

AAU0595

BN: 189318



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA
RESISTENCIA HACIA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD A LA PLANTILLA DE RRHH DE LA ORGANIZACIÓN
BANCO EXTERIOR C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Marisela Barrios P.

Realizado con la tutoría del profesor

MARIA ELENA HOFFMAN

Caracas, septiembre de 2007

AAU059500100000



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA
RESISTENCIA HACIA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD A LA PLANTILLA DE RRHH DE LA ORGANIZACIÓN
BANCO EXTERIOR C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Marisela Barrios P.

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

MARIA ELENA HOFFMAN

Caracas, septiembre de 2007

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi mejor maestro, amigo y confidente. Sin Él nada es posible;

A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir;

A mi familia, y en especial a mi hermana, todos ellos por ser el mejor regalo que Dios me ha dado;

A la UCAB, por ayudarme a cumplir mi sueños... y por seguir dándome mucho más de lo que espero;

A la profe Tahirí y Dorkys, quienes siempre nos reciben y tratan con tanta amabilidad y hospitalidad que no provocaba irse de CERPE;

A mis profesores, por ofrecerme sus enseñanzas con nobleza y humildad, por ser siempre mucho más que docentes;

Al CAI y al CEL, por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente;

A Carolina Marturet y José Gregorio de Llano, por confiar siempre en mí y enseñarme generosamente sus conocimientos;

A Wendy y Mary Luis, que me gritaban siempre “¡Que te vaya bien en clases, Mary!” justo cuando salía corriendo a clases para no llegar tarde;

A quien siempre me esperaba, pacientemente, a la salida de clases... y por tantos fines de semana de diversión a los que tuvo que renunciar por quedarse a mi lado mientras elaboraba mis trabajos

INDICE

DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 <i>Introducción</i>	2
1.2 <i>Antecedentes</i>	3
1.3 <i>Diagnóstico</i>	11
1.3.1 Fases del diagnóstico.....	11
1.3.2 Dimensiones estudiadas	11
1.3.3 Muestra.....	12
1.3.4 Instrumento de recolección	12
1.3.5 Resultados	12
1.3.7 Conclusiones	18
1.4 <i>Justificación</i>	19
1.5 <i>Objetivo general</i>	20
1.6 <i>Objetivos específicos</i>	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 CONCEPTO DE CAMBIO	21
2.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	22
2.4 <i>Resistencia al cambio</i>	24
2.4.1.2 Ligada al sistema social	25
2.4.1.3 Ligada al modo de implementación del cambio	26
2.5 <i>Causas que generan la resistencia al cambio</i>	26
2.6 <i>Actitudes que han de adoptarse frente a las resistencias al cambio</i>	28
2.7 <i>Talleres de sensibilización</i>	29
2.9 <i>El modelo de Consultoría de Procesos (Schein)</i>	31
CAPITULO III.....	33
MARCO ORGANIZACIONAL.....	33
3.1 <i>Banco Exterior, Banco Universal C.A.</i>	33
3.1.1 Misión	34
3.1.2 Visión.....	34
3.1.3 Valores	35
CAPÍTULO IV	36
MARCO METODOLÓGICO	36
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
4.2 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO	36
4.2.1 <i>Fase I: Sensibilización</i>	37

4.2.1.1 Recolección de información con la empresa Banco Exterior C.A. e investigación en fuentes bibliográficas	37
4.2.1.2 Formulación del programa	37
4.2.1.3 Validación del programa	38
4.2.1.4 Implementación del programa.....	39
4.2.1.5 Análisis de resultados y elaboración de informe.....	39
4.2.2 Fase II: Inclusión.....	39
4.2.3 Fase III: Seguimiento.....	40
4.3 RESULTADOS.....	40
4.3.1 Mini taller.....	41
4.3.1.1 Interpretación de los resultados prueba reactiva	45
4.3.1.2 Recomendaciones Mini taller.....	46
4.3.2 Grupos de discusión	47
4.3.2.1 Propósito	47
4.3.2.2 Tareas	47
4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	49
4.4.1 Expectativas de la consultoría.....	49
4.4.2 Trato de confidencialidad.....	49
4.5 DEDICACIÓN	49
4.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	50
4.7 PRESUPUESTO ESTIMADO	50
CAPÍTULO V.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
5.1 Conclusiones	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	60

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	12
Gráfico 2.....	13
Gráfico 3.....	13
Gráfico 4.....	14
Gráfico 5.....	14
Gráfico 6.....	15
Gráfico 7.....	15
Gráfico 8.....	16
Gráfico 9.....	16
Gráfico 10.....	17
Gráfico 11.....	17

AGRADECIMIENTOS

A mi compañera de equipo Nakarys Morales, por su confianza, compromiso, apoyo y responsabilidad. Sin ella este trabajo no hubiese tenido estos frutos;

A mi tutora académica, profesora María Elena Hoffman, por su paciente guía y apoyo en este proceso;

Al profesor Oscar Giménez, quien siempre estuvo dispuesto a aclarar mis dudas (hasta las más básicas), desde el inicio de mi postgrado;

A la organización Banco Exterior, C.A., en especial a la Gerencia de Recursos Humanos por el compromiso y respecto con el que desarrollaron esta intervención;

A todo Virtual-UCAB, por enseñarme a trabajar en equipo;

A mi mamá, por su incondicional apoyo, compañía y motivación para terminar este postgrado.

