



Dirección General Estudios de Postgrados
Dirección de Área Humanidades y Educación
Postgrado Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Albimari C. Hernández A

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría de la Profesora:
Ana Teresa Albella

Caracas, Abril de 2014

Titulo

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CORPORATIVA DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Autor: Albimari C. Hernandez A
Asesor: Ana Teresa Albella

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto, Implementar estrategias de intervención a través del aprendizaje experiencial, con el fin de lograr desplazamientos en el comportamiento del equipo de la Dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria, siendo sus objetivos específicos: diseñar y ejecutar un taller para los colaboradores, a través del aprendizaje experiencial, que les brinde herramientas que le permitan reconocer y eliminar barreras que dificultan su adaptación al cambio, manejar ansiedad y minimizar resistencias; y diseñar y ejecutar una experiencia de aprendizaje para los líderes, que les permita empoderarse y fortalecer su rol, afianzando confianza, visión y protagonismo para impulsar cambios positivos. Tales experiencias de aprendizajes estuvieron fundamentadas con el modelo de intervención grupal de Lewin, K. (1946) Investigación-Acción y la estrategia metodológica fue aplicada bajo los principios de Aprendizaje Vivencial de Kolb, D. (1970), como resultado se establecieron criterios, toma de decisiones sólidas, con elementos de causa y efecto concretos, enfocados en la situación, se acordó la búsqueda de herramientas internas para mantenerse alineados, construir cronograma de reuniones para medir avances antes y después de generar cambios que impacten a las unidades de la Dirección.

Palabras Claves: Cambio, Resistencia al Cambio, Empoderamiento, Aprendizaje Vivencial.

INTRODUCCION

Las organizaciones actúan en un medio que impone cada vez mayores retos y desafíos profesionales. Para lograr el éxito, su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de oportunidades que se caractericen por su nivel de flexibilidad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados para obtener los resultados deseados. En este proceso de búsqueda es imprescindible que el talento humano, esté consciente que, para que la entidad mejore su rendimiento y pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad, deben estar plenamente identificados con los objetivos del negocio trazados por la organización, donde deben tener la capacidad de adaptarse a las demandas de una retadora dinámica.

La iniciativa de este estudio se realizó en una institución bancaria, basándose en atender las necesidades de reconocer y eliminar barreras que dificultaban su adaptación al cambio, manejar ansiedad y minimizar resistencias, así como brindar herramientas a los líderes de la Unidad que les permita fortalecer su rol afianzando confianza, visión y protagonismo para impulsar cambios positivos. Esta necesidad surge como respuesta de un proceso de diagnóstico luego de la implantación de cambios, donde se determinaron factores, canales y herramientas que favorecieron o impidieron que el equipo se adaptará y/o aceptara conscientemente su alcance y resultados, en función de lograr desplazamientos en sus comportamientos cotidianos de manera que impacten positivamente en su alineación hacia los resultados y logros del equipo de acuerdo a la visión del negocio.

El propósito de este informe, es expresar de manera detallada los aspectos que enmarca esta investigación, con la finalidad de guiar al lector en el proceso metodológico en el que se desenvuelve el presente trabajo, describiendo de forma sucinta el problema, objetivos de investigación, procedimientos y marcos de interés dentro de la intervención, estructurado de la siguiente manera:

- **CAPITULO I Planteamiento del problema:** Se describieron los síntomas del problema a abordar como declaración clara y concisa de la problemática.

- **CAPITULO II Marco Organizacional:** Contexto organizacional en donde se desarrolló la intervención.
- **CAPITULO III Marco Teórico:** Antecedentes de la investigación y soporte teórico como sustento para la intervención.
- **CAPITULO IV Marco Metodológico:** Muestra aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimiento que regirá la intervención.
- **CAPITULO V Resultados:** Descripción de los hallazgos y efectos encontrados posterior al proceso de intervención.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo surge como consecuencia de una intervención diagnóstica realizada en la Dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria, sobre el impacto de los procesos de cambio ejecutados por un nuevo Director de la Unidad. Como inferencias o interpretaciones, tomadas como punto de partida para la intervención de cambio organizacional se presentó lo siguiente:

- Los cambios implementados han sido beneficiosos para el equipo, facilitando una rápida aceptación.
- Comunicación efectiva durante la implementación del cambio, sin embargo se desconocen evidencias de manifestaciones previas.
- Ascendencia marcada y reconocimiento constante hacia el líder de la unidad. (Director de Seguridad Corporativa)
- Seguimiento y apoyo de directrices con escasas evidencias de criterios propios, que inducen hacia necesidad de empoderamiento.
- Conformismo, alianzas internas.
- Resistencia en colaboradores por incertidumbre. Necesidad evidente de retar zona de confort.
- Comunicar los cambios en tres fases: Comunicar la Necesidad de cambio, Comunicar los pro y contra, implementación del cambio.
- Reforzar el paso N°4 de Kottler, Comuniquen la Visión de Cambio
- Cambiar los paradigmas de liderazgo (liderazgo transformacional)
- Desarrollar Misión, y reforzar objetivos de la Unidad.

Partiendo de estas interpretaciones, se trabajaría en la intervención enfocando a:

- Líderes: Empoderamiento.
- Colaboradores: Manejo de incertidumbre y ansiedad, resistencia al cambio, resiliencia.

Obteniendo así el material necesario para llevar a cabo un proceso de intervención para que los líderes mejoren la aplicabilidad de sus procesos de cambios e incluyan los ideales y valores del cambio.

De acuerdo a lo expuesto es necesario dar respuestas a interrogantes como **¿Cuales serian las estrategias más adecuadas para abordar resistencia al cambio en los colaboradores y empoderamiento en líderes? ¿Cómo se potenciara el liderazgo de los líderes? ¿Cómo se evidencia la mejora en el equipo (Desplazamientos)?**

1.2 JUSTIFICACIÓN

Mediante la observación y el análisis, utilizando instrumentos o herramientas para levantar información, se diagnosticó una problemática dada dentro del contexto de la investigación, la cual permitió conocer la causa de problemas derivados de un proceso de cambio, siendo de vital importancia atender sus causas, reconociendo que los hallazgos representan situaciones críticas que afectan la efectividad organizacional.

Debe entenderse que las oportunidades de mejoras determinadas, proceden a la presente intervención como alternativa de solución, traducíéndose en la posibilidad de mitigar factores determinantes que impiden la introducción de cambios oportunamente en un equipo, siendo una constante en el mundo organizacional la exposición a ellos.

Mantener a un equipo preparado, con líderes como principales impulsores de los cambios, es una ventaja competitiva para cualquier organización ya que favorece su aceptación hacia una adaptación en los plazos previstos, evitando se generen barreras que limiten o afecten el cumplimiento de una meta u objetivo, creando un ambiente que permitirá contar líderes y colaboradores que de cada experiencia terminen fortalecidos.

Con la presente propuesta, se pretende dar respuesta a necesidades que demandan los procesos de cambio organizacionales, en la Dirección de Seguridad Corporativa de una institución bancaria. La intervención permitirá mejorar y apoyar los procesos de cambio que se ejecuten, brindando herramientas al equipo hacia una adaptación y/o aceptación consciente,

reconociendo su alcance y resultados, en función de lograr desplazamientos en sus comportamientos cotidianos, de manera que impacten positivamente en su alineación hacia los resultados y logros del equipo de acuerdo a la visión del negocio.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Implementar estrategias de intervención a través del aprendizaje experiencial con el fin de lograr el desplazamiento en el comportamiento en los integrantes del equipo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diseñar y ejecutar un taller para los colaboradores de la Unidad de Seguridad Corporativa, a través del aprendizaje experiencial, que les brinde herramientas que le permitan reconocer y eliminar barreras que dificultan su adaptación al cambio, manejar ansiedad y minimizar resistencias.
- Diseñar y ejecutar una experiencia de aprendizaje para los líderes de la Unidad de Seguridad Corporativa, que les permita empoderarse y fortalecer su rol afianzando confianza, visión y protagonismo para impulsar cambios positivos.

CAPITULO II

2 MARCO ORGANIZACIONAL

Una de las instituciones líderes del Sistema Financiero Venezolano, fundadas el 15 de octubre de 1953, con un capital inicial de Bs.15.000.000. En 1983, la Entidad alcanza el liderazgo en el país, manteniendo, con más de cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña.

En noviembre de 1996, se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada. En 1997, el Grupo Banco Bilbao Vizcaya, -hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, adquiere la mayoría accionaria, como parte de su estrategia de expansión en América Latina.

2.1 Tamaño de la Organización:

Un servicio de cobertura nacional con 304 oficinas a nivel nacional y más de 4.392 empleados y presencia internacional en 37 países, una red de más de 7 mil oficinas y alrededor de 95 mil empleados en todo el mundo. En América Latina, el Grupo opera en 10 países y es la primera institución financiera de la región euro latinoamericana.

2.2 Visión de la Organización:

La visión es aquello que aspiran a ser: Trabajamos por un futuro mejor para las personas.

