÑO DE ESTRATEGIA Y METODO PARA LA INTERVENCION		→	→			
INTERVENCION					→	
EVALUACION DE RESULTADOS					→	→
PRESENTACION DE RESULTADOS						→

FACTIBILIDAD

Ante el planteamiento ¿Puede llevarse a cabo la intervención?, se consideró que la misma fue procedente, ya que se contó con los siguientes elementos de factibilidad:

- Recursos financieros: la actividad generó muy poca inversión, ya que fue una actividad de índole académica.
- Recursos materiales: la empresa cliente (fundación) proporcionó los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad (invitaciones, marcadores, hojas de rotafolio, retroproyector, pizarra y sala de reunión), los costos que se generaron por fotocopiado fueron asumidos por el consultor.
- Recursos Humanos: se contó con un grupo de trabajo en la Fundación dispuesto a recibir y aplicar la estrategia de cambio diseñada para la intervención.

II.- MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de generar un cambio a fin de mejorar las comunicaciones, expectativas, funciones y roles entre la Fundación y las Instituciones Educativas, se consideró realizar una intervención de *clarificación de roles*, tal como se destacó en los Antecedentes, ya que de acuerdo al diagnóstico realizado, no había claridad del rol que desempeña la Fundación ni el de las instituciones educativas, éstas tenían otras expectativas de las funciones que deben desempeñar dentro del Programa Nacional de Pasantías.

Es importante resaltar, que durante la realización del diagnóstico, y con la aplicación del instrumento a las instituciones educativas, se obtuvieron opiniones poco favorables acerca del papel de la Fundación con respecto a la colocación de pasantes y el rol que desempeñan los coordinadores de las Instituciones Educativas de la zona. En tal sentido, los esfuerzos por parte del consultor estuvieron destinadas a clarificar los roles, eliminar las ambigüedades y duplicidad de funciones con el objeto de formar un Equipo Efectivo de Trabajo, conscientes de su responsabilidad y del trabajo en forma conjunta y cooperativa, a fin de apuntar hacia el objetivo que ambos tienen en común.

Como la intención era desarrollar un Equipo Efectivo de Trabajo, se consideró pertinente definir qué es un grupo y qué es un equipo efectivo de trabajo.

"Grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí, que cuentan con metas y necesidades comunes." [1]

Por otra parte, Schein realiza una definición desde el punto de vista psicológico.

"Un grupo psicológico es cualquier número de personas que, 1 interactúan con otras, 2 que sean psicológicamente conscientes unas de otras, 3 que se perciban a sí misma como grupo".[2]

De acuerdo a estas definiciones un grupo sería entonces un conjunto de personas que tienen una meta común y que pueden ser un número reducido o amplio de

---

[1] *Formación de Equipo. Tomado de la Empresa Entrenamiento y Servicio para la Empresa.S/P*
[2] *Schein. Psicología de la Organización. Pág. 135*

individuos que interactúan en forma interdependiente y que tienen su propia dinámica.

Por otra parte un equipo de trabajo sería aquel que:

"... interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de cada área de responsabilidad." [3]

"... Un equipo de trabajo en una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento, y que dispone de habilidades para manejar su proceso socio-efectivo en un clima de respeto y confianza." [4]

"... Grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales". [5]

Es decir que entre grupo de trabajo y equipo de trabajo hay una marcada diferencia:

Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Es la suma individual de la contribución de cada miembro.	Un esfuerzo coordinado de sus miembros es más que la suma individual de sus miembros
Se comparte información.	Información conduce hacia procedimientos explícitos para la Toma de Decisiones y hacia la solución de problemas.
Las relaciones interpersonales tienden a generar conflictos.	Las relaciones personales generan un clima de respeto y confianza.
Las tareas son aleatorias y diversas.	Las tareas son complementarias, es decir, que cada miembro del grupo está consciente que para lograr un objetivo depende del esfuerzo de los demás. Existe un espíritu de cooperación.

[3] *Robbins. Comportamiento Organizacional. Pág. 348*
[4] *Trabajo en Equipo. Op Cit. Pág. 7.*
[5] *Robbins. Ibid*

Es decir, que son los equipos de trabajo lo que incrementan el desempeño a una organización y el que genera una sinergia positiva para aumentar la productividad en una empresa.

Para mejorar las prácticas de las organizaciones y por la naturaleza de la situación diagnosticada, a continuación se describe y se define la Estrategia de Intervención Clarificación de Roles, la cual fue escogida para la respectiva intervención.

El modelo de Clarificación de Roles en la Formación de Equipo, se considera apropiado si existe un programa de formación, donde prevalecen las siguientes condiciones.

-" Cada quien se sienta en su oficina y se pregunta: qué pasa aquí? No sé lo que los demás hacen y estoy seguro de que nadie lo sabe (o quiere saber) lo que yo hago.

- Ocurre una crisis porque todos pensaron que alguien diferente era responsable de manejar una situación que nunca fue controlada.

- Las personas no tienen bien claro lo que hacen los demás y lo que los demás esperan de ellos". [6]

Como estas condiciones son adaptables a la situación diagnosticada, se justificó por tanto el uso de esta estrategia de cambio, a objeto de definir roles y disminuir la incertidumbre en la ejecución de funciones, el entender y manejar el conflicto en el sentido que las partes en desacuerdo trabajen mejor juntos si puede adoptar la postura de que no es productivo tratar de revelar quien tiene la culpa o que "causó" el problema; más sí, deberán aceptar el hecho de que existen diferencias y que necesita buscar soluciones aceptables.

---

[6] *DYER WILLIAM G..Pág 94*

En este proceso de Formación de Equipo para manejar los conflictos, fue necesario lograr ciertos acuerdos entre las partes antagónicas en el sentido de...

1- "Todas las partes deben estar de acuerdo en reunirse y trabajar con los problemas.

2- Hay un buen comienzo si las personas pueden convenir en que existen problemas, que deben resolver y que todas las partes tienen algo de responsabilidad por trabajar con ellos.

3- Los personas pueden encontrar más fácil manejar el conflicto si pueden acertar la postura de que el resultado final de la sesión de formación de equipo no es lograr que todos "simpaticen" mutuamente sino entenderse y ser capaces de trabajar juntos". [7]

Manejando la Estrategia seleccionada, se logró la formación de Equipos de Trabajo entre la FUNDACIÓN y los COORDINADORES de las Instituciones Educativas, con el objeto de lograr y mantener la calidad de servicio, que ambos ofrecen a sus respectivos clientes, manteniendo claridad de criterio, roles, objetivos en función de los resultados que ambos concertadamente quieren lograr.