INTRODUCCIÓN

El 05 de enero de 2007 fue publicada la Ley para las Personas con Discapacidad (LPD) la cual tiene, entre sus propósitos, la incorporación de personas con discapacidad al ámbito laboral. Para ello, exige que todo empleador incluya en su plantilla de RRHH a no menos de 5% de discapacitados permanentes.

La organización Banco Exterior, C.A., en aras de cumplir con la ley, pero también interesándose en el bienestar de sus empleados actuales y de las personas discapacitadas que se incorporarán a la plantilla de RRHH, plantea su necesidad de realizar esta incorporación de la manera más eficiente posible. Para ello se realizó un diagnóstico, con el objetivo de evaluar la resistencia que presentan los empleados de Banco Exterior, C.A. acerca de la incorporación de personas discapacitadas en la plantilla de RRHH. Con los resultados obtenidos se plantea un plan de acción, dividido en tres fases: La Fase I: Sensibilización; la Fase II: Incorporación; y la Fase III: Seguimiento. Para los efectos de este trabajo se intervendrá en la Fase I, y se apoyará en elementos puntuales de la Fase II.

Se espera que, al terminar la intervención durante la Fase I, los empleados presenten menos resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas que la arrojada en los resultados del diagnóstico, lo cual resultaría indicador de que los empleados se encuentran sensibilizados acerca del tema.

Esta experiencia permitió que los miembros de Banco Exterior, C.A. perciban que esta incorporación es producto de un cambio planificado, y no de una improvisación donde no son considerados. Por otro lado, servirá de precedente a experiencias similares en organizaciones del grupo IF, al cual pertenece Banco Exterior, C.A.

Palabras clave: *cambio, resistencia, sensibilización*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

El 05 de enero de 2007 fue publicada en Gaceta Oficial No. 38.598, la Ley para las Personas con Discapacidad, derogando así la Ley para la Integración de Personas Incapacitadas, publicada en la Gaceta Oficial No. 4.623, el 03 de septiembre de 1993.

Esta Ley, cuyas disposiciones son de orden público, regula los medios y mecanismos que garanticen el desarrollo integral de las personas con discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades, y ampara a todos los venezolanos y extranjeros con discapacidad, solo con el requisito de que estos últimos residan legalmente en el país o se encuentren de tránsito.

La Ley rige, además, para los órganos y entes de la Administración Pública competentes en la materia, y las personas naturales y jurídicas de Derecho Privado, cuyo objeto sea la atención de las personas con discapacidad (Art. 3). Teniendo esto presente la Ley promulga que todo empleador debe incorporar en su nómina, al menos el 5% de discapacitados permanentes. Señala igualmente que está prohibida cualquier discriminación basada en la incapacidad de la persona.

La sociedad exige una mayor conciencia social de las empresas. La solidaridad y el empeño por la igualdad de oportunidades son excelentes cartas de presentación en el mundo empresarial actual; de allí, que sea un buen momento para

hacer una reflexión sobre la importancia del trabajo en la vida adulta de las personas con alguna discapacidad o con necesidades especiales como fuente de equilibrio y calidad de vida. A la persona discapacitada o con necesidades especiales se les debe garantizar los principios de no discriminación, igualdad de oportunidades y la normalización en el ámbito escolar, social y laboral.

La responsabilidad social es uno de los principios esenciales del mundo empresarial en la actualidad. Esto se refiere a que las empresas no sólo tienen una función económica, sino también una función social y ambiental; es por ello que Banco Exterior C.A., conciente de su participación en la sociedad y alineado con los objetivos y valores que la definen como institución financiera, se ha planteado la necesidad de diseñar programas de mejora continua en todos los ámbitos; esto con el fin de lograr un marco de calidad global y formación continua, garantía esencial de desarrollo sustentable

1.2 Antecedentes

La publicación de la Ley, y la obligación a su cumplimiento sorprendió a muchas de las empresas venezolanas, puesto que no existen precedentes en relación a la incorporación de personas con discapacidad en las organizaciones, y menos aún en esa cantidad (5% de la nómina). Ahora bien, al momento de asesorarse con las instituciones gubernamentales acerca de esta incorporación, las mismas no tienen respuestas a las interrogantes ya que a la fecha no se encuentran establecidos los entes formales encargados de suministrar asesoría, información, o certificar legalmente la discapacidad de las personas. Por los momentos, el Gobierno venezolano espera que las instituciones inicien el proceso de incorporación, aunque sin mayor orientación que la que dicte el sentido común o la iniciativa que tome cada institución.

En vista de esto, y frente a la oportunidad de aprovechar la ocasión de realizar una intervención organizacional en este tópico, las consultoras y la Gerencia de

RRHH de la organización acordaron trabajar durante seis meses en la incorporación de personas con discapacidad a la plantilla de RRHH de Banco Exterior, C.A.