2.3 Misión de la Organización:

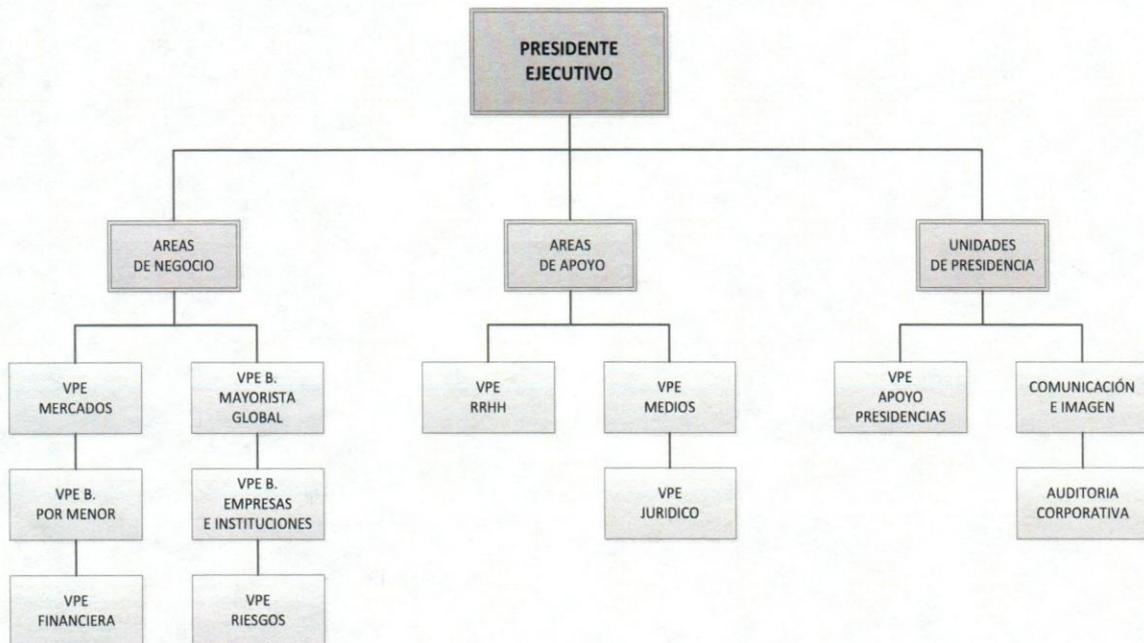
La razón de ser: se comprometen a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad

2.4 Valores de la organización:

1-El cliente como centro de nuestro negocio.

- 2.- La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
- 3.- El equipo como artífice de la generación de valor
- 4.- El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- 5.- El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- 6.- La innovación como palanca de progreso.
- 7.- La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

2.5 Estructura Organizativa



3 MARCO TEÓRICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Shaul Oreg realizó un estudio en 2006 sobre las reacciones de los trabajadores de una organización del sector de la defensa ante un cambio importante. Dos de las principales unidades de la organización se fusionaban, dando lugar a un diseño organizativo de tipo matricial, que contrastaba enormemente con la estructura departamental y burocrática que había antes de la fusión. Los resultados que obtuvo Oreg en su estudio permiten reflexionar sobre cuáles son los causantes de la resistencia al cambio en sus distintos componentes, y deducir recomendaciones para los directivos que deseen implantar un cambio en sus organizaciones.

Los resultados de la investigación de Oreg sugieren lo siguiente: Si se percibe una amenaza al poder y el prestigio, la resistencia suele ser cognitiva. Si se percibe una amenaza a la seguridad del empleo, existe resistencia afectiva. Si se prevé una amenaza a la motivación intrínseca, se origina una resistencia afectiva y cognitiva.

3.2 BASES TEORICAS

3.2.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Robbins (2004), los cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros suceden por casualidad, mientras que los segundos son una actividad intencional y se orienta a lograr objetivos teniendo como metas mejorar las capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios de su entorno y a su vez lograr transformaciones en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de la organización.

Se entiende por cambio una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras)

El modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin, consiste en:

- 1- Detectar una necesidad de cambio
- 2- Realizar una preparación para el cambio

- 3- “Descongelar” el nivel de actividad actual para introducir el cambio
- 4- Realizar el movimiento de cambio una vez encontrado el nuevo nivel de actividad, debemos volver a “congelar” el sistema mediante procedimientos que aseguren su supervivencia

Las organizaciones deben recorrer tres etapas para completar un cambio las cuales consisten en: Descongelamiento del estado de las cosas, esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos, Movimiento a un nuevo estado, promover el cambio, por medio de una estrategia pudiendo ser incentivos positivos, recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente, estabilizar un Cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. (Lewin,1939)

3.2.3 RESISTENCIA A CAMBIO

(Kurt Lewin, 1939) Es un componente habitual en todos los procesos de cambio social. uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción.

Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerza que se empujan entre sí sin cesar.

Para iniciar el cambio alguien tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigente:

- Con aumento de la fuerza a favor del cambio
- Con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten o la eliminación total de ellas
- Con El cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

- Descongelación: Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

- Acción: Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

- Recongelación: Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

- Empatía y apoyo: Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información, esto contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.

- Comunicación: La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados. La información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.

- Participación e inclusión: La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y disminuya la resistencia. Los empleados participantes están más comprometidos para poner en práctica los cambios planeados y con mayor certeza se asegurarán de que operen

3.2.4 COMPONENTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación:

- El componente **afectivo** se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Por ejemplo, pueden estar enfadadas o ansiosas.
- El componente **cognitivo** incluye lo que se piensa sobre el cambio. Por ejemplo: ¿Es necesario? ¿Será beneficioso?
- El componente **conductual** se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Por ejemplo, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a término. Oreg, S. (2006).

Estos tres componentes no son independientes entre sí. Lo que una persona siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto. Sin embargo, los componentes son distintos y cada uno destaca un aspecto diferente del fenómeno de la resistencia.

3.2.5 EMPODERAMIENTO

El empowerment es entendido como práctica de una organización que considera a sus trabajadores como colaboradores o socios, y que participan en la toma de las decisiones que los afecten, originando así un compromiso con la gestión de la organización a la cual pertenecen.

Empowerment, según Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por *en* y *power* que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés *pouvoir*). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados." Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), "es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente

para lograr así los objetivos de la organización". Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

Los elementos más importantes del empowerment son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado

3.2.4 RESILIENCIA

La resiliencia es un término proveniente de las ciencias físicas que resume la capacidad para desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar por parte de los grupos humanos o de un individuo, para lograr el enfrentamiento efectivo frente a las adversidades provenientes de la turbulencia social o empresarial. El concepto recoge aportes de las ciencias sociales y del comportamiento en escenarios comunitarios, pero tiene una evidente validez para analizar los procesos de cambio y de crisis en el ámbito organizacional-empresarial. Es probable que desde esta óptica aparezcan propuestas concretas para enfrentar la crisis que padece nuestra región independencia, relación, iniciativa, humor, creatividad, moralidad. Generalmente cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas nos referimos a sus resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción. No se estudian en profundidad los procesos, las decisiones y las conductas que obtuvieron los resultados. Los comportamientos tanto colectivos como individuales que ayudaron a sortear la crisis y que en el fondo son los potenciadores de los resultados, generalmente pasan a un segundo plano.

Atributos De La Resiliencia

Se han determinado por parte de algunos autores siete atributos o factores que caracterizan la resiliencia:

Introspección. La capacidad de autocrítica, es decir de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.

Independencia. La capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.

Relación. La capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos.

Iniciativa. La capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias. Humor. La capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.

Creatividad. La capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión.

Moralidad. Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio.

Dentro de las investigaciones adelantadas se ha establecido que estos atributos o factores conforman al operar integradamente un sistema de protección que fortalece el análisis y la toma de decisiones (en el sentir, pensar y actuar) pero que sobre todo crea una plataforma o un mapa para enfrentar la crisis que se enriquece permanentemente.

La resiliencia entonces es la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a las crisis y construir positivamente sobre ellas, basada en unos factores que facilitan y amplifican dicha respuesta. En otras palabras es el sistema que se desarrolla por parte de un individuo o un grupo para enfrentar efectivamente la adversidad.

En el lenguaje coloquial se habla de la "fortaleza interna" o de la "solidez por dentro", términos que sintetizan el tema.

QUÉ ALTERNATIVAS OFRECE LA PERSPECTIVA DE LA RESILIENCIA

Es indudable que estamos ante un nuevo concepto para las ciencias administrativas aunque sus primeros desarrollos se han hecho en escenarios de tipo social o pedagógico.

El concepto enriquece las discusiones desde la multidisciplinariedad o transdisciplinariedad de las ciencias sociales y económicas, en las cuales ya resulta prácticamente imposible establecer diferenciaciones o linderos sobre los objetos o sujetos de las mismas. Antes por el contrario, al igual que en otras áreas del conocimiento como la programación neurolingüística, la convergencia y aportes de investigaciones de diferentes ciencias ayudan a enriquecer el conocimiento y las respuestas o resultados prácticos que éstas deben dar al estar al servicio del mejoramiento del hombre.

La resiliencia en los términos descritos provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos particulares de la vida empresarial, tales como:

- Procesos de cambio organizacional y cultural, en los cuales se pone a prueba la capacidad tanto individual como grupal para enfrentar estos retos.
- Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, contradicción y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.
- Procesos de reducción o de reasignación de personal. Aquí es importante destacar cómo algunas empresas consultoras de alguna manera han utilizado el concepto de resiliencia y sus atributos como marco de referencia, tanto en las intervenciones individuales como grupales en los procesos de outplacement o downsizing.

Es importante destacar que cuando se ha hablado de la adaptación al cambio, en la mayoría de los casos se ha visto desde la óptica exclusivamente de la empresa en cuanto al resultado que se busca. Desde la óptica del grupo o del

individuo se han estudiado las consecuencias de la adaptación o no adaptación al cambio. La resiliencia y sus atributos pueden ser un insumo importante para hacer estos procesos menos traumáticos, más productivos y sobre todo para lograr respuestas y comportamientos que potencien y enriquezcan dichos procesos y terminar fortaleciendo tanto a la empresa como a sus colaboradores.

3.2.5 APRENDIZAJE VIVENCIAL

Kolb, s.f, describe el proceso de Aprendizaje como un ciclo conformado por cuatro fases en el cual el participante del aprendizaje: (1) Hace algo concreto o tiene una experiencia específica que suministra la base para (2) la observación y reflexión del participante sobre la experiencia y aumenta respuesta a ella. Estas observaciones son entonces (3) asimiladas dentro de una plataforma conceptual o relacionadas con otros conceptos en la experiencia pasada y conocimiento del participante desde donde pueden (4) derivarse, probadas y aplicadas implicaciones para la acción en diferentes situaciones

Según indica Kolb, existen cuatro modos de aprender:

- a) Experiencia concreta, Tipo 1 / concreto - reflexivo** Percibe la información de forma concreta y se procesa reflexivamente. Se aprende sintiendo.
- b) Observación reflexiva, Tipo 2 / abstracta - reflexiva** Percibe la experiencia de forma abstracta y se procesa reflexivamente. Se aprende escuchando y observando.
- c) Conceptualización abstracta, Tipo 3 / abstracto activo** Percibe la experiencia de manera abstracta y se procesa activamente. Se aprende pensando.
- d) Experimentación activa, Tipo 4 / concreto activo** Procesa la información de manera concreta y se procesa activamente. Se aprende haciendo.

