



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN DISEÑO PARA PROMOVER RECONOCIMIENTO Y
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE ANALISTAS DESARROLLADORES

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

POR:

Daniel Enrique López Ramirez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Oscar Giménez

Caracas, Mayo de 2015

Dedicatoria

A mis padres.

A mis hermanas.

A mis sobrinos Daniel, Gabriel y Samuel.

A mi gran compañero de vida Luis.

Agradecimiento

A Dios, mis santos y guías espirituales, por ser mi brújula y mis maestros.

A mis padres, por su apoyo incondicional.

A mis sobrinos por ser mi fuente de energía.

A Luis por acompañarme y por ser parte de este viaje, mi más sincero respeto y admiración.

Al asesor, Prof. Oscar Giménez, por sus recomendaciones oportunas en el desarrollo de este trabajo.

A todos nuevamente gracias.

Índice General

Introducción.....	8
CAPITULO I	9
Planteamiento del problema	9
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación	12
CAPITULO II	13
Marco Organizacional	13
Reseña Histórica	13
Visión	13
Misión	13
CAPITULO III	15
Marco Teórico	15
Desarrollo Organizacional.....	15
La intervención de Cambio	16
Locus de Control.....	17
Orientación al Logro	19
Sistema de Recompensa en las Organizaciones	20
Reconocimiento	21
Diseño Instruccional	22
Evolución de los Modelos de Diseño Instruccional	23
Modelo de Diseño Instruccional de Dick y Carey (2005)	24
Aprendizaje Vivencial David Kolb (1984)	27
Dinámica de grupos basado en la técnica experiencial de David Kolb (1984)	28
Evaluación Reactiva	30
CAPITULO IV	31
Marco Metodológico.....	31
Tipo de Investigación	31
Población Objetivo	31
Variables.....	32

Modelo de Diseño Instruccional	33
Técnicas e Instrumentos	38
CAPITULO V	40
Resultados	40
CAPÍTULO VI	47
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Revisión Bibliográfica.....	49
Referencias de Fuentes Electrónicas.....	51
Anexos	52
Anexo 1: Instrumento de Evaluación Reactiva.....	52
Anexo 2: Instrumento de Evaluación Pre y Post- Test para el Taller diseñado..	54
Anexo 3: Invitación para participar en el Taller	56
Anexo 4: Distribución del Espacio Físico para el Taller diseñado	57

Índice de Gráficos

Figura 1. Organigrama Constructora de Tecnología 2010, C.A.	13
Figura 2. Diseño Instruccional de Dick, Carey y Carey (2005)	25
Figura 3. Ciclo de Aprendizaje David Kolb (1984)	28
Figura 4. Ciclo de Aprendizaje David Kolb (1984)	33
Figura 5. Mapa de Ruta. Diseño de Taller de aprendizaje experiencial	35
Figura 6. Diseño de Experiencia de Aprendizaje.	37
Figura 7. Planificando la Facilitación	38



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Título

PROPUESTA DE UN DISEÑO PARA PROMOVER RECONOCIMIENTO Y
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE ANALISTAS DESARROLLADORES

Autor: Daniel E. López R.

Asesor: Oscar Giménez

Resumen

El presente trabajo especial de grado se realizó en una empresa de soluciones tecnológicas, cuyo resultado diagnóstico exhibió la necesidad de fortalecer el sistema de recompensas y las relaciones orientada a sus Analistas Desarrolladores. El objetivo general fue diseñar una experiencia de aprendizaje que fortalezca las relaciones entre las distintas áreas de la Organización, basados en mecanismos de reconocimiento entre y hacia los Analistas Desarrolladores. Los objetivos específicos fueron: determinar la estructura de una acción de aprendizaje experiencial basada en el Modelo de Walter Dick y Carey (2005); y, determinar actividades de aprendizaje para la transferencia de competencias relacionadas con locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento como factores clave en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y las distintas áreas de la Organización. Como marco teórico fue utilizado el modelo de Dick y Carey (2005). El tipo de investigación fue Investigación-Desarrollo. Se diseñó una estrategia de intervención organizacional utilizando la técnica de David Kolb (1984). La población de la organización está conformada por catorce (14) Analistas Desarrolladores. Como resultado del diseño se obtuvo un Taller de aprendizaje vivencial para adultos, medible a través de un pre y post test, que valoran cambios experimentados antes y después de la actividad de transferencia de competencias, proporcionando estructuras alternativas de reconocimiento y relaciones, sin impactar su sistema de remuneración.

Palabras claves: reconocimiento, orientación al logro, locus de control interno.

Introducción

La presente investigación se desarrolló en Constructora de Tecnología 2010, C.A., organización dedicada a brindar soluciones tecnológicas al desarrollar software para la atención de clientes mediante plataforma de voz y se fundamenta en los resultados obtenidos en un proceso diagnóstico que exhibió la necesidad de fortalecer el sistema de recompensas y las relaciones orientada a su Analistas Desarrolladores focalizados en Locus de Control Interno, Orientación al Logro y Reconocimiento.

La metodología aplicada fue Investigación-Desarrollo, pues consiste en la investigación, elaboración y desarrollo para el diseño de una experiencia de aprendizaje basada en el Modelo de Walter Dick y Carey (2005) con el objetivo de determinar actividades que permitan transferir competencias relacionadas con locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento, considerado factores esenciales en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores.

El cumplimiento de los objetivos se alcanza con el diseño basado en Dick y Carey (2005) de un taller de experiencia vivencial para el aprendizaje de adultos aplicando la técnica de David Kolb (1984), medible a través de un pre y post test, para valorar variaciones antes y después de la actividad de transferencia de competencias, proporcionando estructuras alternativas de reconocimiento y relaciones, sin que ello represente un impacto en su sistema de remuneración.

El trabajo de investigación ejecutó una planificación dividida por capítulos: planteamiento del problema, marco organizacional, marco teórico, y marco metodológico, tipo de investigación, análisis y discusión de resultados, conclusión y recomendaciones, permitiendo el logro de los objetivos trazados

CAPITULO I

Planteamiento del problema

Los Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A, luego del proceso de intervención diagnóstica, exhibieron de manera focalizada la necesidad de transferencia de competencias relacionadas con el locus de control interno, la orientación al logro y el reconocimiento mediante una experiencia de aprendizaje vivencial, que favorecen las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y el resto de la Organización.

En la mayoría de las organizaciones el reconocimiento no se le brinda la importancia y relevancia que representa en la búsqueda de satisfacción de sus colaboradores, según Lloyd K (2003) los que han recibido reconocimiento, se transforman en un modelo creíble, en contraposición, su ausencia influye entre otros factores, en la decisión de retirarse de la Organización.

De acuerdo a Gonzalez (2006) la orientación al logro es la automotivación por la búsqueda del dominio de lo enseñado, preocupación por realizar un buen trabajo y competir para superar el estándar del trabajo, por su parte Whetten y Cameron (2005) señalan que las personas con un locus de control interno tienen más probabilidad de esforzarse para conseguir sus logros y están más inclinadas a desarrollar sus propias habilidades, así mismo el locus de control puede variar con el tiempo, siendo el entendimiento de uno mismo un requisito previo para el mejoramiento personal y el cambio.

Para abordar la problemática que se presenta en el equipo de Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A, se realizó un diseño instruccional con enfoque sistémico de Walter Dick y Carey (2005), siendo un proceso deliberado y ordenado para planear y desarrollar materiales de instrucción que aseguran la transmisión de competencias, habilidades y actitudes esenciales para la ejecución satisfactoria de su trabajo,

dicho análisis conlleva a la ejecución de un Taller de Experiencia Vivencial aplicando la técnica de David Kolb (1984) que coordina el contenido temático de la enseñanza y las técnicas didácticas de experiencia vivencial, para lograr una formación completa e integral de los Analistas Desarrolladores.

Esta experiencia vivencial se fundamenta en la realización de dinámicas de grupos, como parte del proceso enseñanza-aprendizaje basada en juegos, es decir, aprender mediante el juego, que dirigido a los adultos adquiere un valor específico de diversión que no solo estimula la creatividad y la sociabilización, sino también toca diversos estados emocionales y dinamismo que facilitan el aprendizaje significativo de adultos, por ello surge la necesidad de responder la inquietud: ¿Cuáles serían las características de un proceso de transferencia de contenidos que fortalezca las relaciones en la Organización, a partir del control interno, orientación al logro y el reconocimiento, haciendo foco en los Analistas Desarrolladores?

Objetivo General

Diseñar una experiencia de aprendizaje que fortalezca las relaciones entre las distintas áreas de la Organización, basados en mecanismos de reconocimiento entre y hacia los Analistas Desarrolladores.

Objetivos Específicos

- Determinar la estructura de una acción de aprendizaje experiencial basada en el Modelo de Walter Dick y Carey (2005).
- Determinar actividades de aprendizaje para la transferencia de competencias relacionadas con locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento como factores clave en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y las distintas áreas de la Organización.

Justificación

Para que los colaboradores de una organización realicen su trabajo con entusiasmo y compromiso, es necesario que cuente con sus herramientas de trabajo, y además le sea informado de manera clara y oportuna las actividades a desempeñar, como una retribución hacia el colaborador debe otorgársele reconocimiento

Goleman (1998), define el éxito de gerentes, líderes y colaboradores como personas con un alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales desarrolladas.