Se destinaron los primeros tres meses para la realización de un diagnóstico que permitiera medir la resistencia que presentaban los actuales empleados de la organización frente a la incorporación a la misma de personas con discapacidad, y los siguientes tres meses a la intervención, producto del análisis de los resultados obtenidos durante el diagnóstico. En el presente trabajo se documentará la experiencia vivida durante el proceso de intervención.

1.2.1 Algunas instituciones

1.2.1.1 Asodeco¹

Asodeco (Asociación para el desarrollo de educación especial complementaria) es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 12 de agosto de 1985, pionera en Venezuela en el diseño y aplicación del programa de transición laboral “Creando independencia”, el cual facilita la formación, integración y seguimiento socio-laboral de jóvenes y adultos con discapacidad, y cuyo slogan es “una herramienta eficaz para la transición laboral de las personas con discapacidad intelectual”.

La autora de dicho programa es la Lic. Morelia Flores de Blanco. El mismo consta de dos etapas²:

Primera Etapa: Formación Profesional

- Fase A: Aprendizaje y consolidación de competencias sociales y laborales
- Fase B: Evaluación y Selección

Segunda Etapa: Intermediación Laboral

- Fase C: Producción-Ocupacional

¹ Tomado de <http://www.asodeco.org/asodeco.htm>

² Tomado de http://www.asodeco.org/prog_transicion_laboral.htm

- Fase D: Empleo con Soporte

A continuación, una pequeña descripción de cada etapa y fase:

Primera Etapa: Formación Profesional

- Fase A: Aprendizaje y Consolidación de competencias socio laborales

El joven inicia su trayectoria en el Centro de Transición Laboral CTL a la edad mínima de quince (15) años. La Fase A está prevista para una prolongación en el tiempo máxima de tres (3) años, dejándose abierta la posibilidad que sea menor la estancia del joven en esta Fase, siempre de acuerdo a la evolución que vaya presentando en la construcción de su comportamiento como Persona que se integra a diferentes núcleos sociales. El Programa de Transición Laboral siente, piensa y actúa desde la firme convicción de una Educación para la Vida y a lo largo de la Vida; eso se evidencia de manera trascendente en esta Fase, ya que los objetivos sustanciales son:

- Ofrecer posibilidades adecuadas para el pleno desarrollo de la personalidad de jóvenes con discapacidad.

- Construir un espacio de interacción en el cual se identifiquen aspectos prevocacionales y se consolide la construcción de competencias laborales.

Para impulsar el logro de los objetivos previstos en esta Fase, el énfasis estará dirigido al desarrollo de una serie de habilidades y destrezas que favorezcan el aprendizaje en las siguientes áreas: Área Académica, Área Senso – Perceptiva, Área Motora, Área Personal Social, Área Formación para el Trabajo.

Su principal objetivo es formar a los aprendices en diferentes oficios según sus aptitudes, desde el proceso pedagógico “Aprender Haciendo”, el cual permite impulsar: el aprendizaje, el desarrollo de competencias, la semi – cualificación y la experiencia en una actividad económica estable a futuro, a la vez de fomentar la integración social y autonomía individual. Esta formación tiene lugar a partir del

trabajo práctico en diferentes módulos: piñatería, cocina, cerámica, manualidades, madera, autolavado, oficina, archivo, fotocopiado, entre otros. Complementando la importancia de esta área, encontramos la entrega de un pequeño bono-salario a todo joven que inicia su formación para el trabajo, como una manera de estimular y gratificar la acción.

Para el logro de este proceso se requiere, por una parte, de un entorno familiar compenetrado con la labor realizada por el joven en el CTL , y por otra, de un equipo profesional interdisciplinario, llamado a crear un entorno de comunicación fluida y vivencia profunda desde el cual el joven con discapacidad construya e internalice que la mejor manera de obtener satisfacción y gratificación es a través de:

- Un aumento de conductas adaptativas deseadas: reconocimiento y aceptación de su condición, verbalizaciones coherentes, disposición para el trabajo, entre otras.

- Reducción de la frecuencia y la intensidad de conductas no deseadas.

Una vez que el aprendiz ha culminado exitosamente esta fase el equipo multidisciplinario deberá promoverlo a la fase siguiente, Fase B, Evaluación y Selección a fin de otorgarle su certificado de culminación de la primera etapa y pasar a la próxima etapa de Intermediación laboral directamente a la Fase C o Fase D según corresponda, de acuerdo a lo pautado en la Fase B.

- Fase B Evaluación y Selección General

En este momento del proceso, cuando el aprendiz demuestra en su trabajo niveles altos de desempeño y conductas oportunas en los diferentes ámbitos de interacción social, el CTL promoverá dos (2) alternativas concretas para que el aprendiz logre su meta ideal: "Independencia laboral a través del trabajo productivo".