Este modelo presupone que existe una secuencia para el ciclo de enseñanza - aprendizaje que se logra cuando el aprendiz se enfrenta a actividades

formativas que se proceso activamente y que resaltan sus experiencias, la reflexión, la conceptualización y la experimentación; el uso de ejemplos, discusión, lecturas y proyectos especiales son actividades representativas de los cuatro modos de aprender; se aprende haciendo.

Para efectos de las intervenciones que tienen lugar actualmente utilizaremos el modelo propuesto por D. Kolb (1984). Describe la manera en que un individuo aprende y cómo puede lidiar con las ideas y situaciones de la vida diaria; a la vez, enfatiza que ningún modo de aprender es mejor que otro y que la clave para un aprendizaje efectivo es ser competente en cada modo cuando se requiera.

Estadio I: Experiencia Concreta

El Aprendizaje inicialmente ocurre cuando una persona encuentra una experiencia concreta nueva y se involucra en ella en términos de observaciones, sentimientos y reacciones. En Consecuentemente, la manera más profunda de promover este estadio de Aprendizaje es suministrando al participante con herramientas exploratorias como experiencias concretas y materiales.

Kolb sostiene que los participantes han de involucrarse activamente en la exploración de la experiencia de aprendizaje si desean obtener lo mejor de ella; esto puede implicar trasladar a una lista de chequeo los aspectos que el participante debería hacer: observando activamente lo que está pasando, produciendo un registro de lo esencial y formulando las preguntas apropiadas.

Vivenciando (experienciando), se posibilita bucear en el "hacer" de la tarea, en la cual la persona, el equipo o la organización simplemente ejecuta la actividad asignada. Aquí, en este instante de inmersión el participante usualmente no reflexiona en la actividad mientras la realiza, y la ejecuta con una intención.

Estadio II: Observación y Reflexión

A medida que la persona observa la nueva situación vivenciada en el estadio I, los participantes agregan o ajustan sus percepciones basados en el aprendizaje previo. Este proceso obliga a la persona a reflexionar en experiencias pasadas y pensar acerca de la experiencia actual como encajando o no en patrones previos.

Este estadio es reconocido como el más complejo y crucial de este ciclo. Ambos participantes y facilitadores reflexionan en lo han aprendido, cómo lo han hecho, por qué y si la experiencia de aprendizaje pudo haber sido más efectiva. Las discusiones reflexivas entre participantes y el consultor facilitador proveen útiles conclusiones mediante acciones de procesamiento (debriefing) formales e informales.

Reflexionando, permite distanciarse del involucramiento en la acción o tarea y revisar lo que se ha estado haciendo y experimentando. Las habilidades de atender, determinar diferencias, aplicar términos ayudan a identificar eventos sutiles y comunicarlos a otros. El paradigma del participante (valores, actitudes, creencias) influye en la facilidad o dificultad para diferenciar ciertos hechos. El vocabulario es también importante, dado que las palabras son necesarias para verbalizar y discutir percepciones.

Estadio III: Formación Conceptual

Si la experiencia encaja en el patrón, el participante puede formar una generalización y un conjunto de conceptos para definir la situación. A medida que la persona desarrolla estos conceptos y generalizaciones, su pensamiento incluye contenidos imaginados de otras experiencias concretas y surgen invariablemente nuevas preguntas. Las respuestas a ellas requieren otras experimentaciones y acompañarse con el desarrollo de nuevos conceptos. El modo más profundo de promover este estadio de aprendizaje es introduciendo y familiarizando al participante con conceptos clave mediante diagramas de relaciones, mapas mentales y glosario de términos.

El propósito de este estadio es enlazar la experiencia de aprendizaje actual con las teorías que las describen y con una mayor comprensión de las mismas relacionadas con la experiencia de aprendizaje diseñada.

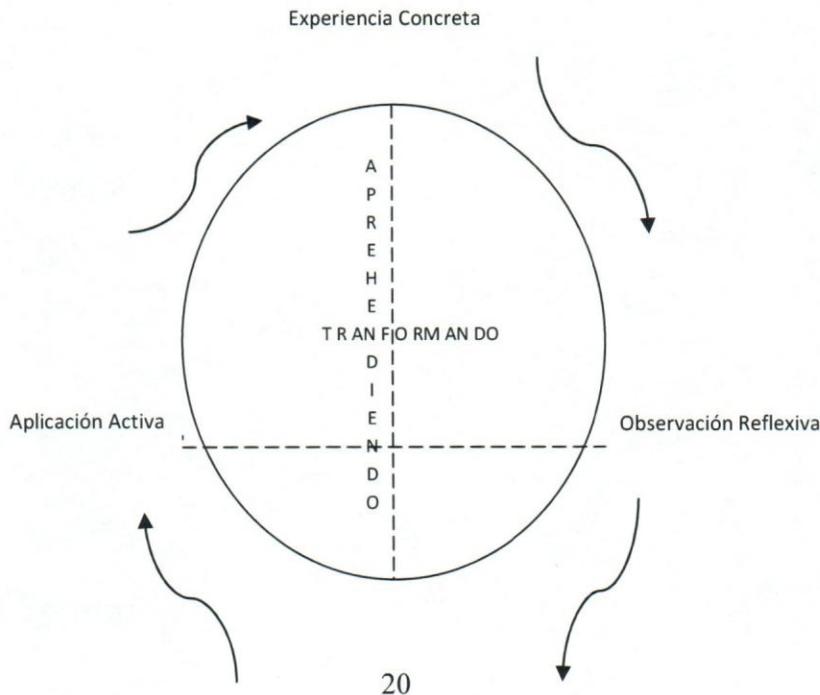
Conceptualizando, se consigue interpretar los eventos que han sido observados y comprender las relaciones entre ellos. En este estadio, la teoría es particularmente útil como una plantilla para estructurar y explicar eventos. El paradigma nuevamente influye en el rango interpretativo que el participante este dispuesto a realizar.

Estadio IV: Constatación de Implicaciones en nuevas situaciones

Cuando el participante se percata que las respuestas construidas en el estadio II pueden estar actividades para extrapolar lo aprendido a otras situaciones como su trabajo, su familia, su organización, entre otros, donde podrán probarlas.

4. **Planificando**, es posible tomar esa nueva comprensión y trasladarla a predicciones acerca de lo que podría suceder o en cuáles acciones deberían tomarse para refinar este camino. La lógica del ciclo es hacer muchas mejoras pequeñas y progresivas, Cuando muchas personas hacen estos mejoramientos se incrementa las mismas en el tiempo, Cuando este ciclo de aprendizaje se ha internalizado y convertido en habitual el resultado es una mejora continua.

CICLO DE APRENDIZAJE VIVENCIAL



Kolb's Learning Cycle www.utexas.edu/student/utlc

Los cuatro elementos están enlazados desde dos dimensiones, cada una de las cuales forma una dialéctica y representa dos acciones que pueden realizarse con la información.

La primera es agarrar la información: Darse cuenta de, concientizar. La dialéctica se ubica en asir la información de primera mano (experiencia concreta) a la cual Kolb se refiere como aprehender acudiendo a la memoria (conceptualización abstracta), referida como comprensión por Kolb. La Aprehensión es externa, la información está solamente disponible en el "aquí y ahora". Por ejemplo, solamente cuando se toca un pedazo de hielo este se siente frío. La comprensión es un proceso interno no limitado por el instante de tiempo.

La segunda es transformar la información. Similarmente, se encuentra una dialéctica entre el proceso externo de experimentación activa y la internalizada observación reflexiva. Esta transformación de la información es la clave para crear conocimiento y es crucial para comprender el aprendizaje como un proceso activo.

3.2.6 Andragogia

La andragogía es la ciencia que nos señala las técnicas, procesos y métodos para la comunicación de la educación del adulto.

Félix Adam, (1977), en su obra: *Andragogía. Ciencia de la Educación de Adultos*. Expresa que la Andragogía es la Ciencia y el Arte de la Educación de Adultos. Sus indagaciones permiten comprender a cabalidad ciertos aspectos que proporcionan carácter científico a la Educación de Adultos tales como: Adulthood; característica del adulto en situación de aprendizaje; comparación de los hechos andragógico y pedagógicos; principios de la Andragogía; modelo andragógico y Teoría Sinérgica.

Malcon Knowles (1980), realizó numerosos aportes que favorecieron el sustento científico a la teoría y praxis de la Educación de Adultos, afirma que “la Andragogía es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos.”

Asimismo, Castro Pereira (1990) profundizó en la elaboración de un Modelo Curricular Andragógico que constituye un gran esfuerzo para operacionalizar la Andragogía como ciencia y las hipótesis y principios que le dan sustento. El trabajo en referencia, conforma un medio muy importante para tener acceso al currículum y su diseño de una manera diferente, flexible, innovadora y participativa, que invita tanto a observar su aplicación como a evaluar los factores que coadyuvan en la superación del adulto en situación de aprendizaje.

Alcalá (1999) sostiene que la andrología es la ciencia y el arte que, siendo parte de la antropogía y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad, cuyo proceso al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto con el propósito de proporcionarle una oportunidad que logre su autorrealización.

Por todo ello, se puede decir que la Andragogía es la ciencia y el arte de la educación de adultos, la cual facilita el proceso de orientación y aprendizaje donde el adulto es un ciudadano proactivo, abierto al cambio, creativo, reflexivo, crítico, innovador, auto formador, con calidad personal que le permite desarrollar convicciones profundas con coherencia entre lo que piensa y lo que hace. Debe entender la competitividad en términos de bienestar común y colectivo. Seleccionar y utilizar conocimientos en lugar de almacenar, para conectarse mejor consigo mismo y con el universo.

En este proceso de orientación y aprendizaje el facilitador fomenta o motiva la construcción del conocimiento y el participante categoriza, describe, interpreta y decide ser responsable de su propio aprendizaje el cual es asimilado de forma distinta según los intereses, motivaciones y conocimientos previos de cada participantes.

El facilitador es un orientador con prácticas de enseñanzas flexibles y participativas que llevan el proceso de tal manera que los participantes asuman de manera progresiva niveles de participación, responsabilidad y control de su propio aprendizaje.

