



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA REFORZAR LAS DIMENSIONES DE  
FIABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL EQUIPO FUNCIONAL DE RECURSOS  
HUMANOS DE INMA INGENIERÍA AUTOMOTRIZ, C.A

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por

Lcda. MAYORI FUENTES HERRERA

Como requisito parcial para optar el grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Roraima Mora

Caracas, Julio 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SOCIALES  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Constancia**

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana Fuentes Herrera, Mayori Coromoto, Cédula de Identidad Nro. 11.924.932, en la elaboración del Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA REFORZAR LAS DIMENSIONES DE FIABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL EQUIPO FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS DE INMA INGENIERÍA AUTOMOTRIZ, C.A

Después de haber revisado el contenido del referido trabajo, este cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Directora del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 04 días del mes de Julio del dos mil dieciocho.

Atentamente,

Profesor Asesor  
Roraima J. Mora Graterol  
C.I. N° 4.973.236

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Venezuela que es un país grandioso con grandes riquezas de todo tipo pero sobre todo posee un Talento Humano que nos diferencia en donde vayamos, un país resiliente que se levanta día tras día y busca la mejor manera de enfrentar y convertir cada zarpazo que nos da un sistema invasivo que la mayoría no lo considera legítimo; en maneras de construir para reavivar la luz de la libertad y progreso que pretenden apagar. Este es mi país donde crecí y en el que aún apuesto por la permanencia, en la cual tengo absoluta convicción de que esta página muy pronto pasará y se convertirá en uno de los más grandes capítulos de aprendizajes para la querencia y pertenencia de lo nuestro así como de valoración de lo que somos como venezolanos.

De igual manera, se lo dedico a mi madre quien cada día me reafirma con la manera en que enfrenta cada adversidad como una guerrera de fe, los valores de constancia y fe de que sí deseas algo, lo proyectas y trabajas por ello sin tener que dañar a otros, el único resultado es el logro de tus metas acompañado de una paz interior que a mi percepción es la traducción del éxito.

## **AGRADECIMIENTOS**

En principio quiero agradecer a Dios por todas bendiciones que de él a diario recibo desde el momento que comienza cada día, entendiendo que todas las circunstancias aunque algunas a primera vista pareciesen adversas no son más que aprendizajes para nuestro crecimiento espiritual y por ende también son bendiciones.

De igual manera agradezco el apoyo incondicional de mi familia en todo momento, por su interés, ayuda y comprensión en todos los aspectos de mi vida y en el logro de esta meta así lo reitera.

Por otra parte, deseo agradecer el aprendizaje obtenido de los profesores de este postgrado y en especial a la profesora Roraima Mora por su disposición y atención durante todo el proceso de elaboración de este trabajo.

Por último deseo agradecer a mis compañeros de clases, quienes durante esta especialización logramos conformar un gran equipo en donde, la disposición, empatía, colaboración y comunicación nos llevaron a apoyarnos más allá de los grupos de trabajo y nos convirtió en un gran equipo, que en pocas ocasiones se logra sobre todo cuando la mayoría tenemos ocupaciones demandantes.

## ÍNDICE GENERAL

	P.P.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	viii
Introducción.....	03
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. El problema de investigación:</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	04
1.2 Justificación de la investigación.....	06
1.3 Objetivos de la investigación.....	07
<b>CAPITULO II</b>	
<b>1. Marco organizacional:</b>	
Reseña histórica de INMA Ingeniería Automotriz, C.A.....	09
Misión, valores de INMA Ingeniería Automotriz, C.A.....	10
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. Marco teórico y referencial:</b>	
3.1 Antecedentes de la investigación.....	11
3.2 Bases teóricas de la investigación.....	13
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. Marco metodológico:</b>	
4.1 Tipo y diseño de investigación.....	30
4.2 Técnicas e instrumentos.....	31
4.3 Población y muestra.....	32
4.4 Operacionalización de las variables.....	36

**CAPITULO V** P.P

**5. Propuesta del Programa de Sensibilización para reforzar las dimensiones de fiabilidad y seguridad en el equipo funcional de Recursos Humanos de INMA Ingeniería Automotriz, C.A. .... 37**  
Procedimiento para el programa de sensibilización..... 42

**CAPITULO VI**

**6. Conclusiones y recomendaciones**

6.1 Conclusiones..... 43  
6.2. Recomendaciones..... 44  
Referencias..... 45

## ÍNDICE DE TABLAS

	P.P.
Tabla Nro. 1.....	05
Tabla Nro. 2.....	33
Tabla Nro. 3.....	33
Tabla Nro. 4.....	34
Tabla Nro. 5.....	34
Tabla Nro. 6.....	34

## ÍNDICE DE CUADROS

	P.P.
Cuadro Nro. 1.....	25
Cuadro Nro. 2.....	27
Cuadro Nro. 3.....	28
Cuadro Nro. 4.....	29

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**RESUMEN**

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA REFORZAR LAS  
DIMENSIONES DE FIABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL EQUIPO FUNCIONAL DE  
RECURSOS HUMANOS DE INMA INGENIERÍA AUTOMOTRIZ, C.A

Tomando en consideración que una de la estrategias más aplicadas y efectivas empleadas por las organizaciones durante los procesos de cambio para apoyar el desarrollo de sus colaboradores y alineación con los objetivos estratégicos es la capacitación, el presente proyecto factible tiene como objetivo diseñar un programa de sensibilización para abordar las brechas de fiabilidad y seguridad en el equipo funcional de Recursos Humanos de la empresa INMA Ingeniería Automotriz.; dado que el cierre de estas brechas forma parte de un proyecto solicitado por el cliente para la próxima implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa. De allí que la documentación se realiza a través de las referencias teóricas asociadas y aplicadas en estudios de sensibilización, cambio, capacitación y modelos de aprendizaje. Siendo la metodología desarrollada de naturaleza aplicada y modalidad investigación-acción; obtenida transversalmente a través de datos propios a toda la población del equipo de RRHH. Esto con la intención de que los colaboradores del departamento de RRHH puedan cerrar las brechas existentes y adecuarse en el menor tiempo y con la mejor disposición al nuevo esquema de gestión empresarial que tiene previsto implementar la directiva en un mediano plazo.

**Palabras claves:** Sensibilización, Fiabilidad y seguridad, cambio organizacional, calidad de servicio, gestión de la calidad, capacitación, modelo CAIT, diseño instruccional, modelo ADDIE.

## **Introducción**

La organización para la que se realizó la presente propuesta de un programa de sensibilización se encuentra actualmente en un proceso de expansión a nivel internacional, lo que ha originado la necesidad de crear cambios significativos en las formas de ver y hacer las cosas ya que las demandas del mercado así lo requieren y por lo que la Directiva dentro de sus objetivos organizacionales se ha planteado encaminar a todo su personal hacia una gestión basada en la calidad, siendo el departamento de Recursos Humanos uno de los primeros en adecuarse a este nuevo esquema organizacional.

Por ende, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico en el área, en donde, mediante la aplicación de un instrumento validado se buscó conocer la calidad de servicio que presta este departamento al cliente interno, obteniendo como resultado brechas importantes en algunas de las dimensiones evaluadas, que deben ser consideradas antes de implementar algún sistema de gestión de la calidad.

Es por ello, que el presente proyecto factible presentará el diseño de un programa de sensibilización que busque cerrar las brechas detectadas en el diagnóstico, en donde el lector primero podrá conocer la problemática que motiva la creación del proyecto, así como los objetivos que éste persigue.