El objetivo de esta fase consiste en facilitar al aprendiz formas concretas y realistas de disfrutar una mayor independencia y autoestima a través del desarrollo de destrezas sociales que contribuyan a plantearse en los jóvenes proyectos reales, o hacer algo nuevo y placentero ganado a través de acciones productivas y efectivas. La

clave de este proceso es atraer al aprendiz hacia objetivos deseables, ajustados a sus potencialidades, necesidades e intereses. El equipo multidisciplinario debe ser totalmente congruente en los aspectos a evaluar en cada aprendiz que haya culminado su proceso de formación profesional. Para algunos jóvenes el desarrollo social y ponerse a la altura de modelos puede ser lo más importante. Para otros, tener dinero o hacer algo que aumente la autoestima será lo trascendente. Cada aprendiz tiene: un objetivo y un sueño totalmente diferente, pero siempre con deseos de cristalizarlos.

Segunda Etapa: Intermediación Laboral

- Fase C: Producción-Ocupacional

En esta fase el CTL funciona como un lugar de trabajo, en el cual se pueden entrelazar diversas opciones u ocupaciones, entre las cuales se pueden mencionar: piñatería, cocina, autolavado, manualidades, elaboración de piezas de cerámica, etc., así como establecer subcontratos con empresas de la comunidad para suplir necesidades internas de ensamblaje.

El objetivo fundamental de esta Fase incluye el reclutamiento de trabajadores, no ya aprendices como hasta ahora se les había llamado en las fases A y B, a fin de realizar trabajos específicos o tareas sencillas para personas con discapacidad intelectual de mayor nivel de compromiso que no están aptas para realizar trabajos de mayor complejidad y que requieren supervisión, o también para aquellos trabajadores que están en transición a la espera de algunas de las alternativas de trabajo que ofrece la fase D, o por último para aquellas personas con discapacidad que por razones muy particulares, como puede ser aprehensión de la familia o de ellos mismos a exponerse a los riesgos que impone un trabajo competitivo prefieren la seguridad que ofrece el CTL.

Los trabajadores en tránsito que demuestren haber superado los requerimientos exigidos en esta Fase, en cuanto a competencias socio laborales, se

encontrarán en condiciones para optar a diversas alternativas ocupacionales o competitivas ofrecidas en la próxima fase "D".

- Fase D: Empleo con Soporte

La Fase D representa el momento más importante a realizarse en la vida de una persona con necesidades especiales. Ésta implica la preparación del aprendiz para el primer empleo y facilitar su capacidad de adaptación al nuevo ambiente laboral y social. De igual manera en esta fase se consolidan todos los esfuerzos realizados en las fases anteriores por parte de: la familia, la comunidad empresarial, y el equipo multidisciplinar del Centro de Transición Laboral. Pero, por sobre todo y de manera especial, se ven recompensados con una oportunidad de mayor apertura social, el empeño, tesón y valor realizado por aquel individuo quien superó todos los pronósticos negativos generados en nuestra sociedad y demuestra estar listo para encarar al mundo laboral competitivo y demostrar que, a pesar de sus diferencias individuales, éstas no interferirán en su capacidad y derecho de ejercer un trabajo, para el cual se ha preparado, donde sus autodeficiencias se transforman en autosuficiencias, y se construye como una persona útil y productiva para la sociedad, logrando así uno de los fines último de ésta.

Una vez cumplidos los parámetros que sustentan la Fase D, el potencial desarrollado es orientado hacia las diferentes alternativas laborales, siempre desde la consideración de los intereses de los jóvenes con discapacidad y la canalización más oportuna de éstos.

El entrenamiento laboral de la persona con discapacidad en su lugar de trabajo, se realiza a través del entrenador laboral, cuyas funciones están dirigidas al conocimiento eficaz de la actividad a ser desempeñada por el futuro trabajador, el diseño del análisis de tarea (Registro de tareas laborales a desempeñar) y análisis conductual (registro de conductas laborales) a ser usados como herramientas de entrenamiento para el futuro trabajador, la enseñanza gradual de las conductas y tareas a ser realizadas en sitio y la reducción del apoyo en forma gradual hasta saberlo listo para la ejecución de las labores a desempeñar para dar paso finalmente a la

contratación en la empresa por parte del Coordinador laboral El entrenador laboral debe tener una actuación impecable en la empresa pues será el patrón de referencia para el trabajador especial y para los compañeros de trabajo y supervisores de la empresa contratante. Paralelamente al entrenamiento laboral del trabajador con discapacidad, será trascendental la tarea de sensibilizar al personal de las empresas que se suman al Programa de Transición Laboral “Creando Independencia”. Para ello se diseña y ejecuta un Programa de Inducción Empresarial, que es presentado por el Coordinador de Integración Laboral.

Es importante acotar que la Fase D es equivalente a una Agencia de Colocación, y su principal objetivo será la inserción el seguimiento laboral de los jóvenes y adultos con discapacidad, además de la asesoría a la empresa.