Por otra parte, el papel del consultor en este proceso de la Formación en un Equipo Efectivo de Trabajo, estuvo orientada hacia la Consultoría de Proceso, en donde la "Tercera Parte" tenía un papel de ayuda, facilitado y de guía para producir el proceso de cambio. En este sentido, Schein destaca la meta de un consultor de proceso:

"La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El Consultor de Proceso ayuda a la organización a aprender del

---

[7] *Idem*

autodiagnóstico y de la autointervención. La máxima preocupación del consultor es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella"[8]
En este caso fue ayudar a la Fundación y a las Instituciones Educativas a eliminar las tensiones y conflictos facilitando la comunicación, aclarando sus funciones y roles, y destacando el valor que tienen cada uno de ellos, en el Programa Nacional de Pasantías.

---

[8] *Citado por French y Bell. Desarrollo Organizacional, Pág.181.*

III.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para lograr que entre la Fundación y las Instituciones Educativas formarán un equipo efectivo de trabajo, existiendo claridad en los roles que tiene cada uno en el Programa Nacional de Pasantías, y pudieran así, prestar una excelente calidad de servicio, fue necesario utilizar el método de Consultoría de Proceso donde el consultor bajo este panorama, sea de mediador o como algunos autores como Fordyce y Weil "Tercera Parte", ya que se pretendía lograr que ambas partes lograrán solucionar sus diferencias, llegaran acuerdos y pudieran planificar juntos metas a corto, mediano y largo plazo, para brindar una excelente calidad de servicio y enriquecer el Programa de Pasantías.

En consecuencia, el papel de consultor como mediador fue de "servir como canal de comunicación entre ambas partes"[9], fungir como mediador para asesorar el proceso de cambio y "guiar a las partes hacia un comportamiento más auto suficiente al resolver sus problemas, sin que se sientan dependientes de la Tercera Parte para tomar decisiones[10].

TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

SENSIBILIZACIÓN

Estas tienen como objetivo ofrecer la oportunidad, de que los miembros de una reunión, se conozcan, produciendo un ambiente de informalidad y abriendo el paso para los contactos personales, a fin de reducir el temor, que produce el no conocer a las personas y el desconocimiento de no saber lo que están pensando y sintiendo.

Esto con la finalidad de formar un grupo amistoso, capaz de expresarse libremente, con un sentido de respeto, confianza y capaces de producir ideas creativas hacia la solución de problemas.

Las dinámicas desarrolladas en el proceso de intervención que tenían esta finalidad fueron: A mí me presenta....,El regalo, y Visualización de Futuro.

---

[9] *Shein. Consultoría de Proceso Pág. 193*

[10] *Fordijce y Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 18*

TÉCNICA DE LLUVIA DE IDEAS PARA EL CHEQUEO DE EXPECTATIVAS

Su función principal consiste en ofrecer un medio práctico para producir ideas sin que los participantes se vean embrollados en análisis improductivos.
La lluvia de ideas es útil para la solución de problemas, verificar expectativas, la toma de decisiones y el pensamiento creativo, de igual manera desarrolla habilidades para escuchar y ofrece un camino para la formación de equipos.
Si otras personas emiten juicios después de proponer cada idea, se induce a la parálisis del análisis y seca el torrente de ideas. El pensamiento creativo solamente se puede estimular en un ambiente donde el juicio se posponga hasta después de haberse dado todas las soluciones posibles.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Este proceso tiene como propósito establecer un acuerdo entre los participantes y el facilitador para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la actividad y a su vez, la satisfacción de las expectativas clarificadas al inicio del evento.

En el contrato psicológico se evalúan las expectativas que tienen los participantes, se facilita la creación de un clima de confianza entre las partes, se definen claramente la disposición de realizar la actividad y se exploran las inquietudes. Asimismo, permite contar con el compromiso del facilitador y los asistentes, para la realización de un trabajo participativo, permitiendo el respeto mutuo, además de clarificar el tiempo del evento y la confidencialidad de los resultados de la actividad.

TÉCNICA DE INTERCAMBIO DE ROLES

Es una técnica utilizada en la dinámica de grupo, a fin de representar una situación típica con el objeto de que se torne real, visible, vivido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real.

Es decir, es "colocar a alguien en la posición del otro", a fin de que se pueda comprender mejor la situación o conducta de la otra parte, asumiendo el "rol" y se pueda lograr una comprensión más profunda y esclarecedora.

En este caso, fue colocar a la Fundación en la posición de las instituciones educativas, y a éstas en la posición de la Fundación, bajo la interrogante ¿Qué haría usted para mejorar la calidad de servicio de la Fundación? Pregunta dirigida a las instituciones educativas y a la Fundación la misma pregunta pero referida a las instituciones educativas. Con esta técnica, se pretendió lograr que bajo la perspectiva de entender mejor la situación de ambas partes, se lograrán acuerdos y se llegarán a ideas creativas del cómo mejorar la calidad de servicio y fuera la base de la técnica de cierre, F.O.D.A.

TÉCNICA F.O.D.A.

Es una técnica de análisis, una herramienta de comparación que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos que desempeñan las organizaciones.

FORTALEZAS: representan los principales puntos a favor con que cuenta las organizaciones para ganar mercado en cuatro amplias categorías:

- Potencial Humano (Equipos técnicos innovador, preparación y experiencia, etc.).
- Capacidad de procesos (Sistemas de calidad total, pronta atención a los intereses de los clientes)
- Productos y servicios (Buen servicio al cliente, Imagen positiva.).

Situación financiera (Fondos de reserva, excelentes líneas de crédito).

OPORTUNIDADES: representa los eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en la organización. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.

- Mercados y clientes (uso de la tecnología de vanguardia, necesidad de colocar nuevos productos).
- Industria y gobierno (nuevas reglamentaciones).
- Competencia (rotación alta de personal, problemas técnicos de calidad).
- Tecnología (situación tecnológica en rápida expansión, uso de la robótica).

DEBILIDADES: representa los aspectos que debe mejorarse dentro de la organización para que puedan cumplirse los objetivos en las siguientes categorías:

- Potencial humano (apoyo suficiente del nivel gerencial, necesidad de personal con capacidades multifuncionales).
- Capacidad de proceso (Falta de información oportuna, falta de contactos, lentitud en el mercado).
- Productos y servicios (marcada dependencia de los productos "fuertes", servicios con diseño más flexibles).
- Situación financiera (limitación en los fondos, insuficiente inversión en investigación y desarrollo).

AMENAZAS: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización. Con el enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse como oportunidades. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercado y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.

- Mercados y clientes (Restricciones comerciales, los clientes se vuelven más exigentes, falta de reconocimiento del valor del producto por parte de los consumidores).
- Industria y gobierno (mayores controles gubernamentales, mayores impuestos).
- Competencia (algunos clientes pasan hacer competidores, nuevos competidores).
- Tecnología (productos se han vueltos obsoletos, costosas adaptaciones para aprovechar la nueva tecnología)

Con esta técnica se pretendió lograr que los participantes tomarán decisiones estratégicas, solucionando debilidades, enfrentando las amenazas, creciendo en las fortalezas y aprovechando las oportunidades.