En la segunda parte se ahondará en la organización cliente en donde se está realizando la consultoría; para posteriormente adentrarse en los basamentos teóricos y referenciales previos que sustentan el diseño del programa.

Por último, se explicará la metodología a ser utilizada así como el procedimiento que guiará las diferentes etapas a ser ejecutadas una vez el Cliente apruebe la intervención a través del programa de sensibilización para el cierre de las brechas detectadas.

## **CAPITULO I**

### **El Problema de Investigación**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

INMA Ingeniería automotriz, C.A., es una empresa de servicios tecnológicos que a pesar de contar con 30 años en el mercado nacional, en los recientes años ha tenido un crecimiento agigantado de sus operaciones que incluye su presencia a nivel internacional, lo que ha originado la necesidad de crear cambios significativos en las formas de ver y hacer las cosas ya que las demandas del mercado así lo requieren y por ende la Directiva dentro de sus objetivos organizacionales se ha planteado encaminar a todo su personal hacia una gestión basada en la calidad siendo el departamento de Recursos Humanos uno de los primeros en adecuarse a este nuevo esquema organizacional.

Por ende, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico en el área, para evaluar los procesos del departamento de Recursos Humanos en INMA Ingeniería Automotriz, C.A., y orientar la gestión de todas las unidades a través de un modelo de calidad; por lo que mediante la aplicación del instrumento SERVQUAL se buscó conocer la calidad de servicio que presta este departamento al cliente interno, obteniendo como resultado la detección de brechas importantes en tres de las cinco dimensiones evaluadas que son fiabilidad, empatía y seguridad, siendo la estrategia más adecuada para su abordaje el diseño de un programa para la sensibilización de los colaboradores que conforman el departamento y de esta manera avanzar en la orientación hacia el nuevo modelo de gestión.

Durante el proceso se encontró, tal como se observa en la tabla Nro. 1; que el departamento de RRHH de INMA en lo referente al sub-sistema de Administración de personal, tiene oportunidades de mejora en las dimensiones de **Fiabilidad**, la cual se define como la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y confiable; **Seguridad**, la cual comprende la preparación, la convicción de los empleados en su desempeño y su habilidad para generar confianza; **Empatía**, entendiéndola como la capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada al cliente, y que de acuerdo a las referencias investigadas sobre estudios de casos similares, pueden ser abordados a través de un programa de sensibilización para cerrar las brechas detectadas en el estudio diagnóstico.

Análisis del índice de Calidad de Servicio en INMA Ingeniería Automotriz, C.A.

En la tabla se pueden apreciar las cinco dimensiones y la brecha existente entre la expectativa y la percepción.

Dimensión	Percepción	Expectativa	Brecha
<i>tangible</i>	4,14	4,67	0,52
	3,76	4,60	0,84
<i>Fiabilidad</i>	2,90	4,67	1,76
	2,67	4,73	2,07
	3,19	4,53	1,34
	3,10	4,53	1,44
<i>Sensibilidad</i>	3,24	4,53	1,30
	3,00	4,47	1,47

	3,38	4,47	1,09
	3,52	4,40	0,88
<i>Seguridad</i>	2,65	4,40	1,75
	4,10	4,67	0,57
	3,43	4,53	1,10
	3,10	4,47	1,37
<i>Empatía</i>	3,19	4,33	1,14
	3,76	4,67	0,90
	3,76	4,13	0,37
	3,43	4,20	0,77
	2,71	4,33	1,62
	2,57	4,40	1,83

Tabla Nro. 1.

Por tanto, la interrogante de esta investigación se basa en conocer ¿Cuál será la estrategia de aprendizaje más adecuada para cerrar las brechas en las dimensiones de Fiabilidad, Seguridad y Empatía en los colaboradores que pertenecen al departamento de RRHH de INMA Ingeniería Automotriz, C.A.?

## 1.2 Justificación de la investigación

Esta intervención que se presentará bajo la modalidad de proyecto factible con la intención de mostrar al cliente que para lograr que el departamento de RRHH de INMA Ingeniería Automotriz se alinee con los objetivos organizacionales visualizados por la presidencia de la empresa, es

necesario el cierre de las brechas en las dimensiones de fiabilidad, seguridad y empatía, siendo a petición de la directiva del cliente las dimensiones de fiabilidad en el servicio y seguridad que transmiten los colaboradores funcionales del departamento de Recursos Humanos las que se abordarán como prioritarias en la intervención de cambio.

El cierre de estas brechas será desarrollado con el diseño de estrategias instruccionales a través de un programa de sensibilización avalado por modelos reconocidos por su efectividad y medición a través de indicadores en procesos similares en ámbitos organizacionales, para que en el tiempo propuesto de la ejecución de la estrategia puedan visualizarse cambios significativos en las dimensiones a trabajar.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### Objetivo General

- Diseñar un programa de sensibilización que refuerce las dimensiones de fiabilidad y seguridad entre los colaboradores funcionales del departamento de RRHH de INMA Ingeniería Automotriz, C.A.

#### Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias instruccionales para el mejoramiento del servicio en cuanto a orientación al Cliente, administración del tiempo, calidad de trabajo y confianza en sí mismo, a través de la sensibilización de los Colaboradores del departamento de RRRHH de INMA ingeniería Automotriz, CA.
- Involucrar al cliente en el diseño de algunas estrategias instruccionales para el mejoramiento del servicio en cuanto a orientación al Cliente, administración del tiempo, calidad de trabajo y

confianza en sí mismo de los integrantes funcionales del departamento de RRHH

- Aplicar una evaluación del programa de capacitación al término del mismo.
- Definir estrategias de seguimiento para verificar que se haya interiorizado el aprendizaje así como validar el cambio en el comportamiento de los colaboradores del departamento, en cuanto a las dimensiones de fiabilidad y seguridad en las cuales se basa el programa de sensibilización.

## **CAPITULO II**

### **Marco Organizacional**

#### **INMA Ingeniería Automotriz, C.A.**

##### **Breve reseña Histórica**

Luego de su fundación en el año 1987 como una empresa dedicada al desarrollo e implementación de sistemas programados de mantenimiento preventivo automotriz, INMA, a mediados de los años 90, incorpora a su gama de productos y servicios soluciones informáticas en el área automotriz de seguros, orientados hacia la automatización en el manejo de data relativa a este segmento, surgiendo la División Índice INMA, que se ha constituido en el soporte técnico principal de empresas de sectores de la economía tan importantes como el asegurador, financiero e industrial del país, los cuales se apoyan en nuestros productos y servicios para las gestiones de riesgos en el área automotriz de sus respectivos negocios.

Con la incorporación de los Sistemas Electrónicos de Inspección y Ajuste de Siniestros de Vehículos a su cartera de productos y servicios, INMA nuevamente abrió un sinfín de nuevas posibilidades de auditoría y control de procesos, en donde la originalidad e innovación sientan la pauta de un mercado que le reconoce ser pioneros de iniciativas, que están a la vanguardia internacional con tecnología de punta.

INMA ha mantenido durante todos estos años un crecimiento e inversión sostenida, que la llevó a conformar en el año 2007 a INMA Group,

constituida por un conglomerado de empresas que abordan múltiples áreas de la economía, con base en diferentes países del continente y centro de operaciones internacionales en los Estados Unidos de Norteamérica.

INMA Group representa el enfoque global de una empresa que, partiendo del principio de crear nuevos mercados y sumar iniciativas en lugar de dividir las existentes, ha crecido y ganado espacios importantes en el entorno nacional e internacional, con un enfoque claro de excelencia y motivación al logro.