1.2.1.2 AVEPANE³

En 1959, justo cuando Venezuela iniciaba su etapa mas prolongada de ejercicio democrático, un grupo de padres de niños con retardo mental, preocupados por la falta de instituciones para atender la educación especial de estos niños unen esfuerzos para formar una institución que pudiese asumir esa importante tarea. Varias familias hicieron posible que cuatro años de duro trabajo diera como fruto que el 1 de agosto de 1963 quedara legalmente constituida la Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales, AVEPANE. Nació así una institución que sería, y sigue siendo, vanguardia en la educación y formación de educadores en tan delicada área. Desde el comienzo se propuso un ambicioso programa de creación de centros de Orientación, Diagnóstico y Tratamiento Psicopedagógico; Consejo a los Padres de niños con esas patologías; Escuelas Especiales y Talleres Vocacionales. Su primer presidente fue el Dr. Carlos Beracasa, ya fallecido, y como vicepresidenta la Sra. Reyna de Benmergui, hoy presidente emérita, quien a pesar de su edad y sus problemas de salud sigue siendo el gran motor de esta obra.

³ Tomado de <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/7450530.asp>

Un trabajo titánico y la ayuda y colaboración de particulares y organismos gubernamentales hicieron posible que aquella hermosa idea inicial se fuese convirtiendo en una concreción de gigantes dimensiones. AVEPANE fue creciendo en forma tal que se convirtió en referencia obligada, nacional e internacionalmente, en el tratamiento educativo para niños y jóvenes con dificultades. Los niños y jóvenes excepcionales. Se crea AVELUZ, luego AVESTRELLA, después un Taller de Producción. La fundación FUNDAVEPANE, la Escuela Básica Experimental Laboral "EBELI". El Centro Integral de Ecuación Especial, el Centro Infantil de Formación Integral y Creatividad, la Galería de Arte y Artesanía y fomenta la creación de la Federación de Padres de Niños Excepcionales, FEVEPANE. El empuje de AVEPANE logra que el Ministerio de Ecuación creara la Dirección de Educación Especial dando así inicio a la creación de Escuelas de Educación Especial, instituciones educativas oficiales, en todo el país.

Como todos estos proyectos necesitaban de maestros, de educadores, y en el país no se formaban, se dio el importante paso de fundar un instituto docente para formar maestros especializados. Así nace el Instituto Universitario AVEPANE. El 4 de abril de 1972, por decreto número 919, se crea el IUA. Más de dos mil jóvenes, de ambos sexos, han salido de las aulas del IUA para ir a atender niños, niñas, adolescentes y jóvenes y adultos con necesidades especiales de enseñanza en todo lo ancho y largo del territorio nacional.

En el IUA se forman Técnicos Superiores Universitarios, en seis semestres de trabajo, en las carreras de Educación Especial, Educación Preescolar y Educación Física, Deporte y Recreación para Individuos con Necesidades Especiales. Pero no se conformó el instituto con ese nivel de enseñanza. Se hicieron convenios, primero con la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR, y luego con la Universidad Nacional Abierta, para que sus egresados de TSU pudiesen hacer la Licenciatura en disciplinas afines. En la actualidad y para dar mayor facilidad a los estudiantes que desean incorporarse a la hermosa tarea de ayudar a esos venezolanos con necesidades especiales y hacer uso de las modernas tecnologías educativas se está

por concluir el proyecto del IU VIRTUAL, ambicioso programa que permitirá por la vía de la modalidad de estudios a distancias cursar las diferentes carreras que se dictan en el IUA.

1.3 Diagnóstico

Como actividad previa a la intervención organizacional, se realizó un diagnóstico donde se midió la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de Banco Exterior C.A. A continuación una breve descripción de este proceso.

1.3.1 Fases del diagnóstico

El proceso se dividió en 4 fases:

I Fase: a. Recolección de información

b. Elaboración del instrumento

c. Validación del instrumento

II fase: Aplicación del instrumento

III fase: Recolección, tabulación y análisis de los resultados

IV fase: Elaboración y presentación del informe Diagnóstico

1.3.2 Dimensiones estudiadas

En el instrumento se incluyeron las siguientes dimensiones:

- Conocimiento de la condición de discapacidad (Se refiere al conocimiento que tiene el miembro de la organización acerca de la discapacidad)
- Conocimiento del artículo 28 de la Ley para personas con discapacidad (Se refiere al conocimiento que tiene el miembro de la organización acerca del artículo 28 de la Ley para Personas con Discapacidad)
- Resistencia ligada a la personalidad (Se relaciona con los aspectos personales del miembro de la organización, que puede resistirse a la incorporación de las personas discapacitadas a la organización)

- Resistencia ligada al sistema social (Son las resistencias relacionadas con el entorno)
- Resistencia ligada al modo de implantación del cambio (Es la resistencia relacionada con la manera de implementar la incorporación de las personas discapacitadas a la organización)

1.3.3 Muestra

La encuesta fue aplicada a 210 empleados de Banco Exterior C.A. (13,12% de la nómina total).

1.3.4 Instrumento de recolección

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario compuesto por 24 ítems de selección simple, con un espacio destinado a comentarios por parte del encuestado, en caso de éste deseara incluirlos.