Para que el proceso de orientación y aprendizaje se realice con éxito es necesario que tanto facilitador como participante tengan presente los principios andragógico los cuales permiten que exista una relación de autentica horizontalidad, donde debe haber respeto, se exprese lo que se siente y se aceptan las críticas constructivas.

Los postulados filosóficos de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" establece que es de carácter nacional, participativa, flexible, andragógico y experimental.

Carácter Participativo porque no se basa en una doctrina magistral, ya que los participantes al igual que los facilitadores son agentes de un proceso humano en formación. Se aparta del Sistema Convencional y de las clases magistrales. La Educación es Vivencial y Fundamentada en la realidad. Tanto los participantes como los facilitadores son entes de un proceso de formación Humana. Los facilitadores y participantes desarrollan su creatividad y se constituyen en seres críticos pensantes e innovadores, donde se responsabiliza al participante de su aprendizaje.

Carácter Nacional la UNESR está llamado a prestar sus servicios donde el país lo requiera, con el fin de vincular e integrar al hombre al desarrollo de la región. No existe el tiempo ni el espacio como esencia universitaria en metodología de aprendizaje. Estar presente donde las necesidades humanas y sociales lo requieran. Elevar el nivel cultural, científico y tecnológico según posibilidades psicosociales. Evitar el éxodo y emigración de talentos.

Carácter Flexible porque permite cierta elasticidad en el desarrollo de las funciones universitarias, en la instrucción de cambios en la orientación de las diversas situaciones y de las necesidades que propone el desarrollo nacional. Permite ensayar nuevos sistemas de evaluación. Permite al participante aprender a su propio ritmo y organizar su esquema de estudio. Brinda horizontalidad en el sentido que permite tomar decisiones entre toda la comunidad estudiantil.

Carácter Andragógico porque al estudiante se le considera como un adulto capaz de responsabilizarse en el desarrollo de su propia educación, la auto responsabilidad es uno de los principios invalorables en el que se basa la filosofía de la UNESR. Comprende una comunidad de gente adulta capaz de: Formular su propio proyecto de desarrollo estudiantil. Establecer su ritmo de estudio según sus capacidades y ámbito propio. Ser Auto responsable. Ajustarse a cambios culturales, científicos y tecnológicos. Estimular vida social y económica. Adecuar aprendizajes, metodologías y relaciones a naturaleza adulta.

Carácter Experimental porque crea nuevos sistemas organizativos y metodológicos educativos, de igual manera explora diferentes caminos; en el cual es importante que la educación sea un proceso permanente en la vida del individuo. Permite ensayar nuevos esquemas organizativos, metodologías de aprendizaje y concepciones en funciones universitaria. Explorar nuevos manejos de las relaciones interhumanas. Incrementar la productividad en los logros académicos. Conservar rigurosamente lo científico y su método. Adquirir el conocimiento exento de convicciones doctrinarias o imposiciones autoritarias.

CAPITULO IV

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 De acuerdo a su finalidad es una *investigación aplicada*, en su modalidad de investigación – acción, buscando cambiar el estado actual al estado futuro. Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

4.1.2 Según su fuente es una *investigación primaria*, debido que los datos obtenidos serán de la relación directa con el problema de estudio. Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como "las que contienen la información original no abreviada y traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscrito. Se les llama también fuentes de información de primera mano..." incluye la producción documental electrónica de calidad.

Según Sampieri (2006) las fuentes primarias "constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes.

4.1.3 La investigación según sus objetivos, es **descriptiva**, consiste en evocar las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables. Namak Forooh (1990), “como aquella que se refiere a un estudio experimental en una situación real, en donde una o más variables independientes estarán sujetas a manipulación bajo estricto control de otras variables de control” (p.96).

4.1.4 Según el tipo de estudio será, *tipo transversal*, debido que se recolectaran los datos en un punto de corte en el tiempo. Hernández Sampieri Et. Al (2003) la investigación descriptiva: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es de **investigación-acción** ya que el objetivo de esta sugiere modificar el estado a través de la intervención. Kurt Lewin (1988) “La investigación acción es una forma de cuestionamiento autoreflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones, de la propia práctica social educativa, con el objetivo también de mejorar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo”.

4.2.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCION

Kurt Lewin habla de:

1.- **La Observación** (diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial). El proceso de investigación-acción comienza en sentido estricto con la identificación de un área problemática o necesidades básicas que se quieren resolver. Ordenar, agrupar, disponer y relacionar los datos de acuerdo con los objetivos de la investigación, es decir, preparar la información a fin de proceder

a su análisis e interpretación. Ello permitirá conocer la situación y elaborar un diagnóstico.

2.- **La Planificación** (desarrollo de un plan de acción, críticamente informado, para mejorar aquello que ya está ocurriendo). Cuando ya se sabe lo que pasa (se ha diagnosticado una situación) hay que decidir qué se va a hacer. En el plan de acción se estudiarán y establecerán prioridades en las necesidades, y se harán opciones entre las posibles alternativas.

3.- **La Acción** (fase en la que reside la novedad). Actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos en el contexto en que tiene lugar. Es importante la formación de grupos de trabajo para llevar a cabo las actividades diseñadas y la adquisición de un carácter de lucha material, social y política por el logro de la mejora, siendo necesaria la negociación y el compromiso.

4.- **Reflexión** en torno a los efectos como base para una nueva planificación. Será preciso un análisis crítico sobre los procesos, problemas y restricciones que se han manifestado y sobre los efectos lo que ayudara a valorar la acción desde lo previsto y deseable y a sugerir un nuevo plan.

Todas se integran en un proceso denominado “espiral autoreflexiva”

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Aplicando el ciclo de Aprendizaje de Kolb (cuatro pasos) se conducirán a los participantes, para que desaprendan y aprendan conceptos, habilidades, herramientas conductuales a través del evento y actividades diseñadas para el logro de propósito de la intervención y los objetivos establecidos. Como técnica y considerando dar sentido a experiencias concretas y la construcción de conceptos a partir de ellas, se realizarán preguntas para el procesamiento:

- ¿Quiénes de ustedes son voluntarios para compartir sus reacciones?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Cuándo sucedió?
- ¿Cómo te sentiste con lo que paso?

- ¿Quién más tuvo la misma experiencia?
- ¿Qué aprendieron?
- ¿Qué asocian con esto?
- ¿Qué les recuerda esto?
- ¿Con qué pueden conectar esta experiencia?
- ¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente?
- ¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación?
- ¿Cuál es la relación que pueden establecer entre todo esto?
- ¿Qué puedes inferir de tu conducta?
- ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?
- ¿Qué les gustaría hacer con esto?
- ¿Cuáles son sus opciones?
- ¿Cómo podrían mejorar esto?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de Hacerlo?

4.3.1 APRENDIZAJE VIVENCIAL

La efectividad de esta metodología está asociada al hecho de que proporciona un sentido de titularidad de lo aprendido por parte del individuo, que difícilmente se obtiene con las metodologías tradicionales. Esto es posible gracias al proceso de autodescubrimiento que se promueve, lo que garantiza que el conocimiento que se genera, surja como consecuencia directa de la experiencia de cada individuo y no como resultado de una transferencia de saberes desde un tercero. El aprendizaje vivencial ocurre cuando el individuo se involucra y participa en cierta actividad, reflexiona sobre lo acontecido en forma crítica, extrae importantes conclusiones desde el análisis introspectivo e incorpora lo aprendido a través de un cambio en la forma de pensar o comportarse.

El Aprendizaje vivencial Como "el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia". (Kolb, 1984 citado en Lozano, 2000, pp. 71)

4.5.2 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	TÉCNICA	ITEMS	DINAMICA	PROPÓSITO
<p>Implementar estrategias de intervención a través del aprendizaje experiencial con el fin de lograr el desplazamiento en el comportamiento en los integrantes del equipo</p>	<p>Diseñar un taller para los colaboradores de la Unidad de Seguridad Corporativa, a través del aprendizaje experiencial, que les brinde herramientas que le permitan reconocer y eliminar barreras que dificultan su adaptación al cambio, manejar ansiedad y minimizar resistencias</p>	<p>RESISTENCIA AL CAMBIO: (Kurt Lewin, 1939) Es un componente habitual en todos los procesos de cambio social</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">APRENDIZAJE DE KOLB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes de ustedes son voluntarios para compartir sus reacciones? • ¿Qué, Cuando sucedió? • ¿Cómo te sentiste con lo que paso? • ¿Quién más tuvo la misma experiencia? • ¿Qué aprendieron? • ¿Qué asocian con esto? • ¿Qué les recuerda esto? • ¿Con qué pueden conectar esta experiencia? 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TALLER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener destrezas e internalizar las maneras de enfrentar la resistencia al cambio y su impacto organizacional y personal. • Identificar conductas pasadas, y nuevas maneras de evaluar el cambio para alcanzar mejores resultados.
	<p>Diseñar una experiencia de aprendizaje para los líderes de la Unidad de Seguridad Corporativa, que les permita empoderarse y fortalecer su rol afianzando confianza, visión y protagonismo para impulsar cambios positivos</p>	<p>EMPODERAMIENTO: Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente? • ¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación? • ¿Cuál es la relación que pueden establecer entre todo esto? • ¿Qué puedes inferir de tu conducta? • ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto? 		<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WORLD CAFÉ</p>

4.3.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCION, EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJES

THE WORLD CAFÉ

Crear una sociedad de aprendizaje en la Dirección de Seguridad Bancaria, que comparta el propósito de sentirse parte de un equipo en un ambiente inspirado en la filosofía y método de Juanita Brown.

Mediante “conversaciones de café” el grupo conversará y aprenderá de manera natural y ajustada al verdadero contexto de su desempeño, distintos tópicos referidos a empoderamiento

Dirigido a: Líderes de la Unidad de Seguridad de Corporativa.

Objetivos generales:

- Comprender e integrar a su rol el proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.
- Valorar el estado actual de la Unidad y establecer líneas de acción que permitan identificar y superar tropiezos que puedan ser predecibles, evitando estancarse ante situaciones y encontrando herramientas para enfrentarlos y resolverlos como equipo.