Una responsabilidad básica de los gerentes y líderes, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales.

Con base a los resultados del diagnóstico realizado en la Organización de Constructora de Tecnología 2010, C.A., expuesto a su Gerencia de Sistemas, se realizó un Taller Vivencial para la transferencia de competencias, basado en el modelo de diseño instruccional de Walter Dick y Carey (2005).

El taller dirigido a adultos, aplica la técnica de David Kolb (1984), el cual responde a los intereses y necesidades de la Organización, transfiriendo competencias de locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento, focalizado en los Analistas Desarrolladores, sin que ello represente un impacto en su sistema de remuneración.

CAPITULO II

Marco Organizacional

Reseña Histórica

Constructora de Tecnología 2010, C.A, es una organización privada la cual fue fundada en el 2010. Se dedica al desarrollo de software que permiten administrar en tiempo real, presencial o a distancia de Plataformas Tecnológicas sobre Voz o IP orientado al negocio de Centros de Contacto en Caracas con la cual tiene proyección al interior del país.

Se ofrece la administración y control del centro de contacto desde cualquier lugar (nube) con acceso a internet, con distintas habilidades y perfiles de acuerdo a la estructura jerárquica que se defina.

Visión

Posicionarse en el Mercado Nacional e Internacional como empresa de Desarrollo Tecnológico referente para la Soporte y Gestión en el Manejo de la Operación de forma remota para Servicios Multiplataforma de Centros de Contacto.

Misión

Brindar Atención y Soporte en el Manejo de la Operación a nuestros Clientes, con Calidad de Servicio, garantizando una satisfacción en el Control a distancia de los Indicadores de Gestión de su Centro de Contacto con herramientas flexibles y parametrizables.

Figura 1. Organigrama Constructora de Tecnología 2010, C.A.
Organigrama:



Tabla 1. Segmentación demográfica, Constructora de Tecnología 2010, C.A.

Constructora de Tecnología 2010, C.A, es una organización conformada por 17 personas con relación a tiempo indeterminado, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cargo	Número de personas
Presidente	1
Gerente de Sistemas	1
Coordinador	1
Analista Desarrollador	14

CAPITULO III

Marco Teórico

Desarrollo Organizacional

El avance del Desarrollo Organizacional hasta nuestros días, le ha permitido definir a Bennis (1969) “El Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las Organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.”.

Robbins (2004) define las variables del Desarrollo Organizacional del tipo dependiente e independiente, dentro de las cuales se pueden citar:

- Productividad a medida que se tiene eficacia (logro de metas) y ser eficientes con la optimización de recursos disponibles.
- Ausentismo dentro de los estándares aceptables, ya que se traduce en costo para la estructura de la organización, especialmente en aquellas posiciones que son insustituibles y de oportunidad, por ejemplo: Atención al Cliente.
- Satisfacción de los colaboradores, representado por las recompensas o reconocimiento que el trabajador recibe por su esfuerzo y que los colaboradores acepten y estén convencidos de que es lo que merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Nivel Individual, son todas aquellas que poseen una persona y son innatas como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, que son posiblemente modificables por la Organización y tendrán incidencia en su comportamiento.

- Nivel Grupal, el comportamiento que tienen las personas al momento de estar en contacto con otras.

En la diversidad de conceptos que encierran el término Desarrollo Organizacional, la mayoría de los autores coinciden en que una de las principales funciones del Desarrollo Organizacional es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de los objetivos y eficiencia organizacional, según desprende la conclusión de Garzón (2005) de su publicación del Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado.

El diagnóstico reporta los resultados que son los cimientos y punto de partida para desarrollar el proceso de intervención orientada al cambio.

La intervención de Cambio

Hay dos actitudes contrastantes respecto a la forma de recompensas y los resultados, algunas personas creen que de ninguna manera podemos predecir ni influenciar significativamente una serie de eventos o sucesos, mientras que otras personas creen que podemos hacer ambas cosas.

Para lograr que los Analistas Desarrolladores se sientan reconocidos se plantea un proceso de Intervención de Cambio que lo define Cummings y Worley (2007) como una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia.

Por su parte Robbins (1999) indica que existen técnicas de Intervención orientada a producir cambios:

- Entrenamiento en sensibilización, orientado al cambio de conductas y modelar comportamientos a través de una interacción no estructurada.
- Retroalimentación de encuestas, orientada a medir las diferentes percepciones de los miembros de la organización, evaluar sus actitudes y resolver estas diferencias.

- Consultoría de procesos, manejado por un consultor externo que ayuda a la Organización Sistema Cliente para que tome conciencia y accione para producir cambios.
- Integración de Equipos, actividades de alta interacción entre los miembros de la Organización, para lograr el incremento de la confianza entre ellos.
- Desarrollo Intergrupar, orientado en la búsqueda de cambiar las actitudes, percepciones que los grupos tienen uno del otro.

Locus de Control

Una dimensión de orientación hacia el cambio más estudiado es el locus de control y se refiere según Whetten y Kim (2005) se refiere a la actitud que las personas desarrollan respecto al control de sus propios destinos. Las personas con un Locus de Control Interno tienen más probabilidad de:

- a) Estar atentas a aspectos del entorno que le proporcionen información útil para el futuro,
- b) Estar más inclinadas a desarrollar sus propias habilidades,
- c) Recordar más información y estar menos aislados en el entorno de trabajo, más satisfechos con su trabajo y experimentar menos tensión laboral.

El Locus de Control es un elemento motivacional y se define como el nivel de internalidad que posee el individuo, que difiere en la medida en que se considera que, los resultados de una acción están influidos por fuerzas internas (propias) o externas, es decir, al grado en el cual una persona percibe los eventos de su vida como consecuencia de sus propias acciones (control interno) o de fuerzas externas tales como el destino, el azar u otras personas (control externo).

Por lo anterior, se puede definir los factores que explican el potencial de la conducta humana, distinguiéndose tres grupos de individuos:

- d) El interno, que cree que el mundo es ordenado y siente que tiene el control sobre los acontecimientos que suceden,

- e) El externo, que cree que todo el mundo es ordenado por razones asignadas a la suerte y el azar,
- f) Aquellos que consideran que otros factores o personas más poderosas que él, son las que tienen control sobre lo que sucede en su vida.

Las personas con Locus de Control interior (internalidad) tienen a estructurar un estilo de aprendizaje más permanente, contribuyendo a desarrollar una actitud de responsabilidad, según Robbins (1994) estos individuos atribuyen los resultados de la organización a sus propios actos, si la situación no es atractiva, piensa que sólo ellos tienen la culpa, lo que puede devenir en una frustración por eventos que no pueden ser controlados desde su interior, los individuos internos funcionan bien en actividades complejas como las que caracterizan a los empleos profesionales y administrativos, ya que requieren de un proceso cognitivo y procesamiento de información compleja, que requiera iniciativa e independencia de acción.

De acuerdo a una investigación realizada por Romero (1979) los individuos internos rinden más motivado a:

- Disponen de proceso de atención más refinados de acuerdo a Bergren, Ohman y Frederikson (1977)
- Usan mejor la información según Phares (1968)
- Tienen más confianza en sus habilidades para resolver problemas según Jonson y Filman (1975)
- Presentan mejor disposición hacia el cambio actitudinal según Sherman (1973)
- Mejoran su ejecución cuando anticipan resultados negativos según Gregory (1978)

Señalan Rotter y Mulry en 1965 y Julian y Katz en 1968 (citados por Romero, 1983), que los sujetos internos escogen para su ejecución tareas de habilidad, en las cuales pueden evaluar sus progresos, autocorregirse, sentirse en control de

sus acciones. Señalan también estos autores que cualquiera que fuese el resultado el sujeto interno valoraría sus metas en un nivel relativamente alto porque:

- Fueron seleccionadas automáticamente,
- La ejecución misma, por ser auto envolvente, generaría mayor valoración.

Orientación al Logro

La orientación al logro es una competencia con la que cuenta todo individuo o equipo de proyecto que genera resultados exitosos.

La orientación al logro según Spencer (1993) la define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Por ello, esta es una de las competencias sobre la cual, una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos.

Esta competencia puede entenderse en varios niveles que se interconectan:

- Primer nivel: Cumplimiento de tareas asignadas,
- Segundo nivel, el aseguramiento de la calidad,
- Tercer nivel, la flexibilidad en la adopción de cambios,
- Cuarto nivel, la efectividad en el trabajo.

El primer nivel referido como “Cumplimiento de tareas” se caracteriza, porque las personas se esfuerzan por desarrollar las tareas asignadas y cumplir con las responsabilidades asumidas dentro del proyecto. Este esfuerzo es un reflejo de una actitud personal y de grupo orientada a cumplir con los compromisos.

En el segundo nivel, que se refiere al aseguramiento de la calidad, las personas y el equipo de proyecto definen claramente los criterios de aceptación de las tareas

o entregables así como de los requerimientos del proyecto y se preocupan por cumplir con estos criterios.