1.3.5 Resultados

1.3.5.1 Perfil del trabajador de Banco Exterior C.A.: las características demográficas de la muestra encuestada son las siguientes:

- Edad: la mayoría de los encuestados tiene entre 29 y 38 años (41,1%), seguidos por los que tienen entre 18 y 28 años (32,5%), y los que tienen entre 39 y 49 años (24,4%). Sólo el 2% tiene 50 años o más. (Ver gráfico 1)

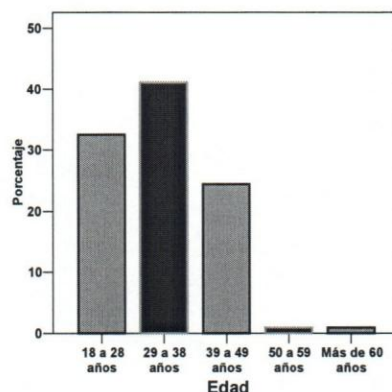


Gráfico 1

- Área de trabajo: el 54,3% de los encuestados se encuentran ubicados en Agencias, mientras que el restante 45,2% en la torre principal del Banco; esto responde a que la distribución real de la población total del banco está ubicada, en su mayoría, en las agencias. (Ver gráfico 2)

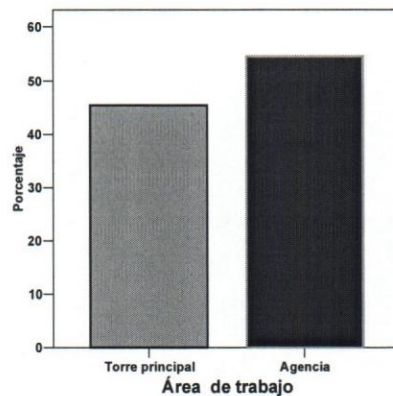


Gráfico 2

- Cargo supervisorio: el 34% de los encuestados desempeñan cargos supervisorios, mientras que el 66% restante no tiene personal bajo su responsabilidad. (Ver gráfico 3)

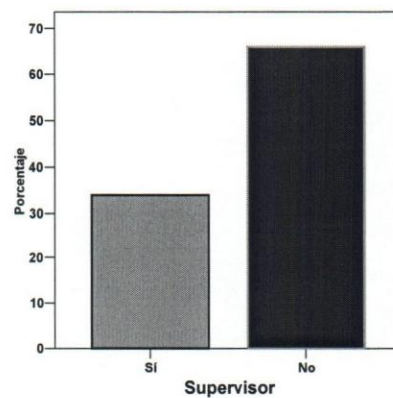


Gráfico 3

- Tiempo en la organización: la mayoría de los encuestados (55,1%) tiene entre 0 meses y 2 años laborando en la organización, el restante 44,9% tiene más de 2 años. (Ver gráfico 4)

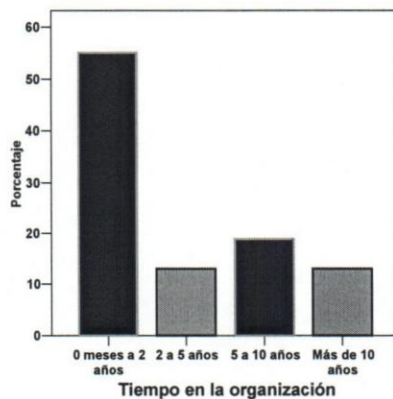


Gráfico 4

- Género: el 56,5% de los encuestados es de género femenino, y el restante 43,5% de los trabajadores encuestados representan el género masculino. (Ver gráfico 5)

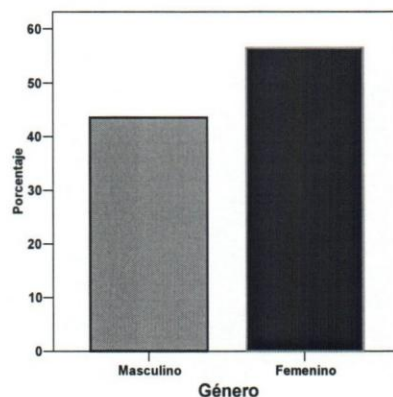


Gráfico 5

1.3.5.2 Índice global por dimensión

Resistencia total: es el resultado de la sumatoria de las dimensiones que miden la resistencia (ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación del cambio). Se observa que el 90% de los encuestados no presentan resistencia. (Ver gráfico 6)

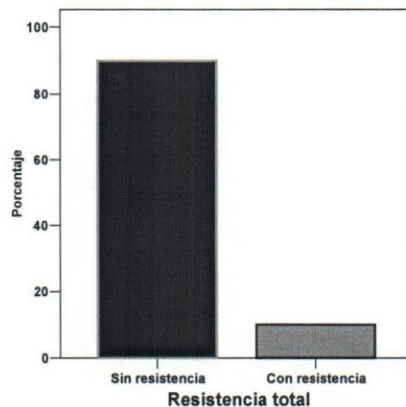


Gráfico 6

- Conocimiento de la condición de discapacidad: se consideró como “correcto” haber respondido al menos 2 de las 3 preguntas relacionadas con esta dimensión. Bajo esta condición los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados (82,2%) tienen conceptos correctos sobre lo que es una discapacidad, sus tipos y causas, mientras que la minoría respondieron incorrectamente (17,8%). (Ver gráfico 7)