IV.-DESCRIPCION DEL PROCESO

GENERALIDADES

Basándose en el diagnóstico realizado en una fundación sin fines de lucro, que tenía como objetivo coordinar la ubicación de pasantes en las diferentes empresas de la zona, se propuso como estrategia de cambio, la intervención a través de un taller orientado a la clarificación de roles tanto de la Fundación, como de las Instituciones Educativas, utilizando las técnicas denominadas intercambio de roles y análisis F.O.D.A.

Dicho taller se diseño de la siguiente manera:

- Duración : 12 horas (primer día de 8 horas y segundo día de 4 horas)
- Número de participantes: 14
- Lugar: Primer día instalaciones de la U.C.A.B – Segundo día instalaciones del Instituto Universitario de Tecnología Isaac Newton

Actividades desarrolladas PRIMER DIA (11 de Marzo de 1999):

- Colocación de distintivos a cada uno de los participantes
- Bienvenida por parte de la Fundación y presentación del consultor
- Actividad de rapport (ruptura de hielo)

Se realizó la dinámica de presentación de cada participante a través de un ejercicio que permitiese hablar de sí mismo pero a través de una tercera persona (ella (el) es...le disgusta...le gusta... sus cualidades son...).

- Una vez hecha la presentación, se procedió a realizar una lluvia de ideas para el chequeo de expectativas, a través de la pregunta ¿ Qué esperamos de este taller?. Para lograr el resultado esperado se procedió a conformar tres grupos de personas para que compartieran sus expectativas, luego cada grupo dio lectura a su resumen y fueron anotándose en rotafolio para proceder a su chequeo.

Ver anexo: Resultados de Fase de Sensibilización

- Realizado el chequeo, se presentó el objetivo de la actividad explicando el alcance del mismo.
- Una vez que sé tenia claro el objetivo de la actividad, se procedió a realizar la clarificación de las reglas de juego y el contrato psicológico a establecer, quedando acordados los siguientes compromisos:

    - Ser puntual
    - Ser participativo
    - Establecer y cumplir los tiempos de intervención
    - Respeto a las ideas
    - Derecho de palabra
    - No hay defensa porque no hay ataque
    - Ser concreto

Realización de la primera dinámica de intervención:

La dinámica llevada a cabo se denominó Intercambio de Roles y consistió en la pregunta ¿Qué aspectos del Programa Nacional de Pasantía mejoraría si yo fuera...? El grupo de Instituciones Educativas se ubicó en le rol de la Fundación y la Fundación se ubicó en el rol de las Instituciones Educativas.

Ver anexo: Resultados de la dinámica No 1- Intercambio de Roles

- Al inicio de la tarde, donde se iba a continuar la clarificación de roles, se llevó a cabo una segunda actividad de rapport que consistió en escribir en una hoja que llevaba el nombre de cada participante, una frase breve pero positiva y descriptiva de la persona en referencia, así cada participante tuvo oportunidad de regalar a cada compañero una palabra de estímulo y aliento y recibir de igual manera 13 palabras alentadoras de parte de sus "nuevos" amigos.
- Una vez culminada la actividad, se procedió al cierre del primer día llevando a cabo una evaluación de reacción, que medía aspectos concernientes al contenido programático, actuación del instructor y aspectos generales.

Actividades desarrolladas SEGUNDO DIA (17 de Marzo de 1999):

- Actividad de rapport: se procedió a realizar un ejercicio de visualización de futuro donde una vez hechos ejercicios de relajación, música de meditación de fondo y posterior visualización compartirían sus impresiones sobre como se ven individualmente en un futuro (10 años) como ven a la región y al país.
- Se llevó a cabo la recapitulación de los aspectos más relevantes del primer día y los acuerdos adquiridos.
- **Realización de la segunda dinámica de intervención**

Para hacer un análisis estratégico de las situaciones que viven tanto las empresas como las Instituciones Educativas, de realizó la intervención a través de la herramienta F.O.D.A

Ver anexo: Resultados dinámica No 2 – Análisis F.O.D.A

- Una vez culminada la actividad se aplicó una evaluación basada en los aspectos acordados y orientada a medir la disposición de las Instituciones Educativas para asumir los compromisos establecidos con la Fundación.
- El cierre formal de la actividad estuvo a cargo de la Fundación, la cual se encargó de entregar los certificados de participación a cada uno de los representantes de las Instituciones Educativas.

V. SUSTENTO EMPIRICO DE LOS RESULTADOS

Una vez culminada la actividad, se procedió a aplicar una evaluación basada en los aspectos acordados y orientada a medir la disposición de las Instituciones Educativas para asumir los compromisos establecidos con la Fundación, todo ello basado en tres de las cincos dimensiones de calidad de servicio utilizadas en la fase de diagnóstico para la recolección de datos a través de los instrumentos diseñados para tal fin.

Las tres dimensiones seleccionadas fueron :

- Disponibilidad de servicio: se refiere a la disposición que encuentra el cliente en el personal de la Fundación al requerir algún tipo de servicio.
- Capacidad de reacción del servicio: Se refiere a la celeridad, prontitud y presteza en las respuestas que se ofrecen según la necesidad del cliente.
- Profesionalismo del Servicio: Se refiere al grado de seriedad, conocimiento, seguimiento y control que tienen los trabajadores que prestan el servicio.

A continuación detalles de los resultados obtenidos:

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM ASOCIADO
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	• Tramitación efectiva • Información oportuna	1 , 3 y 6
CAPACIDAD DE REACCION DEL SERVICIO	• Oportunidad • Planificación	2 y 5
PROFESIONALISMO DEL SERVICIO	• Control y seguimiento • Evaluación de resultados	4 y 7

RESULTADOS CUANTITATIVOS

Se evaluaron las dimensiones antes descritas, a través de siete ítems cuyo contenido se orientaba a medir la disposición de las Instituciones Educativas hacia el cumplimiento de los compromisos acordados durante el taller.

(De las doce instituciones se evaluaron ocho)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

ESCALA UTILIZADA: 0=NADA 1=POCO 2=MUCHO

DIMENSION	PUNTAJE OBTENIDO
DISPONIBILIDAD	1.9 PUNTOS
CAPACIDAD DE REACCION	2 PUNTOS
PROFESIONALISMO	1.9 PUNTOS

RESULTADO DEL GRADO DE DISPOSICIÓN: **1.9 : MUCHA DISPOSICION**

RESULTADOS CUALITATIVOS: Con estos resultados se apreció la forma como el grupo se sintió identificado con el rol de la Fundación y por ende, con el de ellos mismos, para llevar a cabo acciones que permitirán a corto plazo trabajar bajo el esquema propuesto en la intervención, es decir utilizando la estrategia ganar- ganar y bajo un ambiente de colaboración a través de la conformación de un equipo efectivo de trabajo. Todo ello permitirá brindar una excelente calidad de servicio a todos los usuarios del Programa Nacional de Pasantía.