### **Misión**

Ser la Empresa líder en el Sector de Tecnología Automotriz, ofreciendo productos y servicios orientados a la valoración y mantenimiento de vehículos, así como el desarrollo e implementación de sistemas de información, control y ajustes en el área automotriz para el sector asegurador, industrial y de servicios, que posibiliten un manejo técnico e imparcial de los procesos, utilizando tecnología de vanguardia, así como un esquema y calidad de servicio de alto nivel, que permita lograr y superar las expectativas y requerimientos de sus clientes.

### **Valores**

- Mejoramiento continuo
- Calidad de servicio.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Respeto.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

## CAPITULO III

### Marco Teórico y Referencial

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

Es oportuno señalar algunos trabajos de investigación relacionados a la temática planteada en esta investigación que permitan visualizar de manera más amplia alternativas para el abordaje de la situación presente en INMA Ingeniería Automotriz, C.A.; con la finalidad de aportar soluciones innovadoras a esta problemática.

De acuerdo a Jorge Mario Cotes Calderón (2013) egresado de la Universidad de Chile en su tesis sobre la “Implementación de un Programa de Sensibilización: **“Análisis del proceso de ajuste de un taller de Sensibilización de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio implementado en una Institución pública chilena”** en donde comenta que el principal objetivo del proyecto se refería a: impulsar y alinear a los trabajadores al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de acuerdo a lo indicado en el plan estratégico 2012-2016, dando énfasis a la importancia que tienen las personas para el desarrollo de las tareas.

En dicho estudio, en donde, el objetivo principal de los cursos y talleres que conformaban el proyecto refería relevar el rol de los gestores de personas respecto de ser articuladores de una visión sistémica en el desarrollo de habilidades blandas, orientando los cursos y talleres a dar a conocer la importancia de las temáticas Sensibilización de Cultura

Organizacional y Gestión del Cambio sobre la base de elementos críticos dentro de la institución. Finalmente, en referencia específica a los talleres de sensibilización, los objetivos declarados eran: generar una actitud positiva de los participantes respecto del proyecto de Desarrollo de Habilidades Sociales Organizacionales; relevar el rol que les corresponda a cada uno en las materias abordadas en cada taller, al interior de sus funciones y cargos, relacionándose con este estudio ya que se busca el mejoramiento de habilidades blandas así como del desarrollo de competencias entre el equipo de RRHH de INMA que permeen el impacto de manera positiva durante el proceso de cambio hacia el nuevo esquema de gestión.

Según Sandra Constanza Alvarado Vera (2004) en su tesis de grado titulada **“Diseño de una Estrategia para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio en Talleres por medio del Entrenamiento Técnico tomado como base de Análisis y Estudios a General Motors Colmotores”**, la cual plantea que para ser competitivo ante los nuevos estándares globales dentro de la industria automotriz se hace necesario crear un elemento diferenciador ante la competencia a través de la calidad de servicio, el cual puede ser mediante el servicio post-venta el factor que permita transmitir respaldo y confianza en el producto, en la marca y en que su decisión de compra sea la correcta si invierte su dinero en el producto o servicio que ofrece la empresa. Para ello se hace necesario que el equipo técnico del área de talleres tenga amplio conocimiento de todos los sistemas del vehículo garantizando que todos los trabajos se realicen de forma adecuada.

Con el fin de lograr esta eficiencia, el diseño de la estrategia para el mejoramiento de la calidad de servicio en talleres está enfocada a que el entrenamiento de los técnicos debe ser suficiente, económico y oportuno, puesto que debe tener un nivel suficiente para la elaboración del trabajo; económico en términos de entrenamiento de acuerdo a las necesidades del taller y oportuno para lograr la satisfacción del cliente, en donde el apoyo a la

propuesta acá diseñada es darle un peso positivo a través de la capacitación en los procesos de cambio en una organización.

Para Lizeth del Rocío Anaya Gamarra y Juan Manuel Paredes Rivera (2015) en su trabajo de investigación de Maestría titulado **“Propuesta de Mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano”** de la Universidad del Pacífico, el cual fue desarrollado dentro del Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano, con el propósito de mejorar el clima organizacional de VC considerando las percepciones de sus integrantes a consecuencia de un diagnóstico previo realizado por una consultora internacional, que detectó brechas importantes que afectaban tanto el desempeño de los trabajadores así como la calidad de servicio brindada al cliente y que través de un plan de mejora propuesto a partir de la gestión del talento humano se propuso un programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales para aumentar la productividad, generar un clima de confianza, participación y compromiso entre los integrantes de esta unidad alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización, estudio que aporta a esta investigación una orientación sobre cómo el diseño de estrategias instruccionales facilitan el cierre de las brechas que afectan el servicio que se presta así como promover el mejoramiento de habilidades blandas para su alineación con los nuevo esquemas de gestión organizacional en el sistema cliente.

### **3.2 Bases teóricas**

La empresa INMA Ingeniería Automotriz se encuentra actualmente en un proceso de cambio motivado a su reciente incorporación dentro del mercado internacional, lo que la obliga a hacerse más competitiva y a establecer objetivos organizacionales más estratégicos y de mayores estándares de

planificación, orientando a todas las Unidades que la conforman hacia un nuevo esquema de gestión bajo un modelo de calidad y el departamento de Recursos Humanos será el primero en adecuarse a este nuevo enfoque organizacional.

Sin embargo, para que este fin sea logrado de manera exitosa fue necesario realizar un diagnóstico del área para conocer las brechas existentes en cuanto a la calidad de servicio ofrecida a los clientes internos, en donde los resultados arrojaron resultados importantes que deben ser abordados previamente al establecimiento del nuevo esquema de gestión organizacional los cuales serán desarrollado en este trabajo de investigación.

Por ello es necesario hacer referencia sobre algunos conceptos y principios vinculados al estudio que permitan una mejor comprensión al lector, sobre la temática a ser desarrollada en esta investigación.

### **Cambio organizacional**

Antes de explicar cuáles son los planteamientos teóricos respecto de qué es el cambio organizacional, es necesario indicar que se trata de unas de las temáticas clásicas en el ámbito de las organizaciones (Cunningham, 2006; en Devos, Buelens y Bouckenooghe, 2008; Pettigrew, 1987; Rainieri, 2001; Romero, 2001; Van de Ven y Poole, 2005; Vértiz, 2008). De esta manera, parece evidente que el fenómeno ha sufrido dos consecuencias importantes: por un lado, se le ha otorgado una relevancia central, reflejado en la proliferación de estudios asociados, y por otro, ha tendido a ser conceptualizado desde una multiplicidad de perspectivas (Van de Ven y Poole, 2005; Vértiz, 2008).

### **Cambio planeado vs cambio emergente**

Es posible plantear que el cambio organizacional presenta dos modalidades básicas, referente a la diferencia entre el cambio 'planeado' y el

‘no planeado’ o ‘emergente’. El primero sería consecuencia de acciones administrativas que tienden a buscar metas determinadas, asociadas a la reducción de costos o al aumento del valor agregado de la institución, mientras que el no planeado u obligado sería de carácter espontáneo, y puede emanar de dos posibles fuentes: la acción que deriva del estilo u orientación gerencial, y la acción que el entorno ejerce sobre la institución (Acosta, 2002), y ocurriría sin ser advertido o intencionado por los involucrados (Soto, 2001).