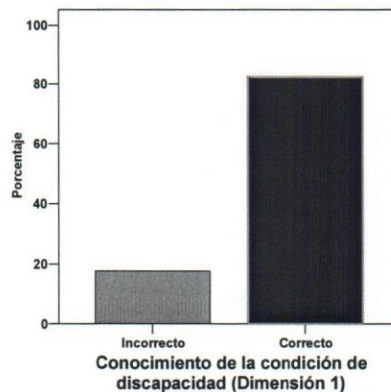


Gráfico 7

- Conocimiento del art. 28 de la LPD: se consideró como “correcto” el haber respondido satisfactoriamente 3 de las 5 preguntas relacionadas con esta dimensión, bajo esta condición el 52,3% de los encuestados respondió correctamente los ítems relacionados con esta dimensión; mientras que el 47,7% respondió incorrectamente. (Ver gráfico 8)

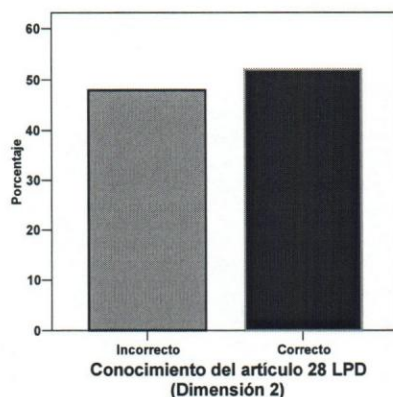


Gráfico 8

- Resistencia ligada a la personalidad: El 69,3% de los encuestados no presentan este tipo de resistencia, mientras que el 30,7% restante sí. (Ver gráfico 9)

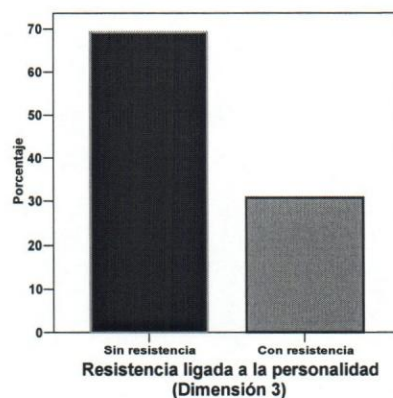


Gráfico 9

- Resistencia ligada al sistema social: El 90,9% de los encuestados no presentan este tipo de resistencia; por su parte el 9,1% de los encuestados sí la presentan. (Ver gráfico 10).

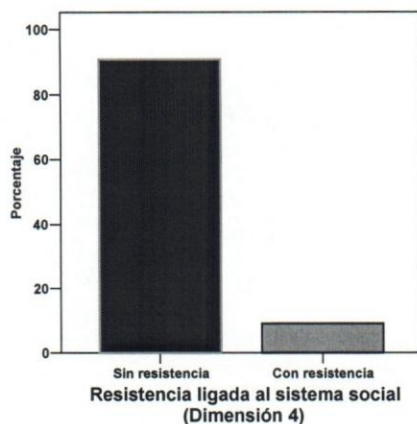


Gráfico 10

- Resistencia ligada al modo de implementación del cambio: El 79,5% de los encuestados no presenta resistencia alguna frente al modo de implementación, mientras que el 20,5% sí presenta este tipo de resistencia. (Ver Gráfico 11)

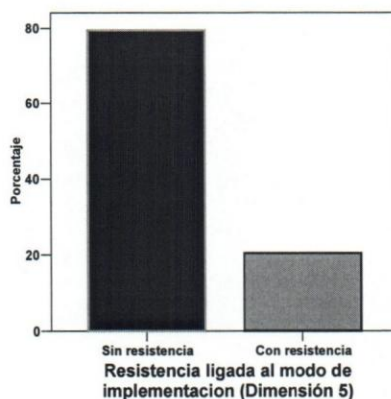


Gráfico 11

Teniendo en consideración los gráficos anteriores, puede observarse que la mayor resistencia que se presentó es la ligada a la personalidad, mientras que ésta es menor en los casos de la resistencia ligada al sistema social y a la implementación del cambio; asimismo, no se encontró ningún tipo de correlación entre las variables estudiadas.

1.3.6 Hallazgos

- La organización está constituida por una población joven, no mayor de 49 años, teniendo como beneficio que suelen ser personas dinámicas y con mayor apertura que los de edades superiores.

- Se observa que la organización cuenta con gran cantidad de personal de nuevo ingreso, con un rango de antigüedad entre los 0 meses y los 2 años.
- La organización, en su mayoría, está compuesta por mujeres.
- En un país con tan poca tradición de discapacidad, es notable que:
 - Los miembros de la organización tienen conocimiento acerca de la condición de discapacidad.
 - Más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento acerca del art. 28 de la LPD
 - La resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización es muy baja
 - Gran cantidad de instrumentos incluían comentarios que denotaban interés en una incorporación adecuada a la organización de personas con estas características, así como recomendaciones y solicitud de información acerca de cómo relacionarse con ellos de manera apropiada, de modificación en la infraestructura física de la institución para su adecuada incorporación, entre otros.
 - La Gerencia de Recursos Humanos del **Banco Exterior C.A.** aproveche esta experiencia de intervención como una oportunidad para la incorporación adecuada de personas discapacitadas en la organización.
- A diferencia de lo esperado, las mujeres presentan mayor resistencia que los hombres a la incorporación de estas personas en la organización.