Objetivo Específicos de la acción educativa:

- Afianzar escala de Decisiones, reconociendo y ejerciendo sus cinco niveles y la participación de cada miembro.
- Identificar, desarrollar y vincular acciones dirigidas a empoderar un colaborador, estableciendo la delegación como ejercicio de liderazgo.
- Crear un espacio de catarsis, alineación y compromisos.

Objetivo Terminales (Lo que logrará el participante):

- Participará en actividades de súper-aprendizaje para acondicionar su mente y potenciar la atención durante la jornada.
- Experimentará los principios del Word café® como metodología de aprendizaje.

- Identificará los elementos para empoderar.
- Conversará sobre la aplicación de principios para la construcción y mantenimiento de relaciones líder-colaborador.
- Evaluará su propio perfil como líder desde la autocrítica e identificará diferentes estilos.
- Ampliará su perspectiva e integrará a su visión la de su equipo de trabajo.
- Reconocerá elementos esenciales ante los cambios como líder de equipos

Metodología de trabajo:

- World Café®
- Brain Gym ® Actividades de aceleración cerebro - corporal.
- Accelerate Learning ® Establecimiento de equipos de aprendizaje.
- PNL. Juegos de aprendizaje.
- Empleo de ayudas audiovisuales.
- Análisis del material impreso.

Tiempo previsto: 04 horas

TALLER: “MANEJANDO EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES”

Dirigido a: Operadores de la Unidad de Seguridad de Corporativa.

Duración: 4 horas

Objetivo general

- Diseñar facilitar y aplicar habilidades relacionadas al manejo de resistencia al cambio y control de ansiedades
- Facilitar actitudes proactivas en relación al manejo del cambio para incrementar los niveles de productividad organizacional y personal.

Objetivos específicos de los participantes

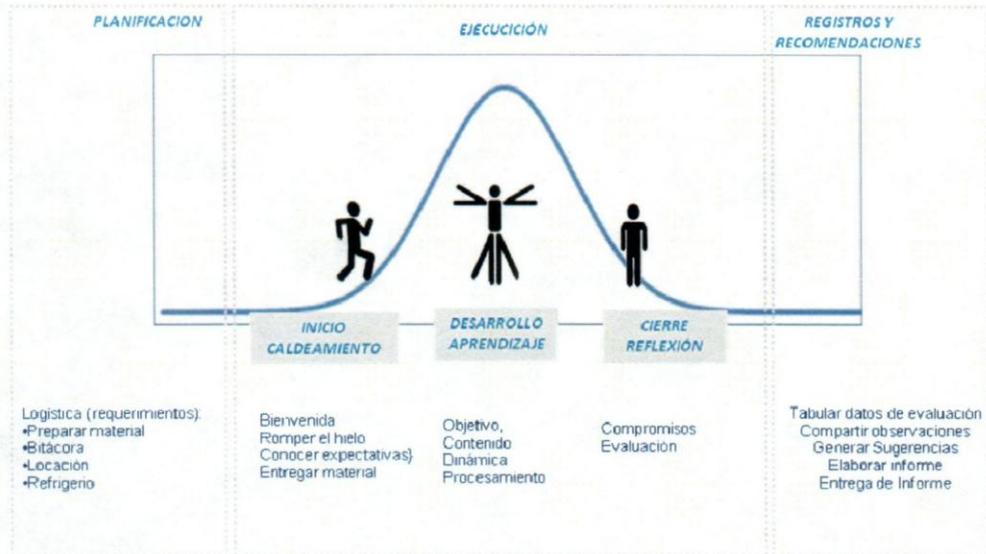
- Facilitar la cooperación entre los miembros de los equipos de trabajo a través de la revisión de los aspectos claves para el cambio

- Cambiar paradigmas y modelos tradicionales referentes a la resistencia al cambio

Modalidad: Taller Presencial

4.3.3 PROCESO DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Diseño para la experiencia de aprendizaje:



4.4 POBLACION

Las características de la población objeto de la intervención de cambio:

- Grupo mixto hombre y mujeres, predominado por el sexo masculino.
- Personas adultas.
- Distribuidos por grupos de trabajo y jornadas por horarios (turnos).
- Líderes: Un (01) Director de Unidad y Tres (03) Directores de Sub Unidades.
- Colaboradores: Veintinueve (29) Operadores de Seguridad

4.5 PROCEDIMIENTO SEGUIDO

Bajo el enfoque de aprendizaje vivencial, aprender haciendo, se focalizó en que los participantes desarrollen sus habilidades a través de una técnica de

experiencia estructurada. Se presentará información relacionada con el tema seguida de actividades donde los participantes podrán revisar los aspectos resaltantes de los temas presentados. Se utilizarán ejercicios o dinámicas que faciliten el aprendizaje a lograr, apoyados con recursos visuales y discusiones sobre los temas. Utilizaron un lenguaje escrito y oral, en un ambiente protegido se creó una sociedad de aprendizaje.

4.5.1 BITACORA, DESARROLLO DE LA INTERVENCION

Fecha: Viernes, 29 de Noviembre 2013	Dirigido a: Directores de Unidad, Sub Unidad y Responsables
Duración : 2 horas	Experiencia de aprendizaje: World Café
Facilitado por: Albimari Hernández y Sirait Rodríguez	Objetivo de la experiencia de aprendizaje: Comprender e integrar a su rol el proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

	Actividad	Descripción	Objetivo	Duración	Recursos
INICIO	Presentación Revisión Objetivos y establecimiento de expectativas	Presentación de facilitadoras	Presentación	10 min	El espacio simulará un ambiente de aprendizaje tipo Restaurant-Café-Bar
	Preparación grupal con Brain Gym®	<p>Para estimular el libre flujo de información dentro del cerebro, restaurando nuestra innata capacidad de aprender y poder funcionar así con mayor eficiencia.</p> <p>Colocar mano derecha en oreja izquierda, y mano izquierda en nariz. Luego intercambiar posiciones, mano derecha en nariz y mano izquierda en oreja derecha buscando sincronizar el movimiento.</p> <p><u>Procesamiento:</u></p> <p><i>¿Quiénes de ustedes son voluntarios para compartir sus reacciones?</i></p> <p><i>¿Qué observaron?</i></p> <p><i>¿De qué tomaron conciencia?</i></p> <p><i>¿Quiénes se sintieron diferentes?</i></p>	<p>Actividades de aceleración cerebro – corporal</p> <p>Estimular el funcionamiento de ambos hemisferios cerebrales</p>	20 min	Café y galletas

DESARROLLO	<p>1era Ronda Conversación en mesas (World Café ®)</p>	<p>Actividad de Aprendizaje Contexto e Integración de participantes y visión compartida a través del Establecimiento de equipos de aprendizaje. Empleo de ayudas audiovisuales. Referente a Trabajo en Equipo-Liderazgo <u>Procesamiento:</u> <i>¿Qué asocian con esto? ¿Qué les recuerda esto?</i> <i>¿Qué deben desaprender para aplicar lo vivido?</i> <i>¿Con qué pueden conectar esta experiencia?</i></p>	<p>-Resaltar la importancia del trabajo en equipo a través de la <u>Integración de potencialidades individuales</u> para el logro de los objetivos organizacionales - Reconocer elementos esenciales ante los cambios como líder de equipos.</p>	45min	Video beam Café y galletas
	<p>2da Ronda de conversación en mesas (World Café ®)</p>	<p>Actividad de Aprendizaje Análisis del material impreso. "6 beneficios del Empoderamiento" <u>Procesamiento:</u> <i>¿Qué asocian con esto? ¿Qué les recuerda esto?</i> <i>¿Qué les gustaría hacer con esto? ¿Cuáles son sus opciones?</i></p>	<p>-Analizar y internalizar sobre las ventajas del Empoderamiento -Identificar los elementos para empoderar, como delegación como ejercicio de liderazgo</p>	45min	<u>Material Impreso</u> Café y galletas
CIERRE	<p>Integración de temas Revisar y extraer lo más destacado de las conversaciones <u>Procesamiento:</u> <i>¿Qué modificaciones le harían para que les funcionara?</i> <i>¿Cómo podría ser esto más significativo?</i> <i>¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?</i></p>		<p>-Reflexionar, generar alineación y establecer compromisos.</p>	15min	
	<p>Recolección de impresiones y evaluación</p>	<p>Las consultoras antes de concluir la sesión pedirán "Feedback" oral (comunicación de retorno) acerca del impacto del evento en los participantes con preguntas abiertas, luego distribuirán formatos de evaluación reactiva a cada uno de ellos.</p>	<p>Constatar con data cuantitativa el efecto de la actividad de intervención de cambio en los participantes y evaluar la actuación de las consultoras</p>	15min	Formato elegido y preguntas de cierre

Fecha: Jueves, 28 Noviembre 2013	Dirigido a: Operadores y Especialistas de Seguridad Corporativa
Duración : 4 horas	Experiencia de Aprendizaje: Taller
Facilitado por: Albimari Hernández y Sirait Rodríguez	Objetivo de la experiencia de aprendizaje: Diseñar facilitar y aplicar habilidades relacionadas al manejo de resistencia al cambio y control de ansiedades. Facilitar actitudes proactivas en relación al manejo del cambio para incrementar los niveles de productividad organizacional y personal.