APLICACION DE TEST Y RETEST

ANALISIS CUALITATIVO

Como parte del proceso evaluativo, posterior a la actividad de intervención se llevó a cabo la aplicación del retest el día 24 de marzo, sobre la base de la muestra de seis instituciones educativas, consideradas para el test aplicado en la fase de diagnóstico.

En cuanto a los resultados obtenidos se puede señalar, que la comparación de datos entre la primera y segunda aplicación, se observan cambios significativos en las percepciones una vez hecha la intervención.

Esto se puede apreciar al comparar las medias de ambas aplicaciones, ya que las opiniones de la primera aplicación estuvieron por debajo del promedio de cada una de las dimensiones definidas, por lo que se puede considerar que no se tenía claridad en los roles de la Fundación como ente vinculante en el Programa Nacional de Pasantía, lo que generaba un solapamiento entre las funciones de la Fundación y sus clientes principales: las Instituciones Educativas.

Una vez realizada la intervención y clarificado los roles para ambos se pudo apreciar un cambio significativo, viéndose reflejado en el alto promedio que se obtuvo de las dimensiones evaluadas, pudiéndose atribuir esto, a que luego del programa de cambio , la integración del equipo de trabajo que se generó en el proceso coadyuvo a valorar los roles que cada uno desempeña en el Programa Nacional de Pasantía a objeto de garantizar y mantener la calidad de servicio que ambos ofrecen.

ANALISIS CUANTITATIVO

En cuanto a los resultados obtenidos entre el test y retest, a continuación presentamos un cuadro resumen de los promedios aritméticos obtenidos en la primera muestra (test) y en la segunda muestra (retest) de reciente aplicación.

TEST	DIMENSIONES				
MUESTRA	DISPONIBILIDAD	CAPACIDAD DE REACCION	PUNTUALIDAD	PROFESIONALISMO	SATISFACCION GENERAL
INSTITUCION 1	2	1,67	1,33	0,75	2,00
INSTITUCION 2	0	0	0	0,25	0,50
INSTITUCION 3	0,33	0	0	0,25	0,50
INSTITUCION 4	1	0,33	0	0,50	1,50
INSTITUCION 5	0,66	0,67	0	0,50	1,00
INSTITUCION 6	1,67	0,67	1,00	1,00	1,50
PROMEDIO ARITMETICO	**0,94**	**0,56**	**0,38**	**0,54**	**1,16**

RETEST	DIMENSIONES				
MUESTRA	DISPONIBILIDAD	CAPACIDAD DE REACCION	PUNTUALIDAD	PROFESIONALISMO	SATISFACCION GENERAL
INSTITUCION 1	2	1,67	1,67	1,75	2,00
INSTITUCION 2	2	1,33	1,33	1,50	1,50
INSTITUCION 3	1,67	1,33	1,67	1,75	1,50
INSTITUCION 4	2	1,33	1,67	2,00	2,00
INSTITUCION 5	2	1,67	2,00	1,75	2,00
INSTITUCION 6	2	1,67	2,00	1,75	2,00
PROMEDIO ARITMETICO	**1,94**	**1,50**	**1,72**	**1,75**	**1,83**

ANEXOS

RESULTADOS DEL PROCESO

RESULTADOS FASE DE SENSIBILIZACION

1. Dinámica de Rapport " A mi me presenta..."

Con esta dinámica de integración se logró obtener el conocimiento general de los integrantes del grupo, ya que muchos de ellos no se conocían entre sí.

De igual manera se apreció que todos estuvieron dispuestos a compartir esos aspectos tan personales que difícilmente se exteriorizan, luego de ello se pudo trabajar con un grupo bien integrado y dispuesto a colaborar para el logro del objetivo.

2. Dinámica de rapport " El regalo"

Se logró recibir a través de esta dinámica un mensaje corto, pero lleno de optimismo que incremento aún más la cohesión del grupo.

3. Dinámica de visualización de futuro:

Esta dinámica permitió nuevamente reencontrarse como equipo de trabajo y compartir la visión de futuro que cada uno tiene para sí mismo, para la región y para el país.

Logramos de igual manera que compartieran esperanzas y sueños para la región de Guayana, como es verla crecida industrialmente, económicamente y humanamente.

EXPECTATIVAS

- Definir la función real de pasantías
- Definir papel de coordinador de pasantías conjuntamente con la Fundación
- Rol de la Fundación ante las crisis industrial
- Integración de los diferentes entes educativos
- Opciones al problema del cupo
- Funciones reales de la Fundación
- Establecer comunicación entre los diferentes coordinadores de pasantías
- Establecer Misión Fundación – Instituciones Educativas – Empresas
- Lograr un plan de acción ante las crisis
- Definir responsabilidades ante las crisis de la Coordinación Nacional de Pasantías
- Trabajar en equipo

REGLAS DEL JUEGO

- Ser puntual
- Ser participativo
- Establecer y cumplir los tiempos
- Respeto a las ideas
- Derecho de palabra
- No hay defensa porque no hay ataque
- Ser concreto

RESULTADOS DE LA DINAMICA N. I

INTERCAMBIO DE ROLES

Esta técnica tuvo como objetivo colocar a las Instituciones Educativas en el rol de la Fundación y viceversa, con la finalidad de que sobre la base de una pregunta que sirviera de estímulo, se pudiera generar las funciones y objetivos que cumple cada ente dentro del Programa Nacional de Pasantías, y de esta manera precisar los roles que cumplen en este proceso, así como también aclarar la duplicidad de funciones en cuanto a la ubicación de pasantes.

Por otra parte, en base a esta clarificación, destacar la importancia de la interrelación que existe entre la Fundación e Instituciones Educativas y la necesidad de trabajo en conjunto, para lograr resultados productivos en este proceso.

Procedimiento

El grupo de participantes planificado fue de quince (15), doce (12) representantes de las Instituciones Educativas y tres (3) de la Fundación, uno de éstos últimos por razones de salud, no pudo asistir al evento, quedando un total de catorce (14) participantes.

Es necesario destacar, que los representantes de las Instituciones Educativas son profesionales universitarios en su mayoría con post-grado, lo que permitió elevar el nivel de discusión con respecto al ejercicio.

Para la realización del ejercicio, se dividieron en tres grandes grupos conformados por dos grupos de seis (6) integrantes de las Instituciones Educativas y un grupo de la Fundación(2).

El facilitador entregó el ejercicio por escrito (anexo) lo leyó, y aclaró dudas, indicó a su vez que las conclusiones habrían que plasmarlas en una hoja de rotafolio, y que seleccionarán un expositor por cada grupo a fin de que expusieran sus ideas para luego discutirlas, invitando a que asumieran el papel en cuanto al intercambio de Roles y generarán respuestas genuinas. Para este ejercicio se les dio treinta (30) minutos, en el cual se cumplió a cabalidad.

Luego se les dio cinco (5) minutos para la exposición de cada grupo y se acordó que la sesión de preguntas y respuestas estuvieran pautada, al final luego que cada equipo presentará sus exposiciones. Esto con la finalidad de que todos los grupos fueran escuchados y tener una visión integral de la situación.