En el tercer nivel, el equipo de proyecto se caracteriza por que es flexible ante los cambios que se requieren para poder cumplir con los objetivos del proyecto y hacen ajustes incluso a la manera en que tradicionalmente han desarrollado su trabajo, en aras de conseguir el éxito del proyecto.

En el último nivel, el trabajo desarrollado por las personas y el equipo es efectivo, entendiéndose efectividad en este contexto, como el cumplimiento de los objetivos del proyecto y sobre todo, el reconocimiento por parte de los funcionales de que el proyecto cumplió con sus expectativas.

El desarrollo de competencias en las personas como la de orientación al logro y la concientización de las organizaciones, de que debe dedicar recursos para ayudar en este desarrollo, permitirán mejorar los resultados de los proyecto y en consecuencia, de los objetivos estratégicos de una organización.

De acuerdo a Robbins (2004), la orientación al logro tiene tres elementos necesarios:

- Intensidad (o fuerza): es la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de una actividad.
- Autodirección (o auto orientación): es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resultados específicos.
- Persistencia (o perseverancia): es la continuidad a lo largo del tiempo que facilita que el individuo supere los obstáculos que encuentre en el camino hacia el logro de metas o resultados.

Sistema de Recompensa en las Organizaciones

En la publicación a través del portal web, Alberto Ríos (2005) de Comunicación Organizacional en su Capítulo 12 establece una relación en el Sistema de Recompensas de una Organización:

Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

Algunos investigadores, de acuerdo a lo comunicado por Ríos (2005) concluye que los empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si ello no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia organizacional de cuatro maneras:

- Motiven al personal a integrarse a la organización.
- Influyen en él para que acuda a su trabajo con gusto.
- Lo motivan a actuar de manera positiva.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Reconocimiento

Lloyd K (2003) sostiene que para muchas personas, el estímulo psicológico que proporciona la recepción de un premio, resulta más gratificante que el premio en sí mismo, indicando que el impacto de un reconocimiento es duradero.

El reconocimiento, en muchas organizaciones es pasado por alto, no se le otorga la importancia y relevancia que representa, en la búsqueda de la satisfacción de los miembros de la organización, la falta del mismo influye en la decisión del retiro.

Lloyd K (2003), en su libro Sea el jefe que sus empleados merecen, menciona algunas razones por las cuales, el reconocimiento es importante:

- Es contagioso: al recibir un reconocimiento, los empleados, de forma consciente o inconsciente, ya saben cómo deben comportarse para conseguirlo. Los empleados que han recibido reconocimiento, se

transforman en un modelo creíble y como prueba viviente, de que por resultados alcanzados suceden cosas buenas.

- Más que justo: una vez, se tengan un clima laboral y conjunto de valores establecidos, proporcionar reconocimiento a quienes tengan una actuación que lo merezca, es una forma de demostrar que los valores son más que palabras escritas. Demostrando respeto, confianza e interés por su crecimiento, logros y éxitos, creando un clima cálido, comunicativo y sustentador.
- Más de lo mismo: cuando se reconoce a los empleados por sus éxitos, se otorga un refuerzo positivo, y como existe una tendencia a repetir las conductas que se recompensan, el reconocimiento puede incrementar la posibilidad que existan mayores comportamientos positivos.
- Una experiencia de aprendizaje: proporcionar retroalimentación con respecto a su actuación, es una forma de facilitar el proceso de aprendizaje, cuando se recibe un reconocimiento por su actuación, es probable que se interioricen y aumenten los comportamientos que condujeron a ese reconocimiento, como parte de este proceso, también aprenden que se deben evitar aquellos comportamientos que no fueron recompensados.

Diseño Instruccional

Se plantea el desarrollo de un esquema enseñanza-aprendizaje a través de un proceso, de forma consciente y no rutinaria, con el fin diseñar y desarrollar acciones formativas, el Diseño Instruccional, establece las fases que deben contemplarse en este proceso y los criterios a considerar.

Según Bruner (1969) el diseño instruccional se focaliza en la planeación, la preparación y el diseño de recursos y ambientes en condiciones mínimas para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Richey, Fields y Foson (2001) define el Diseño Instruccional bajo la suposición de una planificación instruccional sistémica que incorpora la valoración de

necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

En su publicación en línea, Sangrá, Albert y Guardia, Lourdes (s/f) indica que el estudio del diseño instruccional empieza con las teorías del aprendizaje y las teorías de la instrucción, cuyos modelos persiguen interpretar la teoría y guían la práctica, teniéndose entonces tantos modelos, como diseñadores instruccionales existen, los cuales han ido evolucionando con el paso del tiempo.

Evolución de los Modelos de Diseño Instruccional

Los Modelos de Diseño Instruccional sirven de guía a los profesionales sistematizando el proceso de desarrollo de acciones formativas, Los modelos de diseño instruccional se sustentan y planifican basados en la teoría de aprendizaje. Según Benitez (2010) plantea cuatro generaciones en los modelos de Diseño Instruccional atendiendo a la teoría de aprendizaje:

- Década 1960. Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos; se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles.
- Década 1970. Los modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y buscan mayor participación de los estudiantes.
- Década 1980. Los modelos se fundamentan en la teoría cognitiva, preocupándose por la comprensión de los procesos de aprendizaje, focalizándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información.
- Década 1990. Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar

centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos.

Modelo de Diseño Instruccional de Dick y Carey (2005)

A fin de implementar una acción de carácter formativo, se ejecuta el diseño instruccional enmarcado en una serie de actividades y dinámicas, por ello Dick y Carey (2005) desarrollaron un modelo para el diseño de sistemas instruccionales basado en la idea que existe una relación predecible entre un estímulo (materiales didácticos) y la respuesta que se produce en el participante (el aprendizaje de los materiales).

La instrucción se dirige específicamente en las habilidades y conocimientos que se enseñan y proporcionan las condiciones para el aprendizaje, las fases del modelo son:

- **Fase 1: Identificar meta(s) instruccional (es)**

Se identifica qué es lo que se quiere que el estudiante sea capaz de hacer cuando se haya completado la instrucción, la definición se obtiene de una lista de metas, de un estudio de necesidades, de una lista de dificultades que presentan los estudiantes en un escenario dado, del análisis de las dificultades de alguien que ya está haciendo el trabajo, o de alguna otra necesidad de instrucción.

- **Fase 2: Análisis Instruccional**

Determinar el tipo de aprendizaje es el que se requiere del estudiante. Hay que analizar las metas para identificar las destrezas y las destrezas subordinadas que necesitan dominarse, es decir, el diseñador identifica aquellas destrezas que deberán enseñarse para lograr la meta instruccional.

- **Fase 3: Análisis del contexto y de los aprendices**

Se identifican las conductas de entrada, las características de los estudiantes, el contexto en el cual aprenderán las destrezas y el contexto

en el cual las aplicarán. Los estudiantes deberán dominar ciertas destrezas, aprendizaje previo, para poder aprender las nuevas destrezas.

- **Fase 4: Redacción de Objetivos**

El diseñador de la instrucción describirá señalamientos específicos de qué es lo que los estudiantes podrán hacer cuando termine la instrucción. Este señalamiento está basado de aquellas destrezas que se identificaron en el análisis instruccional.

- **Fase 5: Desarrollo de Instrumentos de Evaluación**

Se elaboran los criterios que medirán la habilidad del estudiante para lograr lo que se describió en los objetivos. En otras palabras, se elaboran los instrumentos o pruebas para evaluar el logro de las conductas o destrezas.

- **Fase 6: Estrategia Instruccional**

Se identifica la estrategia que se utilizará para llevar a cabo la instrucción y se determina cuáles son los medios a utilizarse. Las estrategias incluyen actividades tales como: la conferencia, el aprendizaje cooperativo, la práctica dirigida, el aprendizaje basado en problemas, el método de proyectos, etc. Los medios podrán ser tan variados como utilizar el proyector vertical, la computadora, el cartel, etc.

- **Fase 7: Materiales Instruccionales**

Se utiliza la estrategia instruccional para producir la instrucción. Esto incluye el manual del estudiante, materiales instruccionales y exámenes. Cuando se usa el término de materiales instruccionales, generalmente se incluyen: la guía del instructor, módulos de los estudiantes, transparencia, videos, formatos de multimedia basados en computadoras y páginas web para la evaluación a distancia.

- **Fase 8: Evaluación Formativa**

Una vez finalizada la elaboración de la instrucción, se deberá recoger los datos para así mejorarla. El diseñador lleva a cabo una evaluación uno-a-uno, evaluación de grupo pequeño y evaluación de campo. La evaluación formativa también puede ser aplicada a los materiales instruccionales, es importante saber que la evaluación formativa puede darse en cualquiera o todas las fases del modelo.