	Actividad	Descripción	Objetivo	Tiempo de Duración	Recursos
INICIO	Presentación	Presentación de facilitadoras, realizar preguntas de chequeo de expectativas del taller <u>Procesamiento</u> <i>¿Qué esperas que suceda?</i> <i>¿Qué te gustaría lograr con esta formación?</i>	Conocer sus expectativas en cuanto al taller	15	Rotafolio Marcadores
	Chequeo de Expectativas				
DESARROLLO	Dinámica con Globos	Todos los participantes harán una fila, estando uno detrás del otro con un globo de separación el cual deben sostener sin las manos colocando entre su pecho y la espalda del compañero del frente, exceptuando el primero. Se trazará una ruta que deben seguir sin dejar caer el globo. Cada vez que el globo caiga deben volver al punto inicial. Al completar la ruta trazada deberán hacer un círculo y explotar Todos los globos sin las manos. <u>Procesamiento</u> <i>¿Quiénes de ustedes son voluntarios para compartir sus reacciones? ¿Qué sucedió?</i> <i>¿Cuándo sucedió? ¿Cómo te sentiste con lo que paso? ¿Quién más tuvo la misma experiencia?</i>	Romper el Hielo, generar rapport (Caldeamiento)	20	Globos, tirro blanco

	<p>Conceptos Básicos Cambio y Resiliencia.</p>	<p>Se expondrá brevemente los conceptos de Cambio, Proceso de Cambio, elementos y manejo de resistencias, características de la transición</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Qué aprendieron? ¿Qué asocian con esto? ¿Qué les recuerda esto? ¿Con qué pueden conectar esta experiencia?</i></p>	<p>Indagar sobre los conceptos previos de cambio, resistencia y resiliencia</p> <p>Manejo Conceptual-Cognitivo</p>	<p>40</p>	<p>Laminas Presentación Power Point</p>
	<p>Dinámica recuerdo de anécdotas vividas</p>	<p>Se dividirá el grupo en 4 equipos, se les instruirá memoricen anécdotas o vivencias de cambio y las compartan con su compañero, luego cada equipo expondrá una anécdota con todo el grupo se les dará 15 minutos</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente? ¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación? ¿Cuál es la relación que pueden establecer entre todo esto? ¿Qué puedes inferir de tu conducta?</i></p>	<p>Evocar vivencias de cambio que permitan evidenciar, como se sintieron en ese momento, como lo asumieron, y así rescatar el manejo de incertidumbre ante los cambios.</p> <p>Manejo Afectivo</p>	<p>30</p>	<p>Experiencias de aprendizaje</p>
BREAK				<p>20</p>	
	<p>Supuestos V y F</p>	<p>Se dividirá el grupo en dos equipos, cada equipo asumirá un rol según la guía, deberán leer el correspondiente a su equipo, al finalizar la lectura se hará una reflexión</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente? ¿Qué puedes inferir de tu conducta?</i></p>	<p>Reflexionar en cuanto a la actitud positiva ante los cambios.</p> <p>Manejo Conductual</p>	<p>40</p>	<p>Supuestos desarrollados Hojas blancas</p>

	Dinámica con Caramelos	<p>El facilitador, tendrá cuatro caramelos los cuales a la vista siempre serán cuatro, sin embargo deberán activar otros canales perceptuales para poder “darse cuenta” de cuantos caramelos hay, se hace énfasis en entonación y modulación. ¿Cuántos caramelos hay? (03) ¿Cuántos? (01) ¿Cuántos caramelos hay sobre la mesa? (06)</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación?</i></p>	<p>“Darse cuenta” Generar reflexión, y reconocer formas de percibir una misma situación, entiendo el contexto global y no solo lo que decido de acuerdo a propios canales.</p>	20	Caramelos
	Video	<p>Video de Dewit Jones “Cambio Organizacional”</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?</i> <i>¿Qué les gustaría hacer con esto?</i> <i>¿Cuáles son sus opciones? ¿Cómo podrían mejorar esto? ¿Cuáles serían las consecuencias de Hacerlo?</i> <i>¿Qué modificaciones le harían para que les funcionara? ¿Cuáles son los pros y los contras de utilizar esto?</i></p>	<p>Reflexión: Evocar sobre cambios de paradigmas. Habilidad para cambiar el lente y darnos cuentas que hay distintas formas de mirar el mundo y un sinfín de oportunidades.</p>	25	Video beam, video Preguntas según modelo de Kolb
CIERRE	Dinámica El Avión y El árbol	<p>1.- Al cierre de la actividad se entregará una hoja en blanco en donde se pedirá que con una palabra describan aquello que en momento cierra sus puertas perceptuales o esa emoción que nubla su visión, luego de ello harán un avión sin nombre, el cual en simultáneos todos lanzaran hacia una pared al fondo del salón, entendiéndose que lo están desprendiendo de ellos (analogía)</p> <p>2.- En un espacio del salón se colocará en una lamina</p>	<p>Establecer el compromiso de promover una actitud positiva ante los cambios, destacando la importancia de reconocer la relevancia del aprendizaje y su utilidad en ambiente laboral y personal</p>	25	Lamina de papel bond, hojas blancas, lápices, post it,

		<p>de papel bond un árbol (dibujado), en donde con un post it colocaran una palabra que describa lo que aprendieron (El fruto del árbol)</p> <p><u>Procesamiento</u></p> <p><i>¿Cuáles son sus compromisos a partir de hoy? ¿De qué te liberas? ¿Qué paradigmas rompes?</i></p>			
	Recolección de impresiones y evaluación	Las consultoras antes de concluir la sesión pedirán "Feedback" oral (comunicación de retorno) acerca del impacto del evento en los participantes con preguntas abiertas, luego distribuirán formatos de evaluación reactiva a cada uno de ellos.	Constatar con data cuantitativa el efecto de la actividad de intervención de cambio en los participantes y evaluar la actuación de las consultoras	15'	Formato elegido y preguntas de cierre

4. 6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.6.1 RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCION

ACTIVIDAD	DIMENSIÓN	PREVIO A LA INTERVENCION
WORLD CAFÉ	EMPODERAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• El recinto simuló un ambiente de aprendizaje tipo Restaurant-Café-Bar• El tamaño de la sala, correspondió con la capacidad de la audiencia, dejando la posibilidad de que la facilitadoras, como monitores del World pudieran ser vistas desde cualquier punto.• Las mesas se mantuvieron servidas con café, té, bebidas, agua y galletas que normalmente se consumen cuando amigos se citan y encuentran para tomar un café y conversar juntos.• La decoración del lugar se asemejo a un Café, con su centro de mesa, se colocaron manteles individuales de papel, que a la vez fue usado como papel para escribir (tal y como lo hacen en los bares, restaurantes y cafés), marcadores de colores para cada participante, sin evitar que usaran sus propias libretas.• Se colocaron en los alrededores de la sala, perceptibles como: imagen de los materiales didácticos para los participantes, pendones, identificación de circuitos, identificación de mesas con el nombre como identificadores, afiches sugestivos con mensajes orientados al propósito estratégico de la actividad.

TALLER	RESISTENCIA AL CAMBIO RESILIENCIA	<ul style="list-style-type: none">•El recinto simuló un ambiente de aprendizaje tipo escuela con mesas y sillas.•El tamaño de la sala, correspondió con la capacidad de la audiencia, dejando la posibilidad de que las facilitadoras, como monitores del taller pudieran ser vistas desde cualquier punto.•Se colocaron en los alrededores de la sala, perceptibles como: imagen de los materiales didácticos para los participantes, pendones, identificación de circuitos, identificación de mesas con el nombre como identificadores, afiches sugestivos con mensajes orientados al propósito estratégico de la actividad.•Se contó con equipos audiovisuales.
---------------	--	---

		DURANTE LA INTERVENCION
WORDL CAFÉ	EMPODERAMIENTO	<p>Al iniciar la actividad los participantes se mostraron y mantuvieron como un equipo conservador con una postura tensa y poco conversadores, sin embargo atentos e interesados en la información que las facilitadoras se disponían a compartir. A medida que transcurrió la misma, fue cambiando y se mostraron más cómodos en el ambiente que habíamos propiciado, asumiendo una posición más distendida. Luego de entrar en un clima de confianza, se generó una interesante conversación, en donde se evidenció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis para establecer criterios y toma de decisiones sólidos y muy bien estructurados, con elementos de causa y efecto concretos y enfocados en la situación, se acuerda la búsqueda de herramientas internas para mantenerse alineados, construir cronograma de reuniones para medir avances antes y después de generar cambios que impacten las unidades de la Dirección de Seguridad Bancaria. • Análisis de lo acontecido y cuestionar acciones, asumen conciencia de espacios que pudieron ser mejor utilizados, como carteleras, correos como espacios de motivación hacia las nuevas tareas, horarios o posiciones. • Se evidencia la necesidad de reforzar su excelencia como estrategia para que redunde en autoconfianza frente a sus pares y exprese de manera abierta sus criterios al momento de tomar y/o ejecutar decisiones. • Compromiso de reforzar los beneficios de los cambios para anclarlos

TALLER

RESISTENCIA AL CAMBIO
RESILIENCIA

Al iniciar la actividad, pudimos apreciar que el grupo se mantuvo participativo y dispuesto al aprendizaje, se integraron y compartieron, expresando ideas asertivas en pro del equipo.

Utilizaron un lenguaje escrito y oral evidenciando fluidez, coherencia y buena ortografía, siendo capaces de mantener su atención y concentración, lo que denotó para las facilitadoras sus capacidades de observación cónsonas con sus actitudes vigilantes, elementos de atención que son valiosos para sus roles y también para captar su atención en situaciones determinadas.

Sus posibilidades analíticas, deductivas y sintéticas nos permitieron manejar las dinámicas y presentaciones previstas sin inconvenientes ni retrasos, ya que fueron capaces de entender el fondo de la mayoría de las situaciones que se evocaron/expusieron, enfocándose principalmente en la reacción correcta, ya que su trabajo exige soluciones efectivas en poco tiempo.

No presentaron tendencia a la dispersión, siendo capaces de mantener su atención y concentración, lo que incrementó su capacidad de observación y sus habilidades para discriminar detalles. Demostraron una buena energía vital lo que les permitió responder activamente.