Se cumplió con este tiempo, y el facilitador abrió la sesión de preguntas y respuestas, recordando las normas fijadas al principio del taller.

Es necesario destacar, que cada conclusión estaba plasmadas en una hoja de papel rotafolio, las cuales fueron fijadas en la pared, y el facilitador para generar una discusión organizada fue leyendo una por una, e invitaba a la discusión.

Esta última actividad se llevó aproximadamente 1 hora con 30 minutos.

Fue una discusión profunda y participativa y de posiciones encontradas, donde se generó muchas polémicas desde una posición donde la representante de una institución educativa manifestó "no veo la importancia de la Fundación, no debería existir", y por otra parte la Fundación "ustedes no tienen conocimiento de las funciones reales que tiene la Fundación, que equivocada estaba"

La función del facilitador en esta etapa, fue guiar la discusión y sobre todo, que a través de ellos mismos fueran poco a poco clarificando sus roles y por ende, destacando la importancia que cada cual juega en este proceso.

Al final el facilitador fue cerrando el proceso, e invitó que a través de los propios participantes se obtuvieran las conclusiones de este ejercicio. El Rol de la Fundación, Rol de las Instituciones Educativas, y la responsabilidad de la ubicación de pasantes y sobre todo, la necesidad de trabajar en equipo para mejorar la calidad de sus servicios y poder enfrentar los problemas que tienen actualmente ante la crisis económica, que trae como consecuencia el cierre de las empresas y por ende, reducción de la asignación de pasantes, en las organizaciones.

RESULTADOS

1. Los representantes de las Instituciones Educativas, reconocieron la importancia que tiene la Fundación, como ente coordinador y de enlace entre el sector Industrial y el Educativo.
2. Los coordinadores de pasantías conocieron algunas de sus funciones, que basta ahora no tenían información, y se ubicaron en el marco legal que las sustentan.
3. La Fundación y los coordinadores reconocieron lo innecesario de estar enfrentados" y la importancia de trabajar en equipo para mejorar la calidad del Programa Nacional de Pasantías.
4. La Fundación se cercioró del grado de desconocimiento que tenían las instituciones educativas acerca del verdadero rol de la Fundación y del marco legal que los apoya, así como también de las funciones que deben cumplir el coordinador de pasantías desde el punto de vista legal.
5. Se logró solventar algunas diferencias individuales, constituyendo un clima armonioso propicio para el trabajo en equipo.
6. Se logró que los participantes tuvieran la necesidad de planificarse para seguir trabajando y plantearse soluciones estratégicas para los problemas inmediatos e importantes, invitándose de esta forma para el próximo ejercicio, el F.O.D.A. que estaba planificado para otra sesión.

ANEXOS

EJERCICIO N. 1

RESULTADOS

DEL EJERCICIO N. 1

INTERCAMBIO DE ROLES

EJERCICIO N°1

FUNDACION I

- Incrementar el número de empresas signatarias del Convenio
- Hacer respetar los Convenios
- Dar a conocer los beneficios del Convenio (a la Empresa)
- Brindar mayor colaboración a los coordinadores de pasantías en la ubicación de los pasantes
- Hacer reuniones periódicas, con agenda previa, con los coordinadores de pasantías

Ejercicio elaborado por las Instituciones Educativas

INTERCAMBIO DE ROLES

EJERCICIO N°1

FUNDACION II

Rol de la Fundación-Guayana

- Reformar las políticas de la Fundación, adaptándolas a la realidad socio – económica actual
- Involucrar a la pequeña y mediana empresa, en el proceso de captación de pasantes
- Crear estrategias de trabajo que permitan la retroalimentación de las funciones de los coordinadores de pasantías

Ejercicio elaborado por las Instituciones Educativas

INTERCAMBIO DE ROLES

EJERCICIO N°1

ROL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mejoras del coordinador de pasantías

1. Revisión de la obligatoriedad de las pasantías
2. Relaciones Instituto – Fundación – Empresa
3. Seguimiento a los tutores académicos en cuanto al cumplimiento de sus funciones
4. Visitas a la empresa para promocionar y ubicación de los pasantes
5. Trabajaría en conjunto con la Fundación para "formalizar" la entrada de los pasantes
6. Orientar a los pasantes en cuanto a:
   - Entes y normativas que intervienen en el proceso de pasantías
   - Seguimiento Post-Pasantía. Inserción en el mercado laboral
   - Valor agregado del pasante
   - Calidad del pasante

Ejercicio elaborado por la Fundación

ACUERDOS

CLARIFICACIÓN DE ROLES

1. Apoyo de los coordinadores de pasantía para incrementar el número de empresas consignatarias del Convenio
2. El coordinador de pasantías debe informar qué es la Fundación
3. Estrategias de trabajo periódicas entre la Fundación y coordinador de pasantía
4. Conocer a las empresas que tienen convenio con la Fundación y compartir información

ROL DE LA FUNDACION

- Velar por la integridad del estudiante en la empresa
- Divulgar y promocionar en las empresas e instituciones educativas el Plan Nacional de Pasantías
- Evaluación del proceso post-pasantía (Inserción en el mercado laboral y valor agregado)
- Apoyo en el proceso de asignación de cupos y de ubicación de pasantes

ROL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

1. Velar por el cronograma del estudiante, perfil Vs. Desempeño
2. Preparar al estudiante sobre el rol que van a desempeñar en la empresa
3. Motivar al estudiante para iniciar su pasantía
4. Conocer y aplicar lineamientos de la Gaceta Oficial
5. Destacar la importancia que tiene el Plan Nacional de Pasantía

INSTRUMENTOS

EJERCICIO N. 1

El presente ejercicio tiene como objetivo trabajar con la técnica INTERCAMBIO DE ROLES, es decir que cada uno de ustedes a partir de este momento, ya no es Coordinador de Pasantías de una INSTITUCION EDUCATIVA, sino que es miembro activo de la **FUNDACIÓN– GUAYANA**.

Basados en este planteamiento, por favor conteste en grupo, teniendo como base las normas diseñadas por ustedes en este taller.

¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE PASANTÍAS REGIÓN GUAYANA MEJORARÍA SI USTED FUNGIERA COMO COORDINADOR DE LA FUNDACION?

Si tiene alguna duda, por favor consulte con su FACILITADOR.

TIENE 20 MINUTOS PARA RESOLVER LA PREGUNTA.

GRACIAS

EJERCICIO N. 1

El presente ejercicio tiene como objetivo trabajar con la técnica INTERCAMBIO DE ROLES, es decir que cada uno de ustedes a partir de este momento, ya no es personal de la FUNDACION- GUAYANA sino **COORDINADOR DE PASANTIAS** de una Institución Educativa de la Zona de Guayana.

Basados es este planteamiento, por favor contesten en grupo, teniendo como base las normas diseñadas por ustedes en este taller.