A esto se agrega que ambas modalidades pueden ser impulsadas o influidas por procesos externos a la organización, o como consecuencia de las acciones realizadas por sus integrantes (Acosta, 2002; Green, 2007; Pettigrew, 1987; Tsoukas y Chia, 2002). Generalmente, el fenómeno es gatillado por ambos factores, de modo que será necesario implementar transformaciones a nivel de la visión, misión, objetivos, estrategia, tácticas y/o valores, como resultado de las presiones del entorno político, económico, social, tecnológico, legal y medioambiental, y de las capacidades internas cambiantes (Green, 2007).

### **Capacitación y desarrollo de personas**

Dentro de estas iniciativas, aquellas enfocadas a la capacitación adquieren un rol central, puesto que dichas intervenciones tienen como tarea tradicional el cierre de una brecha en el desempeño (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2011; Stone, 2009; Salas y Stagl, 2009), facilitando la adquisición de aprendizajes necesarios para llevar a término los procesos declarados, a ser transferidos al puesto de trabajo (Kirkpatrick, 2000; Salas y Stagl, 2009). Lo anterior se realiza a través de un análisis sistemático de los problemas de desempeño, identificando sus causas y efectuando las soluciones requeridas, colaborando así con el aumento de la eficiencia y eficacia organizacional (Rothwell y Kazanas, 2008) y el desarrollo de ventajas competitivas (Peteraf, 1993; en Sattar, 2011), lo cual se logra en la

medida que estas iniciativas se encuentran alineadas con las necesidades organizacionales (Stone, 2009).

### **Definición y relevancia de la capacitación**

La capacitación puede ser entendida como “el proceso para obtener o transferir CAD (conocimiento, aptitudes y destrezas) necesarios para llevar a cabo una actividad o tarea específica” (Sattar, 2011, p.43, traducción realizada por el autor). A estos elementos se agrega también el desarrollo de las actitudes requeridas para la realización de las labores o actividades (Peteraf, 1993; en Sattar, 2011). En definitiva, es una herramienta que busca el desarrollo de los conocimientos, destrezas y/o actitudes necesarias para el desempeño esperado (Sattar, 2011), a través de la adquisición del aprendizaje afectivo, cognitivo y conductual requerido para el rendimiento individual (Kraiger, Ford y Salas, 1993; en Salas y Stagl, 2009). Dichos aprendizajes pueden ser transferidos al puesto de trabajo, y eventualmente, impactar en los resultados organizacionales (Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers y Salas, 2000; en Salas y Stagl, 2009).

Como ha sido indicado, el objetivo último de la capacitación es cerrar una brecha entre el desempeño actual y el deseado (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009; Salas y Stagl, 2009), siempre y cuando ésta se deba a “la carencia del conocimiento o destrezas o las actitudes erradas” por parte de los empleados (Rothwell y Kazanas, 2008, p.13, traducción realizada por el autor). Aspectos como la falta de motivación con las tareas, incentivos (Rothwell y Kazanas, 2008), feedback en el puesto de trabajo (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009), recursos materiales (McArdle, 2010), y cargos diseñados de manera inadecuada (Stolovitch y Keeps, 2002), pueden impactar negativamente en el desempeño, pero no forman parte de los elementos a ser intervenidos a través de iniciativas de capacitación.

Por tanto, es posible afirmar que toda organización que desee mantenerse en el tiempo debe considerar a la capacitación como una herramienta fundamental para alcanzar sus objetivos y desarrollar ventajas competitivas, a través del aumento en la productividad y la calidad de trabajo (Sattar, 2011), así como también en la eficiencia y eficacia tanto del empleado (Ghafoor, Khan y Khan, 2011) como de la organización (Ghafoor, Khan y Khan, 2011; Nonaka y Takeuchi, 2005; en Rothwell y Kazanas, 2008). Lo anterior, teniendo en cuenta que el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva esencial en el mundo organizacional actual: “los recursos naturales pueden ser comprados; el capital puede ser prestado; y la tecnología puede ser copiada. Solo el recurso humano (...) puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso económico” (Rosow y Hickey, 1994; en Rothwell y Kazanas, 2008, p.XXIX). Más aún, se ha evidenciado que los planes de capacitación efectivos contribuyen a reducir el ausentismo y la rotación de personal (Brum, 2007; Sattar, 2011), así como también aumentar la motivación, la satisfacción laboral (Sattar, 2011) y el compromiso con la organización (Brum, 2007).

### **Capacitación para el cambio**

No obstante, entender que el concepto de iniciativa estratégica abarca solo aquellas intervenciones que se enfocan directamente en el cierre de una brecha en el desempeño puede resultar considerablemente parcial. Los postulados hasta aquí indicados tienden a enfatizar cómo se desarrolla e implementa la estrategia, mas no se destaca qué tipo de intervenciones permiten que los integrantes de la organización se alineen con ésta, el plan estratégico y sus objetivos. De hecho, los autores asumen que dicho alineamiento ocurriría al entrenar a los funcionarios para desarrollar las tareas necesarias en la ejecución de la estrategia, y al comunicarla a los distintos niveles jerárquicos (Kaplan, 2007; Kaplan y Norton, 2000). No especifican cómo ocurriría dicho proceso, qué iniciativas específicas podrían

desarrollarse para ello y cómo éstas podrían colaborar en dar alcance a sus objetivos.

Teniendo en cuenta que los cambios en los objetivos organizacionales exigen la reestructuración y re-encuadre del modo en que los individuos comprenden los eventos organizacionales (Argyris, 1977; en De Cock y Rickards, 1996), resulta necesario considerar también aquellas iniciativas que tienen como meta impactar en la manera en que estos entienden e interpretan lo que ocurre en la institución, a través de procesos reflexivos, permitiendo que se alineen con la estrategia organizacional.

Este tipo de intervenciones de formación y desarrollo, pueden resultar enormemente útiles para colaborar en el logro de uno o más objetivos estratégicos, sobre todo en circunstancias de cambio constante, como las que las organizaciones enfrentan en la actualidad (Acosta, 2002; Beer y Nohria, 2000; Benavente, 2011; Folch, 2003; Green, 2007; Hamel y Prahalad, 1994; Kotter, 1996; Kotter y Schlesinger, 2008; Marquardt, 2002; Meyer y Stensaker, 2006; Palthe y Ernst, 2002; Prieto, 2003; Rainieri, 2001; Rodríguez, 2003; Rogelberg, 2007; Rothwell y Kazanas, 2008; Soto, 2001; Tsoukas y Chia, 2002; Van de Ven y Poole, 2005; Vértiz, 2008).

Como indica Gore (2004), “muchos programas de capacitación no tienen por objetivo implementar cambios inmediatos, sino más bien instalar temas de preocupación, discusión, observación o aprendizaje en distintos niveles de la organización” (p.133). Estas iniciativas buscan abrir las conversaciones respecto de temáticas relevantes para la institución, y crear valores y visiones compartidas entre los participantes frente a los procesos de cambio (Gore, 2004).

La relevancia de este tipo de intervenciones radica en que, al ser los integrantes de la organización los que posibilitan que las transformaciones sean realizadas, se requiere su sintonía con dichos cambios, para lo cual no basta con desarrollar los conocimientos y destrezas requeridas para

desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, sino que también modificar actitudes y creencias negativas respecto de su entorno laboral y las transformaciones organizacionales venideras (González y Tarragó, 2008). Por tanto, para asegurar el éxito de los esfuerzos de cambio, es necesario que entiendan y acepten una nueva conceptualización de la institución (De Cock y Rickards, 1996).