De lo manifestado, se extrajeron aquellas de mayor ocurrencia o impacto:

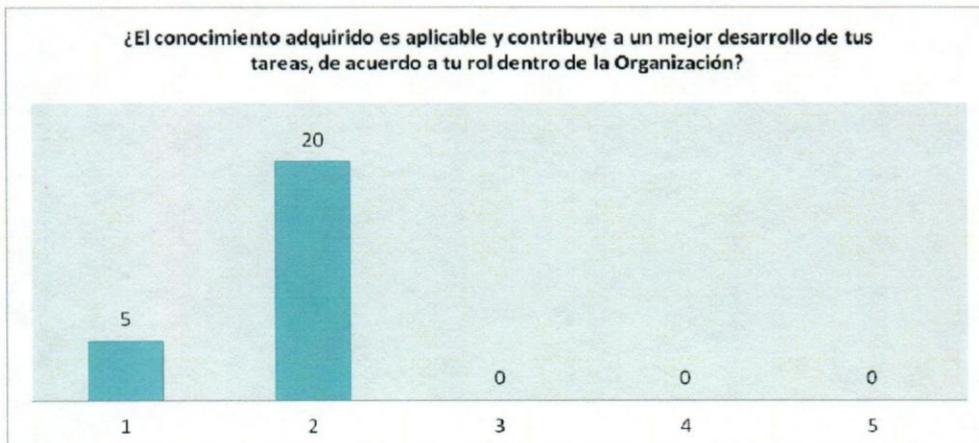
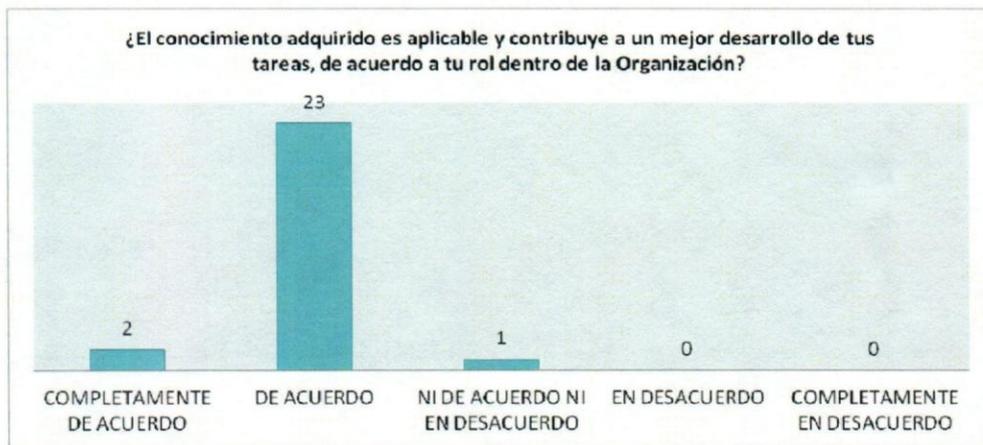
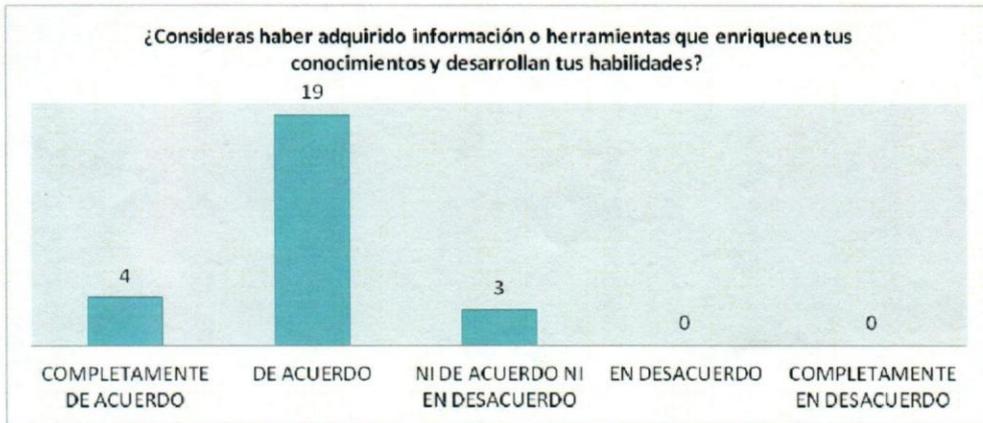
- Destacaron como favorables los incentivos para aceptar el cambio relacionado con permisologías.
- Reflejaron su necesidad de ser comunicados con mayor antelación a la ejecución de los planes. "Uno se prepara y no cae tan fuerte"
- Resaltaron la idea de rescatar las reuniones mensuales o bimensuales, indicando que ese compartir les ayudaba a estar enterados o compartir buenas prácticas "Así uno sabe cómo reaccionó un compañero y que se podría hacer" "Retomar más a menudo las reuniones de especialistas mensuales, a fin de poder intercambiar experiencias y anécdotas del trabajo realizado para mejorar la gestión y ganar aprendizaje de los distintos temas que a futuro podrían ser nuestros casos y ya tener una ruta a seguir"
- "Los cambios nos llevan a nuevos retos y a destacarnos, también aprendemos nuevos procesos" destacaron los ascensos ocurridos a raíz de los cambios"
- Se debe mantener la comunicación en equipo, compartir cada experiencia obtenida, y sobre todo apoyar a todas esas personas que temen por cualquier motivo a realizar cambios por temor a que las cosas salgan mal" Se identificaron como un equipo y conversaron sobre mantener la comunicación, compartir cada experiencia obtenida, y sobre todo apoyar a todas esas personas que temen por cualquier motivo a realizar cambios por temor a que las cosas salgan desfavorables.

WORLD CAFÉ	EMPODERAMIENTO	POSTERIOR A LA INTERVENCION
		<p>Al finalizar la experiencia de aprendizaje, se establecieron acuerdos y un conjuntos de acciones dirigidas a cerrar brechas que permiten que el equipo de líderes se adueñe de procesos desde su inicio a la conclusión y seguimiento, fortaleciendo así su rol, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se estableció una práctica para atender los cambios planificados en la unidad, buscando un ambiente de apertura para el manejo del cambio: <ul style="list-style-type: none"> - Sobre la notificación y la comunicación. <p>Se establece que debe ser clara y completa, es decir, sin omitir aspectos del proceso de transición, a fin de evitar incertidumbre y temor que trae consigo impactos negativos para el clima, el desempeño de la organización y el logro de resultados efectivos. Esto sin duda haciéndolos congruentes con la "emoción" de la Organización, pues seguir al cuidado de los colaboradores, además de confirmar la credibilidad y confianza en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordaje <p>El cambio es la notificación. Todas las acciones que se derivan de ello, forma parte de un proceso de transición en el que se adueñan y como responsables, buscan los mejores resultados.</p> <p>Durante la transición se comprometen a abordar dos grupos de colaboradores; los que son afectados directamente pues su situación laboral deberá cambiar, y los afectados indirectamente, pues son parte las áreas que reciben servicio de éstos. Adicional pero no menos importante, los sentimientos de filiación, amistad y consideración que se han cultivado durante la relación laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad del proceso <p>Incluirán una partida dentro del presupuesto de la unidad, para recursos materiales y emocionales necesarios para facilitar el proceso de transición. (Costos, tiempos, ...)</p> <p>Establecen juntas bimensuales, para establecer y revisar constantemente acciones específicas que los preparan y mantiene como líderes responsables durante la transición ante cualquier cambio. Considerando acciones específicas de acompañamiento al colaborador que deberá encontrar otras oportunidades.</p>

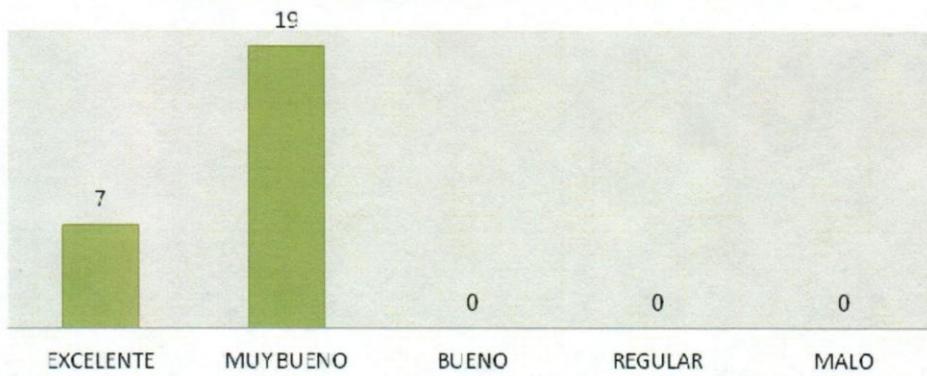
<p style="text-align: center;">TALLER</p>	<p style="text-align: center;">RESISTENCIA AL CAMBIO RESILIENCIA</p>	<p>Entendiendo que la resiliencia es el proceso de adaptarse a la adversidad, o a las fuentes significativas de tensión se plantean acciones y establece un plan donde puedan generarse conversaciones, escuchar recomendaciones, y dando seguimiento a tareas y planteamientos. Así mismo, buscando reducir la resistencia al cambio, se planteo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer planes realistas, apoyados por un procedimiento que describa el paso a paso, con compromisos establecidos, herramientas vinculadas y tiempo. Esto permite Reforzar el paso N°4 de Kottler, "Comunique la Visión de Cambio". • Evitar ver las crisis como obstáculos insuperables, cuando ocurran eventos que producen mucha tensión, se abrirán reuniones dentro del equipo donde uno de los colaboradores pedirá al líder se abra el espacio para hacer catarsis y plantear sus opiniones, esto facilitará la comunicación. Se planteo reforzar constantemente el objetivo del encuentro para impedir se desvirtúe cualquier comunicación, siendo la premisa principal del encuentro mirar más allá del presente y pensar que en el futuro las cosas mejorarán. • Mantener flexibilidad y balance en el rol cotidiano. Permitirse experimentar emociones fuertes, y reconocer cuando puede evitarlas. Confiar en los demás y en sí mismo. • Crear grupos de auto-ayuda y/o apoyo, considerando que al compartir información, ideas y emociones las personas podrán encontrar espacios de solidaridad y crear puentes que permitan mantener la comunicación.
--	---	--

4.6.1 RESULTADOS TABULADOS E INTERPRETADOS DE LA EVALUACIÓN REACTIVA

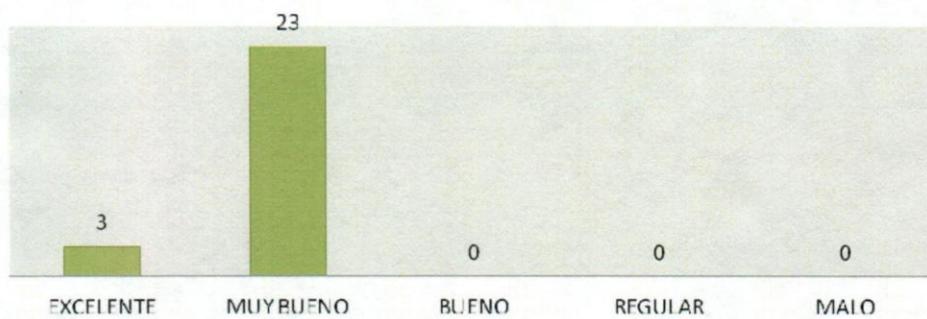
- COLABORADORES



En general, Como evalúas el desempeño del o los facilitadores.