¿QUÉ ASPECTOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE PASANTÍAS REGIÓN GUAYANA , MEJORARÍA SI USTED FUNGIERA COMO COORDINADOR DE PASANTÍAS DE UNA DETERMINADA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ?

Si tiene alguna duda, por favor consulte con su FACILITADOR.

TIENE 20 MINUTOS PARA RESOLVER LA PREGUNTA.

GRACIAS

RESULTADOS DE LA DINAMICA N° II

MATRIZ DE ANALISIS FODA

Siguiendo el diseño de la Estrategia de Intervención a ejecutar, la segunda Técnica de Intervención que se aplico en el taller de doce (12) horas de duración, al equipo de trabajo conformado por catorce (14) participantes de Instituciones Educativas y la Fundación, fue la técnica FODA, la cual tuvo como objetivo que los participantes identificaran las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y oportunidades de los procesos asociados al Programa Nacional de Pasantías y que sobre la base de esto, tomaran las decisiones estratégicas con un plan de acción factible de ser puesto en la práctica.

PROCEDIMIENTO

Se inició la sesión de trabajo con una transparencia que definía que es la técnica FODA. Posteriormente se enfatizó que las fortalezas y debilidades son de carácter interno a la Organización y que las oportunidades y Amenazas son de carácter externo a la Organización y que con esta técnica se facilita que los participantes logren tomar Decisiones Estratégicas, solucionando Debilidades, enfrentando las Amenazas, creciendo en las Fortalezas y aprovechando las Oportunidades.

A continuación se les pidió que se dividieran en dos grupos de seis y cinco personas de las Instituciones Educativas, y otro grupo de tres personas de personal de la Fundación, dándoles las instrucciones necesarias para el llenado de la matriz FODA, en la cual debían registrar la información de los procesos asociados al Programa Nacional de Pasantías que ellos ejecutan, primero en forma individual y luego generar un papel de trabajo en forma grupal de los cuatro aspectos definidos por la técnica.

Posteriormente el facilitador observó a cada grupo en acción y asesoraba a los mismos, en caso de ser necesario su intervención.

Una vez finalizado el tiempo disponible (aproximadamente 45 minutos) y con la información de los grupos de trabajo plasmado en el formato suministrado, procedieron a continuación, a unificar, por parte de los dos grupos de **Instituciones Educativas**, los elementos de la matriz FODA en un papel de rotafolio, lo cual se presenta a continuación:

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

FORTALEZAS

- Un buen programa de formación profesional
- Crea posibilidad de apertura al campo laboral
- Identificación con la misión de la Institución y el trabajo a realizar
- Disposición de recursos materiales
- Ofrece mano de obra de calidad a bajo costo.
- Asesorías por especialidad
- Trabajo institucional en equipo
- Estructura organizativa bien definida (la Coordinación de Pasantía)
- Disposición de Recursos Humanos.

OPORTUNIDADES

- Ofrecer a la pequeña y mediana empresa mano de obra barata con calidad
- Existencia de la FUNDACION como aval de gestión (marco legal)
- Conocimiento de las ventajas del Programa Nacional de Pasantías para las Empresas.
- Relaciones Institucionales y gremiales que apoya la gestión del Programa Nacional de Pasantías
- Lineamientos del Ministerio de Educación que obligan al cumplimiento del Programa Nacional de Pasantías

DEBILIDADES

- Elevado número de Pasantes por Institución versus Demanda de la Empresa
- Situación financiera de las Instituciones Educativas
- Poca existencia de Recursos Humanos para el control y seguimiento del proceso de Pasantías
- Poco estimulo económico para los Coordinadores de Pasantías
- Actualización de los Diseños Curriculares
- Asignación de Recursos

AMENAZAS

- Carencia de un plan de contingencia ante el Programa Nacional de Pasantías
- Disminución de cupos por Empresas
- Establecimiento indiscriminado y creciente de Instituciones Académicas en la zona
- Políticas de las Empresas para filtrar el ingreso de estudiantes (menos cupos)
- Exceso de trámites burocráticos de las Empresas tanto para estudiantes como para Coordinadores de Pasantías.
- Cierre de Empresas que afectan al Programa Nacional de Pasantías

Posteriormente la **FUNDACION** definió sus elementos:

FORTALEZAS

- El Recurso Humano que poseen, es valioso
- Apoyo y respaldo de las Empresas e Instituciones Educativas
- Autogestión
- Adecuación de los Recursos Humanos y Materiales
- Respaldo de Junta directiva en Guayana
- Marco legal

OPORTUNIDADES

- Aprovechar y reforzar la imagen del Pasante (Demostrar la calidad del pasante)
- Mano de obra económica y con calidad
- Proyectos para la Pequeña y Mediana Empresa utilizando pasantes
- Unificación de criterios y trabajo en equipo con Empresas e Instituciones Educativas
- Inserción en el Mercado Laboral
- Incursionar en nuevos mercados
- Buscar equilibrios entre la oferta y la demanda

DEBILIDADES

- Insuficiencia y Adecuación de espacio físico y mobiliario
- Falta de liquidez en algunas oportunidades
- Sanciones por incumplimiento de decretos no definidas por la gaceta
- Saturación de los mercados existentes (Convenios Suscritos)

AMENAZAS

- Recesión Económica
- Crisis del Sector Industrial
- Actual Régimen Gubernamental
- Desconocimiento del decreto tanto a nivel Educativo y Empresarial

Seguidamente se le propuso al grupo en forma conjunta, que escogieran una estrategia de los factores que se habían definido y que la misma permitiera mejorar y mantener la calidad de servicio que se ofrece a través del Programa Nacional de Pasantías, estableciendo un plan de acción que facilitara la implantación de la misma, seleccionando la siguiente:

ESTRATEGIA: Se seleccionó realizar un plan de acción a partir de la Debilidad N°1 "Elevado numero de pasantes por institución versus demanda de la empresa", la cual fue redimensionada por los participantes, quedando como a continuación se menciona:

" APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y MANTENIMIENTO DE LOS ACTUALES"

PLAN DE ACCION:

⇒ Reunión con el Sector Empresarial: visitar a las Empresas y "mercadear" el Programa Nacional de Pasantías. Esto se haría con personal de la FUNDACION e Instituciones Educativas manejando un solo criterio de acción.

⇒ Reuniones frecuentes FUNDACION - Coordinadores de Pasantías para conocer e informar las situaciones que presentan las Empresas

⇒ Reuniones con nuevas Empresas para "vender" el Programa Nacional de Pasantías

⇒ Buscar financiamiento a través de algunos entes para pagarle al pasante, así como el monto de la póliza del seguro respectivo, siempre y cuando la empresa demuestre no poder asumir financieramente esta responsabilidad.

⇒ Visitar e informar a: la Cámara de Comercio, ASOPEMIA (Asociación de la Pequeña y Mediana Industria), AIMM (Asociación Industrial Metal Minero), acerca del Programa Nacional de Pasantías.