- **Fase 9: Evaluación Sumativa**

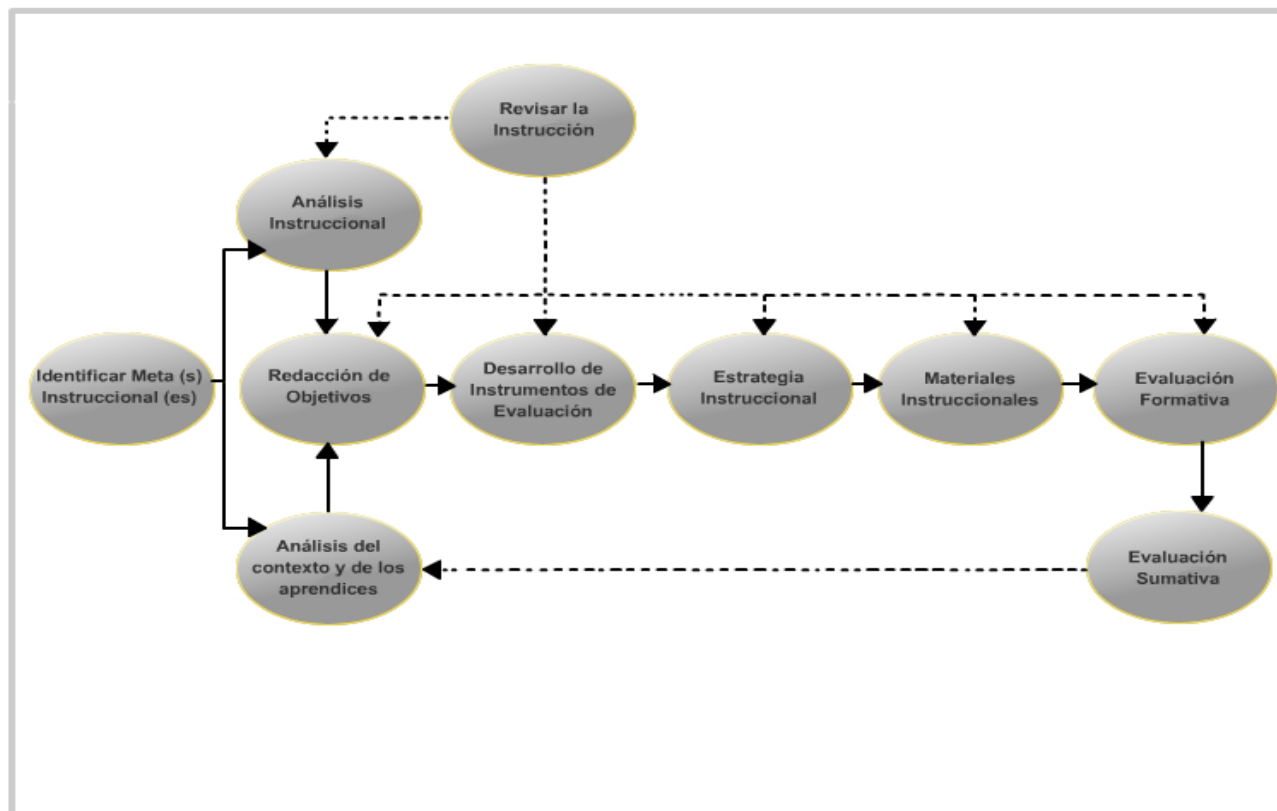
Se examina el valor o los méritos de la instrucción producida. Es una fase final donde ya se ha revisado la instrucción y conlleva el que se tome una decisión: se descarta, se compra o se implanta.

- **Fase 10: Revisión de la Instrucción**

Es el paso final en el diseño y desarrollo del proceso, y el primer paso al repetir el ciclo. Esta fase es similar a la fase de evaluación formativa, la diferencia es que en esta fase se hace un resumen y un análisis sobre la base a los datos recogidos, se re-examina la validez del análisis instruccional, las conductas de entrada, los objetivos, etc. Y finalmente se incorporan las revisiones para hacer la instrucción más efectiva.

El modelo sistemático de Dick y Carey (2005) está centrado en la formulación de objetivos de aprendizaje observable y secuencial, cuyo principio fundamental es la reducción y síntesis de la información en unidades muy pequeñas, las actividades se sustentan en dar respuestas y el uso del refuerzo, según los medios utilizados.

Figura 2. Diseño Instrucciona de Dick, Carey y Carey (2005)



Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa32/molde los_dise no_instrucciona l/z5.htm

Aprendizaje Vivencial David Kolb (1984)

David Kolb (1984) identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido. Describiendo dos tipos opuestos de percepción: *experiencia concreta*, y *conceptualización abstracta*.

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb (1984) también encontró ejemplos de ambos extremos, algunas personas procesan a través de la experimentación activa con la práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas, por otras a través de la observación reflexiva.

La yuxtaposición de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb (1984) a describir un modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje.

- involucrarse enteramente y sin prejuicios a las situaciones que se le presenten, lograr reflexionar acerca de esas experiencias y percibirlas desde varias aproximaciones,
- generar conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas,
- ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Dinámica de grupos basado en la técnica experiencial de David Kolb (1984)

David Kolb (1984) expresa que las actividades del diseño instruccional se basan en la educación por medio de dinámicas para grupos, lo que permite responder a una didáctica activa que privilegia la experiencia de las personas, respetando sus auténticas necesidades e intereses, dentro de un contexto educativo que asume la espontaneidad, la alegría, el sentido de libertad y sus posibilidades de autoafirmación y que en lo grupal, recupera la cooperación y el equilibrio afectivo de la persona en el grupo

Las teorías modernas de aprendizaje están de acuerdo en que la mejor situación para aprender, resulta ser aquélla en donde la actividad es tan agradable y satisfactoria para el participante, que éste no puede diferenciar el juego con el aprendizaje, considerándola como una actividad integrada: juego-aprendizaje.

Las dinámicas para grupos son un método de enseñanza basado en actividades estructuradas, con propósito y forma variables, en las que los participantes aprenden en un ambiente de alegría y diversión, formado por la experiencia vivencial, la diferencia entre juego y dinámica, radica en que este último persigue aprendizaje a través del juego.

David Kolb (1984) generaliza las dinámicas para grupos proporcionando un contexto adecuado para el aprendizaje en tres terrenos principales:

- El conocimiento y cómo aplicarlo.
- El aprendizaje de habilidades.
- El aprendizaje en el plano de los valores y actitudes.

Algunas de las aplicaciones, son las siguientes:

- Estimulación: los participantes observan con detalle o experimentan los conceptos aprendidos durante la fase teórica.
- Evaluación del Aprendizaje: control de la eficiencia del aprendizaje, a través de su demostración en una situación práctica vivencial.
- Toma de conciencia: Los participantes concientizan y verbalizan problemas tangibles, haciéndolos así accesibles a una aclaración tanto racional como emocional.
- Energización: pueden aplicarse para superar el "cansancio" o "estancamiento" de un grupo en procesos de aprendizaje largos y fatigosos.

Existe un ciclo de aprendizaje que puede aplicarse a las Dinámicas para Grupos. Para identificarlo con mayor facilidad es conveniente partir del ciclo que formalizó David Kolb (1984)

Figura 3. Ciclo de Aprendizaje David Kolb (1984)



Fuente: Contenido David Kolb (1984), Elaboración del Autor

Evaluación Reactiva

De acuerdo a Lancaster (1975), la evaluación de las reacciones de los participantes del Taller de Aprendizaje Experiencial es de carácter subjetiva, aunque los datos se recogen fácilmente al final del curso mediante una encuesta sistemática y coherente, dichos datos pueden ser cuantificables.

Stake (1967) expresa que la evaluación reactiva está menos orientada hacia los objetivos de un programa o taller, por el contrario está orientada a las actividades que concretan ese programa o taller, teniendo un carácter descriptivo, además otorga una medida de la satisfacción del modo en que progresa el Taller, o de la manera en que fue llevado.

Hampton (1973) indica que interesa conocer el sentimiento de las personas sobre los cursos a que asisten, porque es razonable pensar que quienes encuentran placer en ellos son también los que tienen la mejor de las posibilidades de extraer de los mismos el máximo beneficio.

Para brindar un carácter formal de las impresiones (reacción) de los participantes, se recurrirá a un instrumento estructurado denominada encuesta, al que cada participante deberá responder en forma anónima.

CAPITULO IV

Marco Metodológico

Según Barrios (2006) lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, el marco metodológico se fundamenta en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un diseño orientado a solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones.

Tipo de Investigación

De acuerdo a su finalidad, es una Investigación-Desarrollo, pues consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un diseño de una experiencia de aprendizaje basada en el Modelo de Walter Dick y Carey (2005) con el objetivo de determinar actividades que permitan transferir competencias relacionadas con locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento, considerado factores esenciales en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores.

De acuerdo al objetivo de la investigación, se basó en una investigación descriptiva, dado que persigue especificar competencias importantes que posean los Analistas Desarrolladores, midiendo y evaluando distintos componentes del objeto de estudio. Se tipifica como primaria, dado que la recolección del material informativo se obtiene de hechos pasados y que se pueden examinar ahora, y como la recolección de datos se realiza en un tiempo único, se consideró investigación del tipo transversal, cuyo propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Población Objetivo

La población objeto de estudio apunta a colaboradores de una organización que requieran transferencia de competencias de locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento, a través del diseño de una estructura de acción de aprendizaje experiencial, en el presente trabajo, se orientó a la totalidad de los Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología 2010.