De esta manera, autores como González y Tarragó (2008) recalcan la necesidad de implementar iniciativas que denominan como ‘capacitación para el cambio’, cuya “finalidad no es aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, es decir, cambiar a las personas, sus comportamientos, actitudes, sentimientos...para responder a las necesarias transformaciones que han de experimentar las organizaciones” (González y Tarragó, 2008, p.2), lo que indirectamente tendrá un efecto en las prácticas cotidianas en las que se desenvuelven en su lugar de trabajo.

De esta manera, se han desarrollado diversas iniciativas de capacitación para el cambio, no enfocadas directamente en cerrar una brecha de desempeño, más sí en constituirse como iniciativas estratégicas y en posibilitar la reflexión de los integrantes de la institución respecto de temáticas organizacionales relevantes, lo cual impactaría en sus prácticas de trabajo. Dentro de éstas, una iniciativa que ha tendido a volverse popular en los últimos años son los denominados talleres de sensibilización.

### **Talleres de sensibilización**

Si bien la ‘sensibilización’ como intervención no es un concepto nuevo, existe una noción abstracta y ambigua del mismo, lo que implica una dificultad para identificar criterios de éxito, así como también la confusión sobre las acciones a ser desarrolladas (Urrutia, 2007). A esto se agrega la poca confianza y utilidad de los resultados obtenidos, ya sea porque suelen ser menores al esfuerzo invertido, o porque fueron aplicados a personas que ya estaban sensibilizadas sobre la temática particular (Urrutia, 2007).

En este sentido, Urrutia (2007) considera las iniciativas de sensibilización como el “conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas” (p.22).

De forma similar, Ramírez et al. (2008) entienden a estas intervenciones como “una actividad concientizadora que remueve las actitudes indiferentes a un problema social, propicia la acción y busca prejuicios a través de la reflexión y el conocimiento” (p.15). Se trata de una herramienta que permite abordar elementos ocultos o naturalizados de la relación existente entre las personas y los grupos, a través del acercamiento de la experiencia y teoría a la forma en que los individuos entienden la realidad en la que se desenvuelven (Ramírez et al., 2008). Añaden que las intervenciones de sensibilización inciden en cuatro dimensiones:

1. Las creencias y experiencias personales;
2. Las creencias y prejuicios propios de la sociedad a la que pertenecen los participantes;
3. La información concreta que poseen los asistentes, basada en conceptos y datos puntuales;
4. La dimensión práctica o aplicada del conocimiento, en función de la resolución de problemas o situaciones concretas (Ramírez et al., 2008).

Por su parte, Urrutia (2007) considera algunas características básicas de las intervenciones de sensibilización. Entre éstas, plantea que el cambio a ser alcanzado debe tener un carácter intencional: es necesario definir un punto de partida y una meta (qué cambios en las actitudes asociadas a las prácticas se desean alcanzar) (Urrutia, 2007). Además, la transformación a ser lograda debe impactar no solo en las ideas o concepciones, sino que finalmente en las prácticas (Urrutia, 2007). Por otro lado, asegura que para

lograr las modificaciones en las actitudes asociadas a las prácticas individuales, colectivas y sociales, es fundamental que las estrategias de sensibilización cumplan con tres criterios básicos: 1. Ser planificadas, lo que permite maximizar la eficacia de la intervención, así como identificar los aspectos que están funcionando y los que no; 2. Ser a largo plazo, teniendo en cuenta que el cambio actitudinal es un proceso complejo, por lo que es necesario que se realicen acciones constantes en el tiempo; 3. Realizar un conjunto de actuaciones para un mismo objetivo, en función de los grupos destinatarios y la evolución del proyecto de sensibilización (Urrutia, 2007).

A estos criterios podría agregarse uno planteado por González y Tarragó (2008), quienes aseguran que los programas de sensibilización exigen la participación de los directivos, a través de su asistencia, pero también “del apoyo e información al personal sobre la importancia y la necesidad de esa capacitación” (p.4).

En cuanto a la metodología a ser empleada en este tipo de intervenciones, Ramírez et al. (2008) afirman que deben basarse en actividades de trabajo individual, reflexión colectiva y asimilación de información. Todo lo anterior permite entregar a los participantes diversas herramientas conceptuales, y revisar conductas y comportamientos tanto individuales como grupales, de modo de desplazar aquellas prácticas que se desea modificar (Ramírez et al., 2008). Enfatizan que “habrá que incluirse diferentes actividades en las que se involucre la parte teórica, la práctica y las propuestas de aplicación [en el puesto de trabajo], para un aprendizaje efectivo” (Ramírez et al., 2008, p. 19). Además, los talleres de sensibilización consideran una relación horizontal entre el facilitador y el grupo, basada en la cooperación (Ramírez et al., 2008).

Por otro lado, es importante promover el intercambio de vivencias laborales, lo que facilita que los participantes puedan percatarse de que los problemas declarados son compartidos por otros, así como también vincular

los contenidos con el trabajo cotidiano, de modo de favorecer su comprensión y las actitudes propuestas (González y Tarragó, 2008). Para ello, será necesario entregar argumentos y nuevas herramientas para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo, así como reflexionar respecto de la situación actual de la institución, para definir hacia dónde se debe llegar y qué es lo que se espera de cada individuo y del grupo completo para darle alcance (González y Tarragó, 2008).

No obstante, es necesario plantear que, debido a que este tipo de intervenciones están dirigidas al cambio o modificación de actitudes, percepciones, etc., la oposición por parte de los asistentes será natural (González y Tarragó, 2008). González y Tarragó (2008) plantean dos formas de comportamiento comunes frente a este tipo de iniciativas:

**a. Resistencia:** la mayoría de las personas suelen mostrarse reticentes a los cambios fomentados a través de las intervenciones, de modo que se niegan (inconscientemente) a modificar sus valores personales, o aquellos establecidos en la institución.

**b. Defensa:** las personas suelen encontrar argumentos para defender su resistencia, entre los que pueden contarse las experiencias anteriores de fracaso, posibles represalias, incompreensión o rechazo por parte de la organización frente a las iniciativas de los individuos.

Las actitudes aquí señaladas se agudizan cuando acuden obligados al taller, casos en los que será necesario que el facilitador invierta un gran monto de energía y tiempo para establecer un clima de confianza y receptividad (González y Tarragó, 2008). Además, es indispensable que los participantes tengan información completa respecto de la postura de los directivos sobre la intervención y el cambio que se desea desarrollar, así como también que comprendan que ésta cuenta con el apoyo de la dirección y de su mando inmediato, lo que facilita que haya mayor disposición hacia la iniciativa (González y Tarragó, 2008).

Cabe agregar que las intervenciones de sensibilización no bastan por sí solas para asegurar el éxito de los procesos de cambio. En este sentido, a pesar de que se haya logrado impactar sobre las actitudes de los asistentes, dicho entusiasmo inicial tenderá a desaparecer si estas iniciativas no son acompañadas con cambios reales y perceptibles a nivel organizacional (González y Tarragó, 2008). De esta forma, uno de los elementos centrales para asegurar su impacto refiere al seguimiento de la intervención, ya que sin la observación detallada del quehacer y comportamiento de los participantes luego de asistir al taller, no hay forma de constatar que los resultados obtenidos lograron un impacto real (González y Tarragó, 2008). González y Tarragó (2008) afirman que será de gran utilidad reforzar los aprendizajes obtenidos a través de sesiones complementarias, pero lo más importante es comprender que la iniciativa debe ser respaldada por un proceso de intervención constante. Y, como afirman De Cock y Rickards (1997), “el pensamiento reflexivo no lleva directamente a la acción, a un ajuste rápido” (p. 247); se requiere de tiempo, flexibilidad, energía e intervenciones complementarias para asegurar que el cambio sea exitoso.