⇒ Vender a la pequeña y mediana industria de la zona, proyectos elaborados en el ámbito de pasantía los cuales son de bajos costos.

⇒ Los Coordinadores de Pasantías se comprometen a compartir listado de Empresas potenciales para la aceptación de pasantes.

⇒ Cada coordinador de pasantías debe preparar su estrategia de venta y mantenerla actualizada en lo que respecta a: que ofrece, cuantos pasantes ubicados, cuantos por ubicar y en que áreas.

⇒ Enviar los resultados obtenidos en este taller, a los Directores de las Instituciones Educativas, en especial lo que respecta a los acuerdos

suscritos para sensibilizarlos en cuanto al rol de los Coordinadores de Pasantías.

Es importante señalar que la FUNDACION (cliente) enfatizó que para el desarrollo los planes antes citados, se esperaba seguir contando con el Consultor a corto y mediano plazo, a objeto de garantizar el éxito del programa.

Una vez formuladas las acciones y compromisos por parte del Equipo de trabajo, se cerró la actividad preguntando que le aportó el ejercicio, a lo cual respondieron en forma general que les había permitido evaluar sus procesos, compartir experiencias con las Instituciones homólogas y en especial fijar las estrategias y el plan de acción para la mejora continua de la calidad de servicio que prestan a través del Programa Nacional de Pasantías.

Esta técnica FODA utilizada en este taller, permitió a los participantes generar estrategias alternativas factibles sin determinar o seleccionar cuáles son las mejores ya que se basaron a las necesidades especificas que presentan como Equipo de Trabajo.

Por último, como cierre del taller, retomaron las expectativas iniciales y se verificaron con los participantes si sentían que las mismas habían sido cubiertas, constatándose como resultado que los mismos expresaron su satisfacción al alcanzar las expectativas que se habían planteado.

Para concluir con el taller. se realizó una Evaluación de Resultados, la cual se basó en las Dimensiones e Indicadores de Calidad de Servicio presentado en el instrumento de Diagnóstico.

La percepción del facilitador del proceso fueron altamente gratificantes, en el sentido, en que se compararon las expectativas iniciales de los participantes con los resultados obtenidos, lo cual tuvieron correspondencia en gran medida, a que las técnicas utilizadas en el diseño del taller, producieron los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

Acevedo, Alejandro. Aprender Jugando. Tomo I y II. Editorial Organización Preludio. 1985.

Boss, Wayne. Desarrollo Organizacional en los Servicios de Salud. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1989.

Dyer, William. Formación de Equipos. Editoral Fondo Educativo Interamericano. S.A. 1977.

Fred, David. La Grerencia Esratégica. Serie Empresaial. 1994

French, Wendell y Cecil BELL. Desarrollo Organizacional. Prentice-Hall. 1996.

Fordyce, Jack y Raymondd WEIL. Métodos de Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo. S.A. 1971.

Gibb, Jack. Manual de Dinámica de Grupos.Editorial Hvmanitas. 1982

Newstrom, John y Edwar SCANNELL. Dinámica de Grupos. Editorial Mc Graw-Hill.1989.

Schein, Edgar. Consultoría de Procesos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1987.

Guías de Estudio Consultadas:

Entrenamiento y Servicios para la Empresa. Formación de Equipos. 1995

Universidad Central de Venezuela. Técnicas de Orientación. Escuela de Psicología.

ANEXOS

FORMATOS UTILIZADOS

CUADROS ESTADISTICOS

FORTALEZAS Son aquellos puntos a favor de carácter interno, conque cuenta la organización ya sea en Recursos Humanos, Productos o Servicios, y que le permite realizar un desempeño eficaz del proceso que lleva a cabo en este caso es: el proceso asociado al Programa Nacional de Pasantías.	**OPORTUNIDADES** Son aquellas circunstancias externas a la organización que se espera que ocurra y que pueden tener impacto positivo en el Programa Nacional de Pasantías. Estas oportunidades tienden a aparecer en la Tecnología, Mercados y Clientes,
DEBILIDADES Aspectos de carácter interno a la Organización que deben mejorarse, referidos a: Procesos. Tecnologías, Situación Financiera, Productos y Servicios que afectan al Programa Nacional de Pasantias.	**AMENAZAS** Son aquellas circunstancias de externo a la Organización y que pudieran tener un impacto negativo a futuro de los procesos asociados al Programa Nacional de Pasantías. Entre ellas podemos mencionar: Crisis en el Sector, Recesión Económica, Controles Gubernamentales, etc.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

A CONTINUACION SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE PLANTEMIENTOS PRODUCTO DEL TALLER REALIZADO SOBRE **CLARIFICACION DE ROLES**, FAVOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA OPCION QUE CONSIDERE PERTINENTE.

PLANTEAMIENTO	**ESCALA DE EVALUACION**		
1.-SIENTE QUE CUENTA CON MAYOR APOYO DE LA FUNDACION PARA UBICAR A SUS PASANTES?	MUCHO	POCO	NADA
2.-SIENTE USTED QUE PUEDE FORMAR UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO CON LA FUNFACIÓN PARA LLEVAR A CABO EL PROGRAMA NACIONAL DE PASANTIAS?	MUCHO	POCO	NADA
3.- SIENTE QUE PUEDE COMPARTIR INFORMACION CON LA FUNFACIÓN EN RELACION A LAS EMPRESAS SUSCEPTIBLES DE ESTABLECER CONVENIOS?	MUCHO	POCO	NADA
4.-FACILITARIA USTED EL ACERCAMIENTO DE LA FUNDACIÓN A SU INSTITUCION PARA OFRECER CHARLAS DE ORIENTACION A LOS ESTUDIANTES EN CUANTO A LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE PASANTIAS?	MUCHO	POCO	NADA
5.-SE SIENTE EN DISPOSICION PARA TRABAJAR CON LA FUNDACIÓN A FIN DE ESTABLECER ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A SOLUCIONAR LA UBICACIÓN DE LOS PASANTES?	MUCHO	POCO	NADA
6.- SE SIENTE EN DISPOSICION DE TRABAJAR EN CONJUNTO CON LA FUNDACION PARA FORMALIZAR LA ENTRADA DE LOS PASANTES A LAS EMPRESAS?	MUCHO	POCO	NADA
7.-CONOCE USTED LAS NORMATIVAS QUE INTERVIENEN EN EL PROGRAMA NACIONAL DE PASANTIAS , EN CUANTO AL ROL DEL COORDINADOR DE PASANTIAS ?	MUCHO	POCO	NADA

MUCHAS GRACIAS POR LA COLABORACION PRESTADA

ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS (TEST) AGRUPACION POR DIMENSION