Variables

Variable	Items o Reactivos	Escala de Medición
Locus de Control Interno Actitud que las personas desarrollan respecto al control de sus propios destinos	1. Yo decido lo que me importa en la organización	Likert cuyo continuo: Nada (1pto) Poco (2 ptos) Parcialmente (3 ptos) Totalmente (4 ptos)
	2. El curso de mi carrera depende de mi	
	3. Mi éxito o fracaso depende del esfuerzo que ejerzo	
	4. Completar exitosamente mis asignaciones se debe a mi planificación detallada y el trabajo duro	
	5. Mi éxito depende de mí competencia y el trabajo duro	
	6. La forma en que trabajo determina si recibo o no recompensas	
	7. Cualquier promoción que recibo será debido a mi capacidad y esfuerzo.	
	8. La calidad de mi trabajo influencia las decisiones en mis sugerencias en esta organización	
	9. Yo decido lo que me pasa en la organización	
	10. El grado en que soy aceptado por los demás en esta organización depende de mí comportamiento con ellos	
Orientación al Logro Esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.	11. Se consultan su opinión al fijar las metas a su cargo en esta organización	
	12. Las interacciones son cordiales entre su unidad de trabajo y el resto de las unidades de esta organización	
	13. Existen conflictos sin resolver en su unidad de trabajo	
	14. Esta organización cuenta con un equipo cohesionado que brinda apoyo mutuo a su unidad de trabajo	
	15. La relación interdepartamental se maneja en términos propios del profesionalismo.	
Reconocimiento Estímulo psicológico que proporciona la recepción de un premio	16. La organización periódicamente otorga un reconocimiento o incentivo a los miembros de su unidad por el trabajo realizado.	
	17. Esta organización al valorar su desempeño, establece las responsabilidades de cada proyecto.	
	18. Esta organización ofrece oportunidades a sus colaboradores de hacer carrera.	
	19. Esta organización ofrece cursos/talleres que brinden formación continua a los colaboradores adscritos a su unidad	
	20. Esta organización valora mi trabajo	

Modelo de Diseño Instruccional

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se diseñó un Taller de Experiencia Vivencial que fue dirigido hacia los Analistas Desarrolladores, pautado para una sesión de cuatro (4) horas, sobre la base del Modelo de Dick y Carey (2005).

- **Fase 1: Identificar meta(s) instruccional (es)**

Del proceso diagnóstico se derivó la necesidad de transferir competencias en cuanto a: Locus de Control Interno, Orientación al Logro y Reconocimiento focalizado en los Analistas Desarrolladores de la Organización Constructora de Tecnología 2010, C.A.

- **Fase 2: Análisis Instruccional**

Haciendo una revisión de las distintas teorías que existen sobre las técnicas de aprendizaje más apropiadas para abordar la transferencia de competencias: Locus de Control Interno, Orientación al Logro y Reconocimiento, a través del Taller de experiencia de aprendizaje, por otro lado, la población objetivo está demográficamente distribuida en profesionales del área de Sistemas y Desarrollo mayores de 24 años, se aplica la técnica de aprendizaje para adultos de David Kolb (1984), el cual permite la aproximación vivencial que facilita el aprendizaje planificado.

- **Fase 3: Análisis del contexto y de los aprendices**

Para establecer las conductas de entrada orientada a la población objetivo, así como el contexto en el cual aprenderán las destrezas y su aplicabilidad a lo largo de la experiencia de aprendizaje con la aplicación del Taller, se plantean preguntas claves para el paso por el círculo del aprendizaje vivencial según David Kolb (1984), específicamente en lo relacionado a la experiencia concreta, por lo cual se diseñó las siguientes preguntas:

1. Si yo les digo: “Control Interior” en qué piensan?

2. ¿Han vivido una experiencia laboral o personal que puedan relacionar con el tema tratado?
3. ¿Consideran este tema apasionante/interesante?

Figura 4. Ciclo de Aprendizaje David Kolb (1984)

Fuente: David Kolb (1984), Preguntas elaboración del Autor



▪ Fase 4: Redacción de Objetivos

Los objetivos que se trazaron con la realización del Taller se focalizaron en la transferencia de competencias Locus de Control Interno, Orientación al Logro y Reconocimiento, a través del aprendizaje experiencial que se pusieron de manifiesto con el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Juego de Roles
Objetivo: Los participantes emplean su propia experiencia para representar una situación del ámbito de estudio (interés), ello aumenta la confianza en sí mismo, y les brinda la oportunidad de comprender, o hasta sentir empatía por los puntos de vista o roles de los demás, y por lo general, encuentran respuestas, soluciones u orientaciones prácticas.
2. Material Audiovisual: Video

Objetivo: Introducir o Reforzar puntos críticos a través de las ayudas visuales, tales como: transparencias, diapositivas, películas y videos ello asegura una transferencia efectiva de conocimiento.

El Taller de aprendizaje experiencial de adultos transfiere a los participantes la capacidad de caracterizar su locus control interno, orientación al logro y al reconocimiento, que para la población objetivo hace foco en los Analistas Desarrolladores de la Organización.

▪ **Fase 5: Desarrollo de Instrumentos de Evaluación**

Para la medición del Taller de aprendizaje experiencial, se aplica un test a la población objetivo en dos instantes, al inicio y al final, para evaluar la transferencia de competencias locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento.

El instrumento estuvo conformado por veinte (20) preguntas o items con cuatro opciones de respuesta en una escala Likert que se definió en un continuo: nada (1), poco (2), parcialmente (3), totalmente (4). Valoró:

- Locus de Control Interno: preguntas o items del 1 al 10
- Orientación al Logro: preguntas o items del 11 al 15
- Reconocimiento: preguntas o items del 16 al 20

▪ **Fase 6: Estrategia Instruccional**

La estrategia que se utilizó para ejecutar el presente diseño instruccional son:

- Exposición/Orientación Breve: Se imparte a los participantes del Taller: instrucciones, herramientas o técnicas y asuntos metodológicos, lo cual, despierta el interés por ejecutar la actividad alineada a sus objetivos.
- Dinámica de Grupos: estrategia de enseñanza basada en actividades estructuradas, con propósito y forma variables, en las

que los participantes aprenden en un ambiente de alegría y diversión, formado por la experiencia vivencial que persigue aprendizaje a través del juego.

- Proyección de Video.

Los medios utilizados para ejecutar el presente diseño instruccional son:

- Equipo PC/Laptop con Proyección Video Beam: Para la presentación de láminas en plenaria, proyección de videos y como soporte de instrucciones de las actividades a ejecutar.
- Hoja Blanca Tamaño Carta, Lápiz de Grafito N°2, Borra
- Espacio físico: recomendándose un arreglo de sillas redondas para la reunión en plenaria.

La estrategia instruccional sigue un mapa de ruta, definido por:

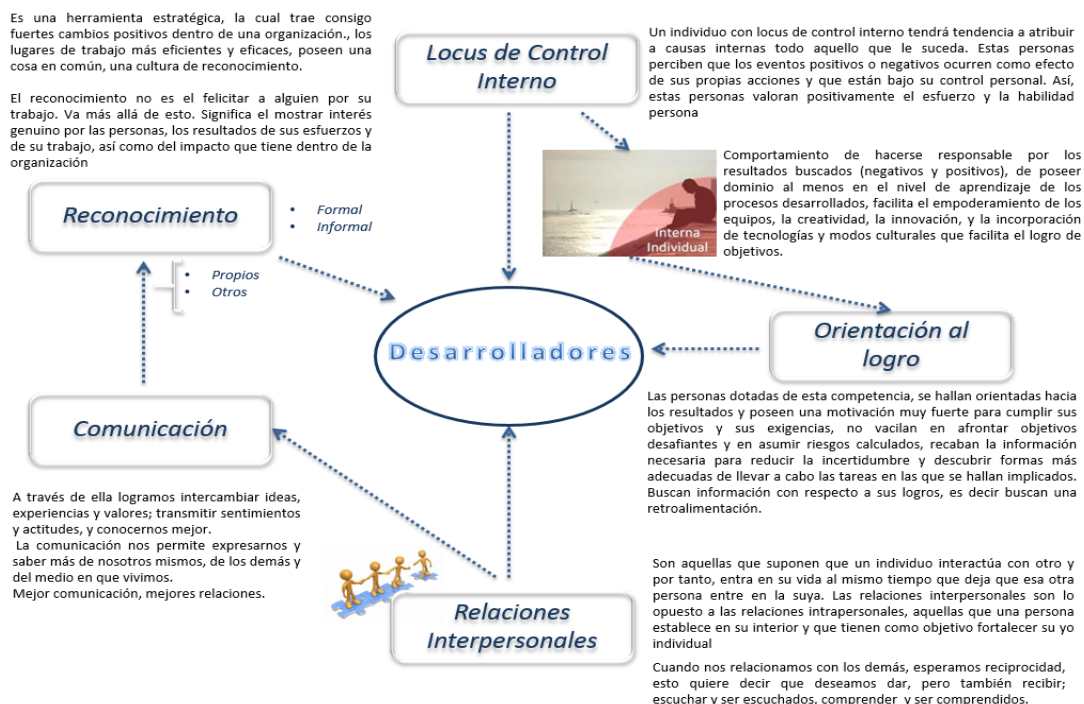


Figura 5. Mapa de Ruta. Diseño de Taller de aprendizaje experiencial.