También se requiere de un proceso o modelo de intervención que permita recopilar información relevante de la organización (a modo de establecer los objetivos de la iniciativa particular), diseñar el curso o taller, implementarlo y evaluarlo, dentro de un marco metodológico específico. En pos de lo anterior, para el caso de la capacitación, se ha formulado lo que comúnmente se denomina como diseño instruccional.

### **Diseño instruccional**

De acuerdo a Rothwell y Kazanas (2008), el diseño instruccional (DI) es: “(1) una profesión emergente, (2) enfocada en establecer y mantener el desempeño humano eficiente y efectivo, (3) guiada por un modelo de desempeño humano, (4) ejecutada sistemáticamente, (5) basada en la teoría de sistemas abiertos, y (6) orientada a encontrar y aplicar las soluciones más

rentables para problemas de desempeño humano y descubrir saltos cuánticos en la mejora de la productividad a través del ingenio humano” (p.3, traducción realizado por el autor).

Agregan que “es un esfuerzo de cambio que busca resolver o evitar deficiencias en conocimientos, destrezas, o actitudes” (Rothwell y Kazanas, 2008, p.114, traducción realizada por el autor).

### **Modelo CAIT**

El modelo CAIT representa la secuencia del aprendizaje, así entendido, en cinco grandes procesos: sensibilización, elaboración, personalización, aplicación y evaluación.

El pensamiento se hace presente en cada uno de estos procesos de forma distinta; en realidad es todo el pensamiento el que está presente en todos los procesos, pero también es verdad que lo está de forma distinta según el tipo de actividades que cada proceso demanda.

El modelo CAIT tiene cuatro rasgos fundamentales:

- Constructivo (representa una construcción personal de la realidad en la que el sujeto reestructura los contenidos informativos que recibe en el contexto de la instrucción (Piaget, 1970; Bruner, 1990).
- Auto-regulado (basado en el hetero-control hacia el auto-control, en este caso el alumno ya ha conseguido una cierta autonomía personal (Zimmerman, 1986) y ha aprendido por sí mismo).
- Interactivo (de la construcción personal a la construcción social del conocimiento, Popper (1999),
- Tecnológico “aprender con tecnología”, interpretándola como un instrumento cognitivo que amplía, estructura y potencia la mente humana.

El modelo CAIT se apoya en cinco principios que identifican y definen la cadena de sucesos o fenómenos que pasan, o deben pasar, por la cabeza del alumno mientras aprende. En términos más clásicos nos estamos refiriendo a los procesos implicados en el aprendizaje significativo, constructivo y experiencial que aparecen secuencialmente en el cuadro 1, siguiendo la dirección de las agujas del reloj. Todo aprendizaje constructivo, significativo, debe comenzar, como decía Ausubel (1968), por un estado de motivación o sensibilización, y debe terminar con la comprobación del nivel de progreso alcanzado respecto a las metas iniciales propuestas.



Cuadro 1. Construcción del conocimiento. (Beltrán y Pérez, 2003)

### **Modelo de David Kolb, aprendizaje basado en experiencias.**

David Kolb (citado en Guild y Garger, 1998), era un experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para Kolb (citado en Alonso, et al.1997) "la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender" (p. 69).

Kolb (1984, citado en Alonso, et al., 1997) incluye el concepto de estilos de aprendizaje dentro de su modelo de aprendizaje por experiencia y lo describe como "algunas capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual. Llegamos a resolver de manera característica los conflictos entre el ser activo y reflexivo y entre el ser inmediato y analítico. Algunas personas desarrollan mentes que sobresalen en la conversión de hechos dispares en teorías coherentes y, sin embargo, estas mismas personas son incapaces de deducir hipótesis a partir de su teoría, o no se interesan por hacerlo; otras personas son genios lógicos, pero encuentran imposible sumergirse en una experiencia y entregarse a ella" (pp.47).

#### **Descripción del modelo:**

Kolb 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.

Describió dos tipos opuestos de percepción:

- las personas que perciben a través de la **experiencia concreta**,
- y las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** (y generalizaciones)

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos:

- algunas personas procesan a través de la **experimentación activa** (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- mientras que 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 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 estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.



Cuadro 2. Modelo de aprendizaje de David Kolb

### Modelo de knowles

- Plantea que la relación profesor (facilitador) - alumno (participante), debe ser de mutua reciprocidad, igualdad y democracia.

- El profesor es un facilitador del aprendizaje.
- Se basa en los siguientes postulados:
  1. **la necesidad de conocer:** la razón por la cual deben aprender algo antes de intentar hacerlo.
  2. **El autoconcepto del que aprende:** los adultos se perciben así mismos y desean ser percibidos como personas capaces.



Cuadro 3. Modelo andragógico de Knowles

### Diseño Instruccional-Modelo ADDIE:

El modelo ADDIE es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.

ADDIE es el modelo básico de Diseño Instruccional (DI), pues contiene las fases básicas del mismo. ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

**Análisis.** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.

**Diseño.** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.

**Desarrollo.** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.

**Implementación.** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.

**Evaluación.** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.



Cuadro 4. Modelo ADDIE

## **CAPITULO IV**

### **Marco Metodológico**

#### **4.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **4.1.1. Investigación aplicada**

La investigación planteada encuadra en un tipo de investigación aplicada porque busca solventar una situación en un momento determinado; siendo según su modalidad una investigación-acción ya que busca modificar el evento estudiado, aplicando una intervención especialmente diseñada para las necesidades de cliente, sustituyendo así un estado actual por otro, la cual posee las siguientes características:

- Busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.
- Requiere de un marco teórico.
- Lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas

Para lo cual deben cumplirse las siguientes etapas:

- ✓ Identificar el problema a nivel de la organización. Luego se formulan los objetivos y se realiza la revisión teórica para contar con nuevos referentes
- ✓ Proponer un plan de acción como alternativa de solución. Cabe señalar que se trata de propuestas que pueden modificarse en el proceso mismo de la ejecución
- ✓ La etapa tercera corresponde a la ejecución propiamente dicha de la investigación acción
- ✓ En la cuarta etapa: la Evaluación y lecciones aprendidas, valora los procesos y resultados logrados; es una fase, que si bien se propone después de la ejecución, se va realizando desde el momento en que se da inicio a la investigación acción.

Por ende, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la calidad de servicio, se identificaron acciones a realizar (a través de los objetivos de cambio), con el propósito de promover un cambio a través de la sustitución de un estado actual por otro más beneficioso que busque alinearse con los objetivos organizacionales así como logre el mejoramiento de las competencias y habilidades de los colaboradores que integran al departamento, para lo cual se hará necesario cumplir con las siguientes etapas :

- 1.- Identificar el problema
- 2.- Construcción del plan de Acción
- 3.- Ejecutar el Plan de Acción
- 4.- Observar, recolectar y analizar la información
- 5.- Reflexión

#### **4.2. Técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo del programa de sensibilización se utilizará como técnica la realización de cuatros talleres diseñados bajo la metodología instruccional del **Modelo ADDIE**

El taller implica como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza. Se trata entonces de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes.