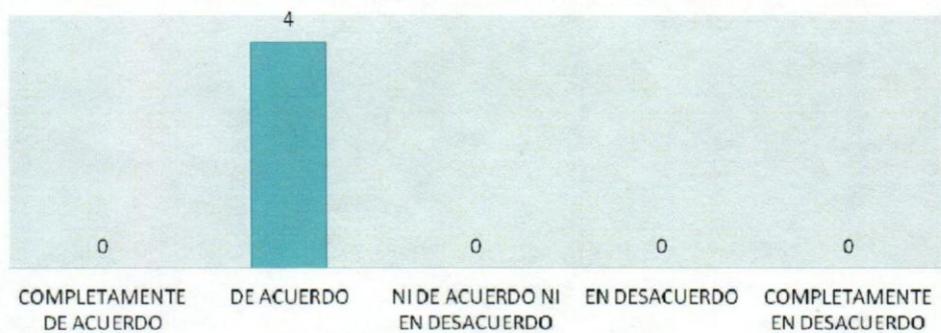
Como evalúas los recursos (Salón, refrigerio, otros) de la actividad de aprendizaje.



RESULTADOS TABULADOS E INTERPRETADOS DE LA EVALUACIÓN REACTIVA

- LIDERES

Consideras haber adquirido información o herramientas que enriquecen tus conocimientos y desarrollan tus habilidades.



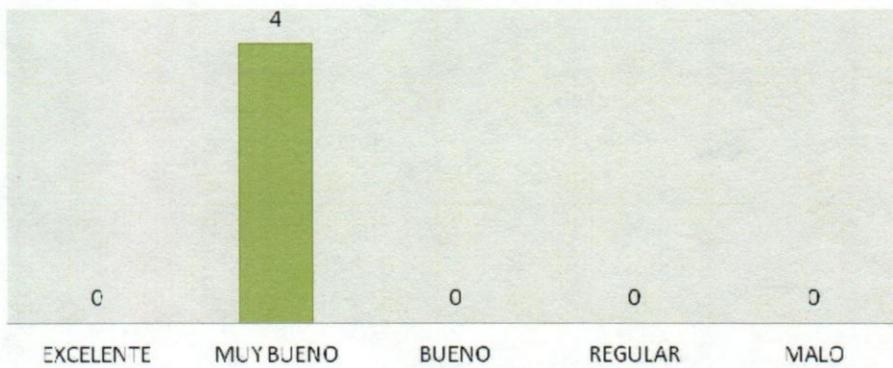
El conocimiento adquirido es aplicable y contribuye a un mejor desarrollo de tus tareas, de acuerdo a tu rol dentro de la Organización..



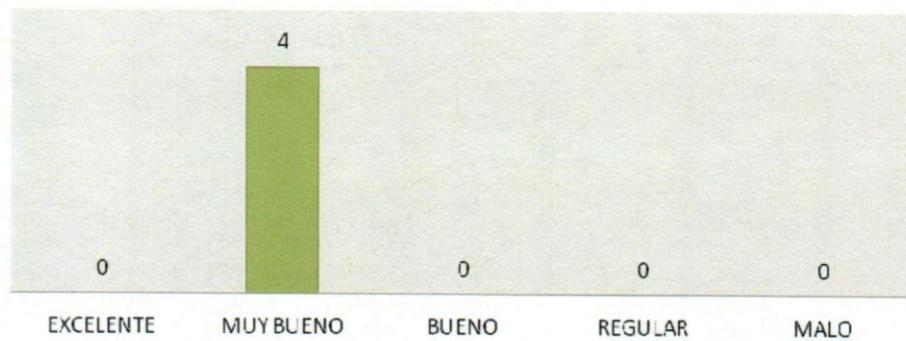
La actividad de aprendizaje cubrió tus expectativas y te sientes satisfecho (a).



En general, Como evalúas el desempeño del o los facilitadores.



Como evalúas los recursos (Salón, refrigerio, otros) de la actividad de aprendizaje.



CONCLUSIONES

Ante los cambios organizacionales la figura del líder se destaca con trascendental importancia, siendo éste el catalizador de energías, quién como figura de autoridad y ejemplo debe transmitir la visión al equipo e impulsar acciones que los invite a enrumbarse en dirección al cambio propuesto. También, dentro de esto, hay un hecho fundamental donde destacan los integrantes del equipo, ya que son los colaboradores los protagonistas y actores principales durante y posterior a los cambios.

Partiendo del objetivo principal y vinculando acciones hacia la solución de la problemática planteada, se concluye en la presente investigación una vez analizados los resultados, y considerando los comportamientos observados, que:

- No se alcanzan un funcionamiento adecuado dentro de la Dirección con una estructura rígida, resaltando que las decisiones no pueden ser únicamente verticales.
- Es indispensable definir los aspectos que se deben tener presente para asegurar el éxito al introducir un cambio, antes, durante y después como fases secuenciales de éste, siendo la comunicación la variable principal de atención.
- El líder debe actuar como regulador, que debe pregonar con el ejemplo.
- Es fundamental que los cambios sean graduales y continuos, con la visión amplia y consciente de evitar desviaciones.
- Es una tendencia natural resistirse al cambio, y consciente de ello es imprescindible desarrollar una cultura que permita acoger hábitos en este sentido. Estableciendo una preparación continua, entendiendo que los cambios surgen continuamente y en oportunidades de manera determinante para muchos procesos.

Hablar de cambio, implica hablar de transformación, de resistencia, y de la obligación de prepararse cada día más y mejor, siendo una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en la organizaciones. Adoptar una filosofía de cambio debe ser la premisa principal, debido a que las organizaciones se enfrentan a enormes riesgos y oportunidades magnificas impulsadas por la globalización de cualquier contexto económico, acompañado de tendencias tecnológicas, políticas y sociales.

Concluida la investigación, evidenciamos que las estrategias más adecuadas para abordar la resistencia al cambio en los colaboradores, fue aquella que nos

permitió recoger de ellos mismo como sociedad de aprendizaje, aquellos factores que incidieron y fueron determinantes para entender la misión del cambio, donde la comunicación y la interrelación con sus líderes marco una pauta de principio y a fin.

Siendo consecuentes con el objetivo de intervención, la experiencia de aprendizaje con libre estructura pero conducida y con impulsores o detonantes manipulados, permitieron dar una vista a los líderes acerca de cómo delegar generando compromiso hacia una acción conjunta, que aún ejecutándose individualmente aporta beneficios a un colectivo, lo que sin duda potencia a los líderes e incrementa las posibilidades de éxito para la unidad y para la organización.

Los desplazamientos o mejoras, se evidenciaron con respuesta asertivas o la cita de hecho ocurridos durante la actividad con compromisos de mejora, y se reafirmaran en el día a día, dentro de un entorno que cambia vertiginosamente, imponiendo como constante los retos y desafíos que elevan a colaboradores y líderes hacia nuevas y mejores formas de accionar. Su preparación les permitirá, hacer frente de manera reactiva, actuando conforme a como se van presentando los casos, o considerándolo como un proceso proactivo, anticipándose a los cambios y encontrando formas de salir con éxito ante las situaciones.

Se acordó y asumió como compromiso la búsqueda de herramientas internas para mantenerse alineados, construir cronograma de reuniones para medir avances antes y después de generar cambios que impacten las unidades de la Dirección.

No existe una receta que garantice para una organización el éxito al introducir un cambio, sin embargo en la medida en que ésta esté preparada y mantenga el camino abonado, minimizará barreras y se aproximará en tiempos previstos al logro de lo planteado.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es inminentemente necesario dar seguimiento a los acuerdos planteados, asegurando la sostenibilidad del proceso. Como recomendación, sugerimos:

- Profundizar de manera específica sobre temas claves, que evidencien la necesidad de ser tratados y asistidos con la finalidad de producir desplazamientos tanto en las competencias individuales de los directores, como de las relaciones entre el equipo, potenciando la alineación y el objetivo del negocio.
- Profundizar las competencias de Liderazgo, Toma de Decisiones, Manejo de Conflictos, Manejo del Cambio, Sinergia de Equipos, Foco en el Cliente, Comunicación e Influencia.
- Facilitar espacios de encuentro y comunicación que permitan el crecimiento del equipo.
- Trabajar el Coaching Relacional generando confianza y seguridad.

De la misma manera, se recomienda monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos durante las experiencias de aprendizajes.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Revista Complutense de Educación
Vol. 16 Núm. 1 (2005) 107-124
BICE. (1994). Elements for talk on Resilience: Growth in the Muddle of Life. Ginebra Suiza.
- Luis Manuel Carapaica Gil., 2009
- Entrevista realizada a John Kotter por Patricia Delorme y Héctor Casinelli, para HSM Management. Septiembre de 1997
- Eduardo Amorós, Lambayeque – Perú Enero 2007
- UCMaule - Revista Académica N°35 -Diciembre 2008
-
- Zúñiga, A (1999). "Empowerment. Una estrategia para la calidad" (Visita: 2 de septiembre del 2008) Disponible en <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/articulos/empowerment.htm>
-
- Kolb, David (1984): *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Kolb, D. A. (1976) *The Learning Style Inventory: Technical Manual*, Boston, Ma.: McBer.
- European Journal of Organizational Psychology. Vol. 15, nº 1, págs. 73-101.
- Oreg, S. (2006). "Personality, context, and resistance to organizational change"
- Adam, Félix. (1977). *Andragogía. Ciencia de la Educación de Adultos*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Publicaciones de la Presidencia. 2da Edición. Caracas. Venezuela
- Quintero, Angela María. *La resiliencia: un reto para el trabajo social*. Madrid. 2001.
- Bernard van Leer Foundation. *Concepto de resiliencia en proyectos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Lanús. 1977.
- MÉNDEZ, Ancízar. *El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca*. Estudios Gerenciales No. 77. Universidad ICESI. 2000
-