Fuente: Elaboración del Autor

- **Fase 7: Materiales Instruccionales**

El material instruccional que se empleó:

- Guía de Facilitador del Taller de aprendizaje experiencial, a través de una presentación a ser proyectada como agenda de trabajo, en concordancia con el mapa de ruta.
- Material Instruccional impreso en hoja blanca tamaño carta para los participantes del Taller.
- Proyección de dos (2) videos: motivacional y reflexivo.

▪ **Fase 8: Evaluación Formativa**

La evaluación formativa es ejecutada al finalizar cada actividad del Taller mediante preguntas de reflexión.

- Exposición/Orientación Breve:
¿Alguna inquietud en particular?
- Dinámicas:
¿Desde tu punto de vista, qué te pareció la actividad?
¿Con lo aprendido, cómo lo aplicarías en tu trabajo?
- Video:
¿Qué opinión posees del video?
¿Puede relacionar el video observado, con algún tópico tratado en este Taller?

▪ **Fase 9: Evaluación Sumativa**

Se examina el valor o los méritos de la instrucción producida. Es una fase final donde ya se ha revisado la instrucción y conlleva el que se tome una decisión: se descarta, se compra o se implanta, para ello se compara los resultados de la evaluación pre y post test, para valorar el Taller de aprendizaje experiencial de adultos en cuanto a la transferencia a los Analistas Desarrolladores o cualquier población objetivo de las competencias: locus control interno, orientación al logro y reconocimiento.

▪ Fase 10: Revisión de la Instrucción

Una vez finalizado el taller, se aplica una evaluación reactiva del Taller de Aprendizaje Experiencial de Adultos a fin de revisar los aspectos inherentes al: contenido, manejo del facilitador, condiciones generales y evaluación global del taller.

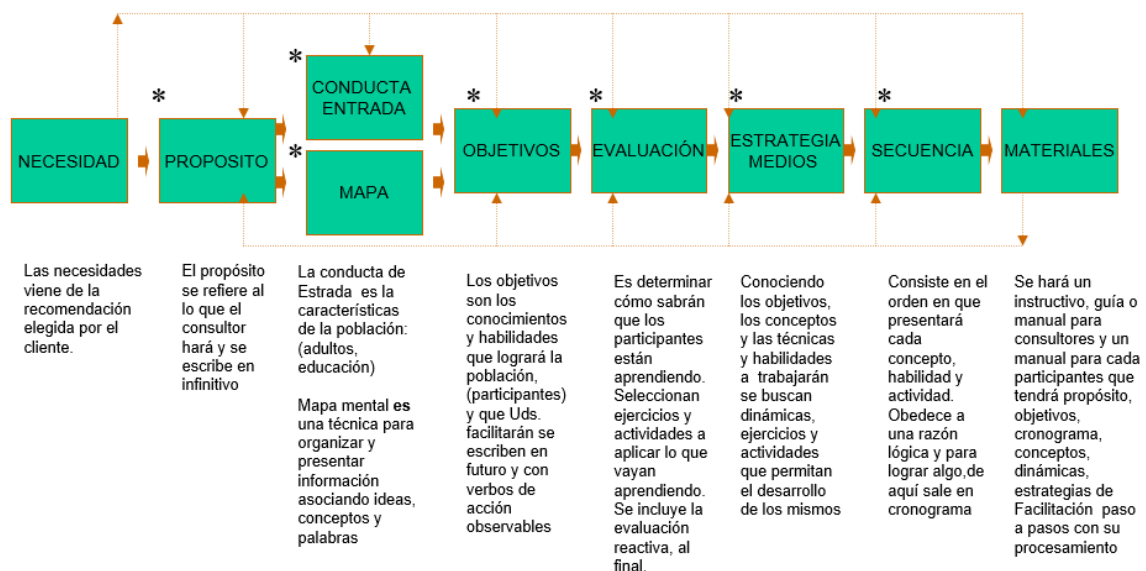
El instrumento está conformado por dieciocho (18) preguntas o ítems dividida en tres secciones, con cuatro opciones de respuesta en una escala Likert que se definió en un continuo: deficiente (1), regular (2), bueno (3), muy bueno (4), excelente (5)

Técnicas e Instrumentos

Para la realización del diseño del Taller para la transferencia de competencias, se utiliza la técnica de aprendizaje de adultos por David Kolb (1985) lo cual permite la aproximación vivencial que facilita el aprendizaje planificado.

Como diseño de experiencias de aprendizaje se tiene una adaptación realizado por Hoffmann (2015) del diseño sistémico de Walter Dick

Figura 6. Diseño de Experiencia de Aprendizaje.

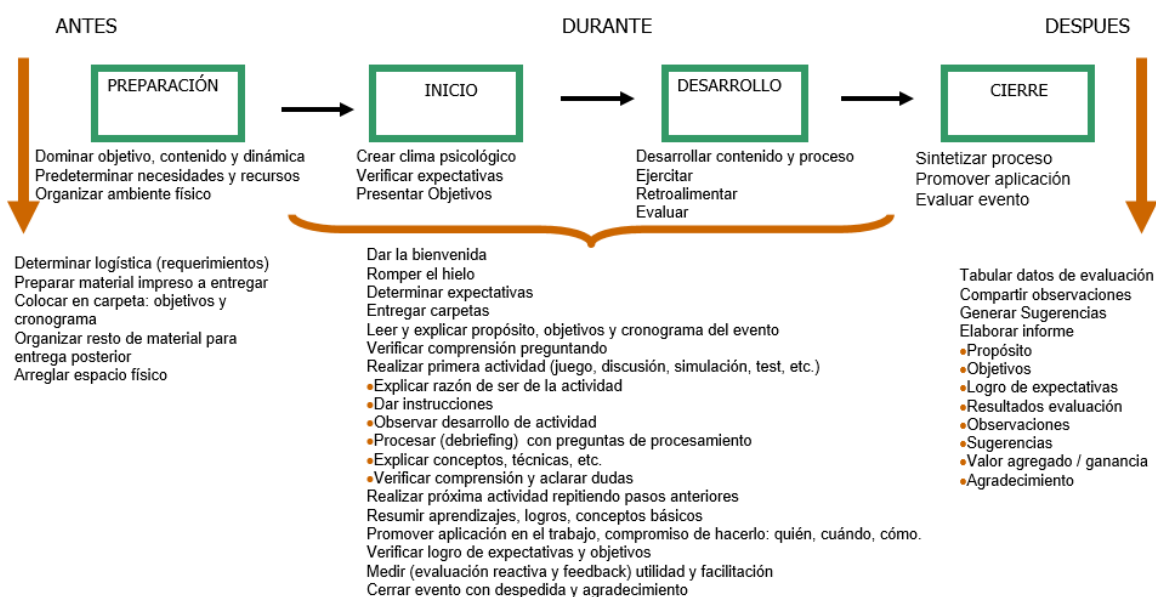


Fuente: Adaptado por Walter Dick, Elaboración Prof. María Elena Hoffmann, entregado en sesión de clase académica.

Dado que es una experiencia diseñada para el aprendizaje de adultos basada en las experiencias, es imprescindible planificar la facilitación con la que se transmitirá la información programada en el taller.

Hoffmann (1990) durante el desarrollo de su sesión de clases adaptó el modelo de planificación como:

Figura 7. Planificando la Facilitación.



© María Elena Hoffmann, 1990

Fuente: Sesión de clases Prof. María Elena Hoffmann.

CAPITULO V

Resultados

Se diseñó un taller que fue dirigido hacia los Analistas Desarrolladores pautado para una sesión de 4 horas.

Taller de Aprendizaje Experiencial para la transferencia de competencias: locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento

Nombre de Taller	El Poder del Reconocimiento y la Internalidad
Objetivo General	Realizar un diseño instruccional que fortalezca las relaciones entre las distintas áreas de la Organización, basados en mecanismos de reconocimiento entre y hacia los Analistas Desarrolladores
Objetivo Específico	▪ Establecer relación entre locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento como factores clave en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y las distintas áreas de la Organización ▪ Describir la influencia que tiene el Yo interno orientado al logro de metas establecidas a los Analistas Desarrolladores de la Organización
Duración	4 Horas
Universo	Analistas Desarrolladores adscritos a la Gerencia de Sistemas de Constructora de Tecnología 2010, C.A.
Estrategia	Se realizará una serie de actividades y dinámicas basadas en el modelo de aprendizaje de David Kolb.
Resultado Esperado	Adquisición e internalización por parte de los Analistas Desarrolladores del poder interior, en la orientación al logro y el reconocimiento por parte de sus funcionales.