Es una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta. El trabajo tiende a la interdisciplinariedad y posee un enfoque sistémico, lo que significa que la realidad no se presenta fragmentada.

En enseñanza, un taller es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por:

- la investigación
- el descubrimiento científico
- el trabajo en equipo
- una o varias sesiones de entrenamiento o guía de varios días de duración
- Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación
- requiere la participación de los asistentes.

### **4.3 Población y muestra**

#### 4.3.1. Población:

Es un conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes observables en un lugar, en un momento determinado.

Cuando se va a llevar a cabo una investigación debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio: Homogeneidad, tiempo, espacio, cantidad.

La población del departamento de RRHH de INMA está constituida por 05 Colaboradores jerarquizados de la siguiente manera:

<b>Nivel</b>	<b>Total</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Sub-Gerente</b>	1	1	1
<b>Analistas</b>	2	2	2
<b>Asistentes</b>	2	2	2

Tabla Nro. 2

#### 4.3.2 Muestra:

Es un sub conjunto fielmente representativo de la población y existen diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione, dependerá de la calidad y cuan representativo se quiera sea el estudio de la Población: Aleatoria, estratificada o sistemática.

Para este estudio la muestra abarcará el 100 % de la población, ya que se requiere la participación de la totalidad del equipo la cual posee las siguientes características:

--	--	--

<b>SEXO</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
	02	03

Tabla Nro. 3

<b>EDAD</b>	<b>Menores de 25 años</b>	<b>Mayores de 25 años</b>
	02	03

Tabla Nro. 4

<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>Licenciatura RRHH</b>	<b>T.S.U. en RRHH</b>	<b>Aprendiz INCES (bachiller)</b>
	02	01	02

Tabla Nro. 5

<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
	01	02	02

Tabla Nro. 6

**Nivel alto:** tiene responsabilidad supervisoria y de toma de decisiones del departamento y de representación del área de Recursos Humanos dentro de la organización.

**Nivel medio:** tiene responsabilidad de análisis operativo con toma de decisiones dentro del alcance de la funcionalidad del cargo.

**Nivel bajo:** no poseen niveles de responsabilidad formal dentro de los parámetros organizacionales debido a que se encuentran dentro de una fase de formación. En este caso, los Aprendices próximamente serán incorporados a la organización con el cargo de asistentes del departamento de Recursos Humanos una vez culminen el programa, de allí que sean incluidos como parte de la población involucrada en el programa de sensibilización; por esta razón, el muestreo es de considerado de tipo intencional.

#### 4.3.3 Muestreo intencional o de conveniencia:

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. También puede ser, que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población.

### Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS ESPECIFICIOS	VARIABLES	DIMENSIONES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES
<p>Diseñar estrategias instruccionales para desarrollar las competencias de orientación al Cliente, administración del tiempo, calidad de trabajo y confianza en sí mismo a través de la sensibilización de los Colaboradores del departamento de RRRHH de INMA ingeniería Automotriz.</p>	<p><b>Calidad de servicio.</b></p>	<p><b>Fiabilidad:</b> Es la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y confiable.</p>	<p>Diseño Instrucciona modelo ADDIE (Talleres)</p>	<p>Hoja de ruta</p>	<p><b>Realizar las actividades de las etapas del diseño instruccional.</b> Análisis. Limitaciones. Selección del ambiente. Señalamiento de los objetivos instruccionales. Selección de estrategias. Desarrollo. Implantación. Evaluación.</p>
		<p><b>Aprendizaje en calidad de servicio.</b></p>			
	<p><b>Habilidad:</b> es tener el poder de hacer algo o realizar una determinada acción. Si uno no tiene la capacidad de hacer algo, quiere decir que le falta el conocimiento, la fuerza o los recursos necesarios para realizar la acción o tarea. <b>Conocimiento:</b> Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. <b>Actitudes:</b> La actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito.</p>				

## CAPITULO V

### **Propuesta del Programa de Sensibilización para reforzar las dimensiones de fiabilidad y seguridad en el equipo funcional de Recursos Humanos de INMA Ingeniería Automotriz, C.A.**

Una vez realizado el diagnóstico se procedió a revisar la literatura acerca de cómo abordar eficientemente esta situación, lo cual lleva a la consultora a planificar un programa de formación compuesto por cuatro talleres, para el cierre de las brechas con respecto a la calidad de servicio hacia el cliente interno, en donde posteriormente se realizó la presentación al cliente de la propuesta del programa de sensibilización con el respectivo contenido programático así como el plan de evaluación a aplicar por el Asesor comunicacional así como de las otras entidades didácticas en donde se realizarán los talleres, mostrando el aporte que este programa dará a la proyección que tiene el cliente de transformar la manera actual de gestionar hacia el esquema de gestión de la calidad basado en el modelo del Dr. Deming.

Por tanto, para el desarrollo del programa de sensibilización se utilizará como técnica la realización de cuatros talleres denominados: orientación al cliente, administración del tiempo, calidad de trabajo y confianza en sí mismo; diseñados siguiendo la metodología instruccional del **Modelo ADDIE** y dictados por el Asesor Comunicacional de la organización quien es especialista en las áreas de formación didáctica para adultos en contextos organizacionales así como a través de entidades didácticas especializadas en el abordaje de este tipo de aprendizaje .

A continuación se presentarán los principales elementos planteados en la propuesta técnica basada en el modelo ADDIE; describiendo los pasos y elementos implicados los cuales se encuentran organizados en cuatro

etapas: 1. Análisis de la información relevante y contexto de la organización Cliente; 2. Diseño; 3. Implementación; 4. Evaluación.

### **Análisis:**

- Características de la audiencia:
  - a) 01 profesional del área de Recursos Humanos con cargo de Sub-Gerente de Recursos Humanos
  - b) 02 profesionales del área de Recursos Humanos con cargos de Analista
  - c) 02 Aprendices INCES que realizan su fase práctica en el departamento de Recursos Humanos.
  
- Lo que necesita aprender la audiencia: desarrollar competencias de orientación al cliente interno y externo, administración del tiempo, calidad de trabajo y auto-confianza así como el reforzamiento de conocimientos técnicos del área para cerrar las brechas detectadas por el diagnóstico en las dimensiones de fiabilidad y seguridad, trabajadas de acuerdo a las diferencias de los niveles jerárquicos, conocimiento así como de experticia de cada uno de los integrantes del departamento.
  
- Presupuesto disponible y medio de difusión: para el desarrollo de las competencias se realizará a través de unos talleres de sensibilización dictados una parte por el asesor comunicacional de la empresa y por otra a través de otras entidades didácticas que además abarcarán el reforzamiento técnico y cursos de mejoramiento profesional incluidos en el Programa Anual de Adiestramiento, entendiéndose que los talleres serán realizados en oportunidades distintas y con contenidos programáticos adaptados de acuerdo a las diferenciaciones jerárquicas de cada uno de los integrantes del departamento con la

finalidad de que la interiorización del programa vaya acorde con la naturaleza de la funcionalidad de cada uno de los integrantes del departamento de Recursos Humanos.

- Limitaciones: no se presentan limitaciones de tiempo y presupuesto para la realización de las actividades.
- Fecha de ejecución: primer trimestre año 2019.
- Actividades a realizar por el participante: asistir y participar activamente en los talleres y cumplir con las actividades solicitadas por el facilitador.
- Actividades a realizar por el facilitador: validar el aprendizaje a través de instrumentos didácticos para la evaluación del aprendizaje así como de actividades que lleven al participante a realizar un análisis reflexivo para el cambio del comportamiento actual hacia el esperado.