DIMENSION	DISP	CR	PROF	DISP	PROF	PS	CR	PS	SG	PROF	DISP	CR	SG	PROF	PS
MUESTRA \ ITEMS	1	3	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INSTITUCION1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	0	2	2	2	0	0
INSTITUCION 2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
INSTITUCION 3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
INSTITUCION 4	1	1	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0
INSTITUCION 5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
INSTITUCION 6	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	0	2	0	0
TOTAL	5	5	7	7	3	3	2	4	4	2	5	3	10	0	0
PROMEDIO															

ENCUESTA APLICADA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS (TEST) TOTAL

	DIMENSIONES				
MUESTRA	DISP	CR	PS	PROF	SG
INSTITUCION 1	2	1,67	1,33	0,75	2,00
INSTITUCION 2	0	0	0	0,25	0,50
INSTITUCION 3	0,333	0	0	0,25	0,50
INSTITUCION 4	1	0,33	0	0,50	1,50
INSTITUCION 5	0,667	0,67	0	0,50	1,00
INSTITUCION 6	1,67	0,67	1,00	1,00	1,50
PROMEDIO ARITMETICO	0,9444	0,55556	0,38889	0,5417	1,1667

ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS (RETEST)

DIMENSION	DISP	CR	PROF	DISP	PROF	PS	CR	PS	SG	PROF	DISP	CR	SG	PROF	PS
MUESTRA \ ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INSTITUCION1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
INSTITUCION 2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1
INSTITUCION 3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2
INSTITUCION 4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
INSTITUCION 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
INSTITUCION 6	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
TOTAL	10	10	10	12	12	10	8	12	10	8	12	7	12	12	9
PROMEDIO															

ENCUESTA APLICADA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS (RETEST) AGRUPACION POR DIMENSION

DIMENSION	DISP	DISP	DISP	CR	CR	CR	PROF	PROF	PROF	PROF	PS	PS	PS	SG	SG
MUESTRA \ ITEMS	1	4	11	2	7	12	3	5	14	10	6	8	15	13	9
INSTITUCION1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
INSTITUCION 2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1
INSTITUCION 3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1
INSTITUCION 4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
INSTITUCION 5	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
INSTITUCION 6	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	11	12	12	11	9	7	10	12	12	8	10	12	9	12	10
PROMEDIO	1,9444			1,5			1,75				1,72222			1,8333	

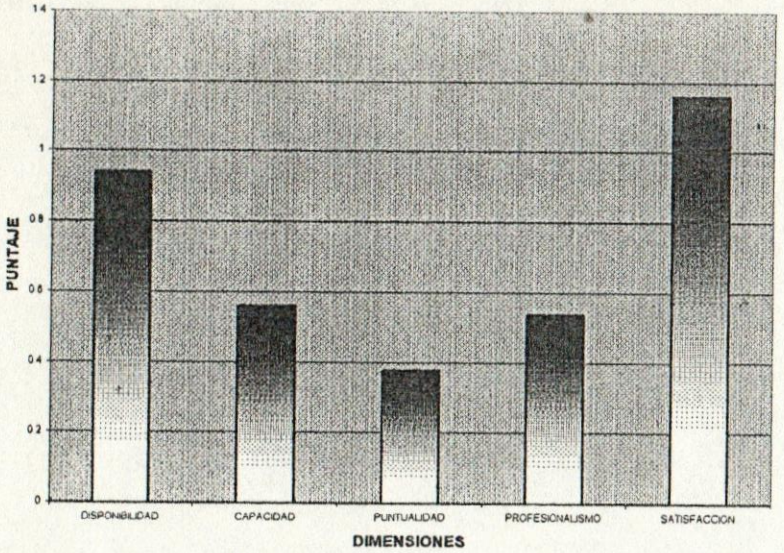
ENCUESTA APLICADA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS (RETEST) TOTAL

	DIMENSIONES				
MUESTRA	DISP	CR	PS	PROF	SG
INSTITUCION 1	2	1,67	1,67	1,75	2,00
INSTITUCION 2	2	1,33	1,33	1,50	1,50
INSTITUCION 3	1,67	1,33	1,67	1,75	1,50
INSTITUCION 4	2	1,33	1,67	2,00	2,00
INSTITUCION 5	2	1,67	2,00	1,75	2,00
INSTITUCION 6	2	1,67	2,00	1,75	2,00
PROMEDIO	1,94	1,50	1,72	1,75	1,83

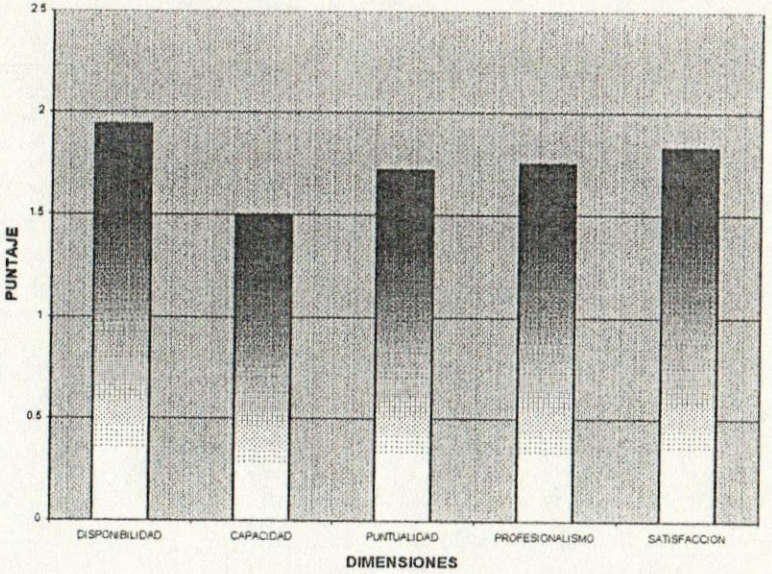
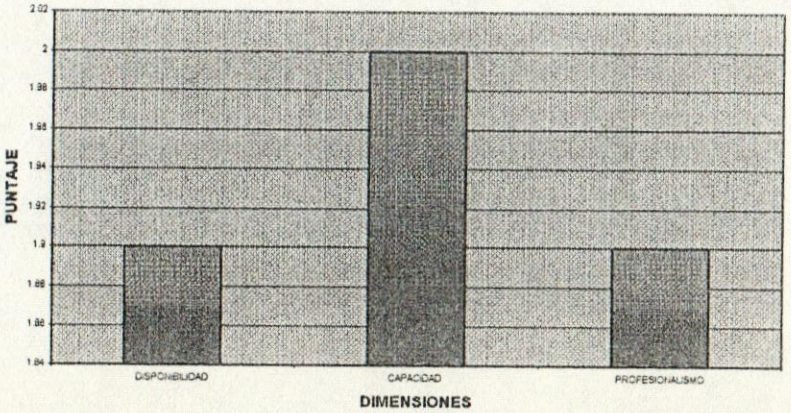
RESULTADOS OBTENIDOS

APLICACION DE INSTRUMENTOS EN LA FUNDACION

DATOS TEST



DATOS RETEST



EVALUACION DE SALIDA