Desarrollo del Taller de Aprendizaje Experiencial para la transferencia de competencias: locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento

N°	Actividad (Descripción)	Tiempo	Recursos	Distribución del Grupo
1	Bienvenida: Nombre y Objetivo del Taller	5min	Video Beam Laptop/PC: Power Point	Plenaria (14)
2	Rompe-Hielo: Presentación de los Consultores Facilitadores (D) y (L) Presentación de cada Analista Desarrollador mediante la dinámica " AUTORRETRATO " 1. Se pide a los participantes que dibujen un autorretrato en un pedazo de papel. Pueden usar el estilo que deseen: artístico, caricatura, abstracto. Se pide que no escriban sus nombres en el retrato. 2. Se pide escriban en la parte inferior del papel una expectativa del taller. 3. Se recogen los retratos y se exponen para la vista de todos en plenaria, y como ellos se conocen, se pide que la plenaria los identifique, luego el dueño expone su autorretrato "Esta actividad es buen nivelador y sirve para romper hielo y permite asociar una imagen al nombre de la persona, así se ayuda a memorizarlos"	10 min (Realización Retratos) 15min (Identificación y Exposición)	14 Hojas Blancas tamaño carta 14 Lápiz Grafiti N°2 14 Borra Nata	Plenaria (14)
3	Dinámica para Energizar el Grupo: "El Zoológico" 1. Se divide al grupo en equipos de no más de 3 personas cada uno. 2- Cada equipo debe representar a la empresa utilizando los elementos de un zoológico como metáforas: Finanzas como el estanque de los cocodrilos, Planificación como la jaula de los monos, la cueva del lobo, algunos desarrolladores como liebres y otros como tortugas, el jefe como un erizo o ciertos elementos sumisos como focas amaestradas, etc. 3. Después de 20 a 30 minutos de creación libre. Los equipos pasarán a exponer sus trabajos al grupo. 4. Una vez que han pasado todos los equipos, se	30min		Primera parte: Se divide el grupo en 4 de tres (3) integrantes y un grupo de dos (2) integrantes. Última parte: Plenaria (14)

	discute en plenaria si la apreciación de los diferentes equipos es la misma, se evalúan las similitudes y diferencias. 5. Después se discute si la imagen resultante de la actividad es la que quieren o les conviene tener, ya sea como organización, como área, como individuos, etc. 6. Al final se puede generar una nueva imagen que represente el zoológico ideal: ¿quiénes deben verse como leones, y quiénes como ciervos o castores? ¿Qué debemos hacer para cambiar la imagen actual por la ideal?			
4	Proyección del Video: "Marcelo Bielsa -Locus de Control" Comentarios	15 Min	Video Beam Laptop/PC: Multimedia	Plenaria (14)
5	Exposición de Láminas para fundamentar la actividad con la teoría de Locus de Control enfocado en la Internalidad, explicando la relación entre Reconocimiento e Internalidad	10 Min	Video Beam Laptop/PC: Power Point	Plenaria (14)
7	Dinámica: "Juego de Roles" 1. Para seleccionar las parejas se pide a cada desarrollador tome un papel de una caja donde previamente hay papелitos que contienen impreso números enteros correlativos 1 al 14 (sin repetición). 2. Se pide a los números pares se reúnan con el Consultor-Facilitador (D) quien le explicará el rol que jugarán en la actividad de "Reconocimiento" en este caso los pares jugarán el rol de: "Gerentes o Funcionales -solicitan el requerimiento-" Disponen de 5min para preparar el rol y 5min para ejecutarlo. 3. Los números impares se reúnen con el Consultor-Facilitador (L) quien le explicará al grupo el rol que tendrán en la actividad, en este caso los impares asumirán el rol de: "Analistas Desarrolladores -ejecutan el requerimiento-" Dispondrán de 5min para prepararse y luego 15min para ejecutar la actividad. 4. Se pedirá que ejecuten la actividad lo más cercano a la realidad y de manera vivencial tal y como ocurre en su día a día. Luego pida que intercambien el rol los pares e impares. 5. Finalizado el juego de roles se pedirá volver todos a plenaria y responder las preguntas que realicen los Consultores.	5 min (Explicar actividad en Plenaria y seleccionar papel de la caja) 5 min (Cada Consultor-Desarrollador explica el rol particular que desarrollará cada equipo) 25 min (desarrollo central del juego de roles) 10 min (Plenaria y respuesta a las interrogantes)	Video Beam Laptop/PC: Power Point Caja para depositar 14 papeles Papeles numerados del 1 al 14 14 Hojas de Papel Bond (Carta) 14 Lapiz Grafito N° 2	Primera Parte: Plenaria Segunda Parte: Grupo dividido en dos (2) Tercera Parte: Parejas Cuarta Parte: Plenaria

8	Presentación de los Objetivos Alcanzados y rápida revisión de la Valoración de Expectativas Iniciales (anotadas en la hoja de la caricatura)	20 Min	Video Beam Laptop/PC: Power Point	Plenaria (14)
9	Proyección del Video: "El jabón- Un video para Reflexionar" Comentarios	15 Min	Video Beam Laptop/PC: Multimedia	Plenaria (14)
10	Cierre Lógico & Psicológico: Aplicación de Test de Valoración contentivo	15 min	14 Hojas Cuestionario Impreso tamaño carta 14 Lápiz Grafiti N°2 14 Borra Nata	Plenaria (14)
11	Agradecimiento Despedida	5 min	-	Plenaria (14)

Fuente: Elaboración del autor.

Preguntas de Reflexión para el transcurso de las actividades

<u>Actividad</u>	<u>Preguntas:</u>
<u>Rompe-Hielo</u> <u>"AUTORRETRATO"</u>	¿Cómo te sentiste con la actividad?
	¿Qué te gustó de la actividad?
<u>Revisión de</u> <u>Expectativas</u>	¿Qué esperas recibir durante el desarrollo de este Taller?
	¿Existe algún punto específico que le interese profundizar?
	¿Alguna inquietud con respecto a la actividad?
<u>Dinámica: "El</u> <u>Zoológico"</u>	¿Desde tu punto de vista, que te pareció la actividad?
	¿Cómo equipo que debemos hacer para cambiar la imagen actual por la ideal?

	¿Con lo aprendido cómo lo aplicarías en tu trabajo?
<u>Video: "Marcelo Bielsa -Locus de Control"</u>	¿Qué opinión posees del video?
	¿De acuerdo a lo observado en el video, desde tu punto de vista define Locus de Control Interno?
	¿Qué has aprendido de esto?
<u>Dinámica: "Juego de Roles"</u>	¿Indica cómo fue tu experiencia durante la actividad?
	¿Cómo sintió el reconocimiento por parte del Gerente - Funcional hacia el trabajo del Analista Desarrollador?
	¿Se sintió reconocido? explique con una palabra que tipifique la relación Analista Desarrollador - Gerente Funcional, desde el ámbito del RECONOCIMIENTO
<u>Video: "El jabón- Un video para Reflexionar"</u>	¿Qué opinión posees del video?
	¿En tu ámbito laboral, Indica una ocasión donde hayas innovado?
	¿De acuerdo a lo observado en el video, cómo lo relacionas con tu trabajo?

Evaluación Reactiva del Taller

De acuerdo a las Directrices para la evaluación de seminarios, reuniones de trabajos prácticos y cursos de formación (talleres) sobre transferencia de competencias mediante un aprendizaje experiencial para adultos, según estudio efectuado por la UNESCO por Lancaster (1975) se presenta al final del Taller de aprendizaje experiencial una encuesta que contiene dieciocho (18) reactivos divididas en cuatro (4) niveles:

- Contenido del Taller
- Manejo del Facilitador
- Condiciones Generales
- Evaluación General del Taller

Esta evaluación permite medir el grado de satisfacción de los participantes en referencia a los niveles señalados, en el entendido que sus resultados permiten aplicar correctivos para otras sesiones que se programen.

Contenido del Taller	1.- Presentación de los objetivos al inicio de la actividad
	2.- Relación entre los objetivos planteados y el contenido del Taller
	3.- Relación entre el contenido del Taller y el trabajo que usted desempeña
	4.- Tiempo asignado a cada actividad desarrollada
	5.- Material de apoyo y su valor como fuente de consulta
	6.- Aplicabilidad de los ejercicios y casos prácticos al campo laboral
	7.- Pertinencia de las actividades
Facilitador	1.- Dominio y manejo de los temas presentados
	2.- Vigencia y actualización de los contenidos
	3.- Transmisión de contenidos de forma clara y sencilla
	4.- Manejo de las actividades grupales
	5.- Estimulación del grupo a la participación
	6.- Disposición para aclarar y atender dudas
	7.- Manejo de la diversidad de opiniones

Condiciones Generales	1.- Apoyo logístico por parte de la Organización
	2.- Condiciones físicas y ambientales del salón
	3.- Duración del evento
Evaluación General	1.- La actividad en general fue

CAPÍTULO VI

Conclusiones

Una vez presentados los resultados de la investigación, así como el análisis de los mismos, se desarrollan las siguientes conclusiones:

- La realización del taller evoca mecanismos efectivos de reconocimiento que ha de ser transferido a los Analistas Desarrolladores como una competencia, que no representa impacto económico, sobre su sistema de compensación, evitando levantar expectativas incumplidas.
- El taller orientado a la modalidad de enseñanza para adultos produce un aprendizaje experiencial con uso de dinámicas y técnicas grupales en el desarrollo de habilidades internas para que los Analistas Desarrolladores se sientan reconocidos.
- Compromiso por parte del equipo que conforma la Gerencia de Sistemas, Coordinadores y Analistas Desarrolladores para llevar adelante la venta de su gestión para que se reconozca el trabajo que realizan.
- Potenciar el poder interior para orientar los resultados de la Gerencia de Sistemas como generador de soluciones de software que apunte a las metas establecidas por Constructora de Tecnología 2010, C.A.
- Controlar a través de indicadores los requerimientos que se gestionan por parte del área de desarrollo, otorgándole jerarquía por nivel de importancia, garantizando los acuerdos de servicio asumidos con el equipo funcional.