#### **Diseño:**

- Selección del ambiente:
  - a) Para los talleres que se realizarán in company será el área habilitada para la realización de cursos; las cuales son salones de entrenamiento que cuentan con los equipos y el acondicionamiento adecuado para el desarrollo de las actividades de adiestramiento dirigidas por el facilitador.
  - b) Para los talleres realizados por otras entidades didácticas se seleccionarán aquellas que cumplan con las adecuaciones físicas apropiadas para realizar actividades didácticas, locaciones de fácil acceso y seguridad así como que los objetivos y contenidos programáticos estén orientado hacia los tópicos que se busca trabajar en el programa de sensibilización.
- Señalamiento de los objetivos instruccionales:

Objetivo general:

Promover el desarrollo de las competencias de orientación al Cliente, a través de la sensibilización de los Colaboradores del departamento de RRRHH de INMA ingeniería Automotriz C.A.

Objetivos específicos:

- Mejorar la orientación y confianza que brindan los Colaboradores del departamento de RRHH a los Clientes internos.
- Mejorar los tiempos y eficacia en las respuestas dadas a los clientes internos de la compañía.

**Desarrollo:** en esta fase se verifica el diseño del guion metodológico, estrategias didácticas, esquema de medición del aprendizaje así como del manual que utilizarán los facilitadores tanto de los talleres realizados por el Asesor así como de las otras entidades didácticas.

**Implantación:** Puesta en marcha de las actividades del programa, el cual tiene una duración entre 8 a 16 horas aproximadamente por cada taller, dependiendo del taller así como de la entidad didáctica que lo realizará.

**Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo el seguimiento y verificación del cumplimiento de cada una de las etapas del proceso y de la interiorización del aprendizaje, de acuerdo al plan de evaluación presentado por el facilitador, tanto para los talleres in company como los externos.

**Población y Muestra:** La muestra abarcará el 100 % de la población, que la conforman los cinco colaboradores que integran al departamento ya que se requiere la participación de la totalidad del equipo, teniendo presente que la

participación se realizará en diferentes contextos y oportunidades de acuerdo a la diferenciación en los niveles de responsabilidad de cada cargo.

### Procedimiento para el programa de sensibilización

PROPUESTA DE PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	ETAPAS				
	Análisis de la información	Diseño	Desarrollo	Implementación	Evaluación
Recolección de información para definir los objetivos de la iniciativa.					
Analizar la información recopilada					
Objetivos generales por los que se formula la intervención					
Consideración de las características demográficas, estilos de aprendizaje y conocimiento previo del grupo					
Trabajar con un experto metodológico y temático					
Definición de los objetivos de aprendizaje					
Tipos de actividades y contenidos					
Diseño del guion metodológico y manual del facilitador					
Materiales para los asistentes y de apoyo para las actividades					
Diseño de la evaluación de aprendizaje					
Preparar el escenario para el aprendizaje					
Implementar la iniciativa					
Respaldar la transferencia y mantención					
Evaluación de reacción					
Evaluación de aprendizaje					

## **CAPITULO VI**

### **Conclusiones**

INMA Ingeniería Automotriz, C.A.; es una empresa que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado teniendo como norte la internacionalización y como es natural debe experimentar cambios dentro del ser y cómo hacer de los procesos.

Por ello, la alta directiva se apoyó en la consultoría para orientar a su equipo hacia el nuevo enfoque de gestión basado en el modelo de Calidad de Edwards Deming.

Para ello, se realizó un diagnóstico con el fin de conocer el nivel de servicio que ofrece el departamento de RRHH de INMA Ingeniería Automotriz, C.A., a través del instrumento SERVQUAL el cual mide la calidad de servicio mediante las perspectivas de la percepción y las expectativas, en este caso del cliente interno, en donde el resultado detectó brechas en tres (fiabilidad, seguridad y empatía) de las cinco dimensiones que mide el instrumento; en donde a petición del cliente, en este proyecto factible se abordó las dimensiones de fiabilidad y seguridad.

De allí, que la estrategia de intervención más adecuada para abordar el cierre de las brechas detectadas en el diagnóstico, es a través de un programa de sensibilización basado en el modelo instruccional ADDIE y que a petición del cliente se realizó como un proyecto factible.

Este programa incluye una serie de cuatro talleres los cuales buscan generar un cambio de hábitos y comportamiento del equipo de RRHH y que se espera se extienda a la demás Unidades de la compañía para una vez culminada esta etapa, comenzar con la segunda fase del proyecto de orientación hacia una gestión organizacional basada en el modelo de calidad del Dr. Deming.

## Recomendaciones

- Coordinar con el Asesor Externo que dictará los talleres de sensibilización, el contenido programático para adecuarlo según la necesidad del cliente.
- Coordinar con el Asesor Externo que dictará los talleres, el plan de evaluación de los talleres así como el seguimiento del comportamiento de los participantes para confirmar que se ha interiorizado el aprendizaje.
- Evaluar a través del instrumento de evaluación, si se cumplió finalmente el proceso de descongelamiento, y recongelamiento para lograr el cambio efectivo según tal como lo expresa el modelo de Kurt Lewin.
- Ampliar el estudio a las diferentes Unidades de negocio de la compañía.
- Una vez cerrada las brechas comenzar con la fase de transformación para una gestión basada en la gestión de calidad orientada en el modelo de Edwards Deming.

## REFERENCIAS

Alvarado, S., (2004) “Diseño de una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio en talleres por medio de entrenamiento técnico tomando como base de análisis y estudio a General Motors Colmotores”:  
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7140>

Anaya, L., Paredes, J., (2015) “Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano”:  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)

Beltran, J., Pérez, L., Universidad complutense de Madrid (2004). El proceso de sensibilización. Recuperado de: <http://www.fund-encuentro.org/foro/publicaciones/C1.pdf>

Belloch, C., (2013). “Diseño instruccional”:  
<https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf>

Cotes, J., (2013) “Implementación de un Programa de Sensibilización: Análisis del proceso de ajuste de un taller de Sensibilización de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio implementado en una Institución pública chilena”:  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133751/Memoria\\_Jorge%20Cotes.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133751/Memoria_Jorge%20Cotes.pdf?sequence=1)

De Cook, C. y Rickards, T. (1996). Thinking about organizational change: towards two kinds of process intervention. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4 (3), pp. 233-251.

Fuentes M. y Zubillaga C. (2017). "Evaluación de los procesos de administración de personal de INMA Ingeniería Automotriz, C.A."

Gómez, E., Villegas, M. (2016) "Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa": <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González L., Aida L. (2004) "Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado" <http://eprints.uanl.mx/1446/1/1020149865.PDF>

Lozano, (2000).cca. Recuperado de: [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)

Universidad del Valle de México. (2009). Modelo Andragógico Fundamentos. Recuperado: <https://my.laureate.net/faculty/docs/Faculty%20Documents/Andragogia.Fundamentos.pdf>

<https://es.slideshare.net/flacucha1999/tecnicas-e-instrumentos-de-investigacion-cualitativa>

[http://www.medfamco.fmed.edu.uy/Archivos/pregrado/Ciclo\\_Introductorio/Materiales/Material%20EMCcolonia2007/fundamentaciontalleres.pdf](http://www.medfamco.fmed.edu.uy/Archivos/pregrado/Ciclo_Introductorio/Materiales/Material%20EMCcolonia2007/fundamentaciontalleres.pdf)

[http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)