Recomendaciones

Participación activa de la Gerencia de Sistemas y el seguimiento a las actividades enmarcadas en el diseño de intervención orientado al cambio, que impulse las estrategias en cuanto al reconocimiento, el locus de control interno y la orientación al logro de los Analistas Desarrolladores a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Dar continuidad a las reuniones periódicas que están sosteniendo con las distintas instancias organizacionales, teniendo presente el reforzar las habilidades interpersonales.

Diseñar una matriz de indicadores dónde se visualicen los avances y desviaciones de los proyectos llevadas a cabo en la Gerencia con el fin de posicionar el área dentro de la organización.

Fortalecer el mercadeo social para así realizar la venta del trabajo que se está realizando, lo que va a permitir facilitar el reconocimiento por parte del equipo funcional hacia los Analistas Desarrolladores.

Realizar el seguimiento y medición periódica de las variaciones experimentadas sobre las dimensiones reconocimiento y relaciones en el equipo de analistas desarrolladores en función a sus expectativas

Revisión Bibliográfica

Barrios, Maritza (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Editorial FEDUPEL

Bennis, Warren. (1969). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo, Interamericano.

Benitez, M.G. (2010). El modelo de diseño instruccional Assure aplicado a la educación a distancia. Tlatemoani, Revista Académica de Investigación, nº1.

Bruner, Jerome (1969). Hacia una teoría de la instrucción. México, Uteha, 1969 (Capítulo III)

Cummings y Worley (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. 8va edición. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Dick & Carey (2005). The Systemic Design of Instruction: Origins of Systematically Designed Instruction. En Classic Writings on Instructional Technology. Volumen 2. Libraries Unlimited, USA.

Garzon, Manuel (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario. Bogotá.

Gonzalez, Daniel y Castañeda, Sandra (2006). Estrategias referidas al aprendizaje, la instrucción y la evaluación. México: Editorial Unison.

Hampton, L.A. (1973) Evaluating continuing education programs. Adult leadership (Mount Morris, Ill), Vol. 2. N° 3

Hoffman, María (2014). Material de la Cátedra de Procesos de Consultaría.

Lancaster, F.W (1975) Directrices para la evaluación de seminarios, reuniones de trabajos prácticos y cursos de formación sobre información y documentación científicas y técnicas. Publicado por Oficina Regional de Ciencia y Tecnología de la Unesco para América Latina y el Caribe (Montevideo). Paris

Lloyd, Ken (2003). Sea el jefe que sus empleados merecen. Ediciones Gestión 2000, 232pp.

Ríos, Alberto (2005). Motivación al Logro, Motivación Vacacional y Autorrealización. Caracas. Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, Stephen (1994). Comportamiento Organizacional. Sexta Edición. México: Prentice Hill.

Robbins, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hill.

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México: Person Educación.

Sangrá, Albert y Guardia, Lourdes (s/f). Fundamentos del diseño técnico-pedagógico en e-learning: Modelos de Diseño Instruccional. Publicación on line por Universidad Oberta de Catalunya).

Spencer, L. y Spencer, S (1993). Competence at Work. Jhon Wiley & Sons, Toronto

Stake, R.E. (1967). The countenance of educational evaluation. Theachers college record. New York. Vol. 68. N° 7

Thornberry, G (2003). Relación entre motivación al logro y rendimiento académico en alumnos de colegios Limeños de diferente gestión.

Toro, Parra (2006). Método y conocimiento. Metodología de la Investigación. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Whetten, David y Cameron, Kim (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. México: Editorial Pearson

Referencias de Fuentes Electrónicas

Torres, Sugey, Desarrollo Organizacional, extraído el 04-01-2015 desde:

https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0CD0QFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.fing.edu.uy%2Fcatredas%2FOPI%2FMaterial%2520Aopyo%2FLS_Desarrollo_Organizacional%2520.doc&ei=PCqzVIjCOoS7ggS4l4HQAaw&usq=AFQjCNE9MpaoH7pDey7R08rW8p4HHBHZTg&bvm=bv.83339334,d.eXY

Modelo de Diseño Instruccional de Dick, Carey y Carey, extraído el 04-04-2015 desde:

http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa32/modelos_diseño_instruccional/z5.htm

<http://blog.evoit.com/tag/walter-dick/>

<http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA4.wiki?0>

http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/01/pdf/63-77_mgb1.pdf

http://psaprendizaje.weebly.com/uploads/6/3/5/7/6357007/diseño_instruccional_robert_gagne.pdf

Anexos

Anexo 1: Instrumento de Evaluación Reactiva

Taller el Poder del Reconocimiento y la Internalidad.

Con la finalidad de conocer su opinión sobre la actividad, a continuación le presentamos una serie de ítems (diferenciados por categorías), en donde, usted debe marcar con una “X”, la respuesta que refleje su experiencia dentro de la actividad de formación, apreciamos su colaboración esperando nos informe con la mayor exactitud y sinceridad sobre los planteamientos que se presentan a continuación, de acuerdo a la siguiente escala:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

Contenidos	5	4	3	2	1
1.- Presentación de los objetivos al inicio de la actividad					
2.- Relación entre los objetivos planteados y el contenido del Taller					
3.- Relación entre el contenido del Taller y el trabajo que usted desempeña					
4.- Tiempo asignado a cada actividad desarrollada					
5.- Material de apoyo y su valor como fuente de consulta					
6.- Aplicabilidad de los ejercicios y casos prácticos al campo laboral					
7.- Pertinencia de las actividades					

Facilitadores	5	4	3	2	1
1.- Dominio y manejo de los temas presentados					
2.- Vigencia y actualización de los contenidos					
3.- Transmisión de contenidos de forma clara y sencilla					
4.- Manejo de las actividades grupales					

5.- Estimulación del grupo a la participación					
6.- Disposición para aclarar y atender dudas					
7.- Manejo de la diversidad de opiniones					

Condiciones Generales	5	4	3	2	1
1.- Apoyo logístico por parte de la Organización					
2.- Condiciones físicas y ambientales del salón					
3.- Duración del evento					

Evaluación General del Evento	5	4	3	2	1
1.- La actividad en general fue					

Anexo 2: Instrumento de Evaluación Pre y Post- Test para el Taller diseñado

Con base o de acuerdo a tu percepción responde a las siguientes declaraciones tomando como referencia el sistema de medición siguiente:

Rara Vez o nunca, Poco Frecuente, Frecuentemente, Muy Frecuentemente, Casi Siempre o Siempre

Señalando con una equis (X) en la columna correspondiente

Items	Rara Vez o Nunca	Poco Frecuente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Casi Siempre o Siempre
1. Yo decido lo que me importa en la organización					
2. El curso de mi carrera depende de mi					
3. Mi éxito o fracaso depende del esfuerzo que ejerzo					
4. Completar exitosamente mis asignaciones se debe a mi planificación detallada y el trabajo duro					
5. Mi éxito depende de mí competencia y el trabajo duro					
6. La forma en que trabajo determina si recibo o no recompensas					
7. Cualquier promoción que recibo será debido a mi capacidad y esfuerzo.					
8. La calidad de mi trabajo influencia las decisiones en mis sugerencias en esta organización					
9. Yo decido lo que me pasa en la organización					
10. El grado en que soy aceptado por los demás en esta organización depende de mí comportamiento con ellos					
11. Se consultan su opinión al fijar las metas a su cargo en esta organización					
12. Las interacciones son cordiales entre su unidad de trabajo y el resto de las unidades de esta organización					
13. Existen conflictos sin resolver en su unidad de trabajo					
14. Esta organización cuenta con un equipo cohesionado que brinda apoyo mutuo a su unidad de trabajo					
15. La relación interdepartamental se maneja en términos propios del profesionalismo.					

16. La organización periódicamente otorga un reconocimiento o incentivo a los miembros de su unidad por el trabajo realizado.					
17. Esta organización al valorar su desempeño, establece las responsabilidades de cada proyecto.					
18. Esta organización ofrece oportunidades a sus colaboradores de hacer carrera.					
19. Esta organización ofrece cursos/talleres que brinden formación continua a los colaboradores adscritos a su unidad					
20. Esta organización valora mi trabajo.					

Anexo 3: Invitación para participar en el Taller

Sr(a). XXX te invitamos a participar en el Taller:



EL PODER DEL RECONOCIMIENTO Y LA INTERNALIDAD

Objetivos:

- Establecer relaciones entre locus de control interno, orientación al logro y reconocimiento como factores clave en las interrelaciones entre los Analistas Desarrolladores y las distintas áreas de la Organización.
- Describir la influencia que ejerce su YO interno para el logro de sus objetivos.

Importante tener en cuenta lo siguiente:

- Asistir al evento en el día y hora pautada.

Fecha: XX XX XX.

Horario: XX XX XX

Lugar: XX

**¡Tu Asistencia es Clave! ¡ Te
esperamos!**

Anexo 4: Distribución del Espacio Físico para el Taller diseñado