1.3.7 Conclusiones

El resultado obtenido en el estudio de medición de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de Banco Exterior C.A. indicó que el 90% de los encuestados no presentan los tipos de resistencia estudiadas (ligada a la personalidad, al sistema social o al modo de implementación del cambio).

En términos generales se observó lo siguiente:

- Las personas con edades comprendidas entre los 29 y 38 años manifestaron tener más resistencia que los de edades superiores e inferiores.
- Los empleados de las agencias tienen mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas en la organización que los empleados de la torre principal.
- Los empleados no supervisores se resisten más que los que se encuentran en cargos de este estilo.
- Entre los resultados obtenidos se destaca que los empleados con más resistencia son los que tienen entre 2 y 10 años en la organización.
- Las mujeres son quienes presentan mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización.

El resultado que arrojó muestra que, aunque no se presenta una resistencia significativa en los empleados (sólo 10%), los miembros de la organización desean hacerse partícipes del proceso, tener información acerca de elementos relacionados con la discapacidad, conocer como tratar a personas con esta condición, la LPD, entre otros.

1.4 Justificación

El Banco Exterior, C.A. es una organización bancaria venezolana, fundada en el año 1956, y “cuya actividad empresarial comprende diversas áreas que van desde el sector industrial hasta el sector financiero”⁴. La misma es afectada por la publicación de la LPD, la cual reza en su artículo 28 que

“Los órganos y entes de la Administración Pública y privada así como las empresas públicas privadas o mixtas deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5 %) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras.

No podrá oponerse argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad.

⁴ Historia del Banco Exterior, C.A. Disponible en:
<http://www.bancoexterior.com/default.aspx?caso=tvCgHU1qnO8=&art=Cr0Xsd/OZag=>

Los cargos que se asignen a personas con discapacidad no deben impedir su desempeño, presentar obstáculos para su acceso al puesto de trabajo ni exceder de la capacidad para desempeñarlo.

Los trabajadores o las trabajadoras con discapacidad no están obligados u obligadas a ejecutar tareas que resulten riesgosas por el tipo de discapacidad que tengan”⁵

Frente a la necesidad de dar cumplimiento a la LDP, la organización designa esta tarea a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual se interesa en desarrollar un proyecto que tiene como objetivo realizar la incorporación de estas personas de la manera mas eficiente posible considerando, además, a los empleados que ya se encuentran en su plantilla de RRHH.

1.5 Objetivo general

Formular e implementar un programa de sensibilización para los empleados de Banco Exterior, C.A. con relación a la incorporación de personas con discapacidad a la plantilla de RRHH de la organización.

1.6 Objetivos específicos

- 1.5.1 Desarrollar un taller de información y sensibilización a los empleados de Banco Exterior, C.A. sobre las realidades, mitos y potencialidades de personas con discapacidad en el ámbito laboral
- 1.5.2 Realizar la formulación para el desarrollo de grupos de discusión con empleados de Banco Exterior C.A. con la finalidad de que opinen acerca de la estrategia a utilizar para la incorporación eficiente de personas con discapacidad en la organización

⁵ Ley para personas con Discapacidad. Tomado de <http://www.fevedi.org.ve/leer.php/120>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este trabajo se enmarca en el área del desarrollo organizacional. Fue realizado en el Banco exterior, C.A. con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de dicha organización.

Para su desarrollo, es menester que se tenga claridad sobre los conceptos básicos de los elementos que se utilizaron para lograr el objetivo general del trabajo.

Como elemento primordial, nos centraremos en la explicación de la resistencia al cambio, lo que suelen experimentar los individuos de las organizaciones cuando se les propone alguna alteración que afecte su rutina. Luego consideraremos algunas soluciones para disminuir esta resistencia.

2.1 Concepto de cambio⁶

Existen muchas definiciones en relación al concepto de Cambio. De acuerdo a Robbins (1999), el cambio organizacional se define “como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje (...) También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”⁷.

⁶ Tomado de Duran, Pablo (s/f). **Desarrollo organizacional**. Documento inédito

⁷ Robbins, Stephen P. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall – Pearson, México

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas. Estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

2.2 Administración del cambio⁸

La administración del cambio comienza con el análisis de las fuerzas endógenas y exógenas, que crean la necesidad de cambio de la organización, a partir de esto surge la brecha de desempeño, que es la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado. Para detectar los cambios graduales es necesario establecer un sistema sensible de monitoreo y de esta manera poder determinar si es necesario modificar la estructura, la cultura, tecnología o sus productos y/o servicios. Y de esta manera, después de detectar la necesidad de cambio y hacer el diagnóstico, podemos implementar de manera organizada y planeada los cambios.

2.3 Teorías de Cambio Organizacional

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su teoría del campo de fuerza:

⁸ Tomado de Duran, Pablo (s/f). **Desarrollo organizacional**. Documento inédito

2.3.1 Teoría de Kurt Lewin⁹

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

- Descongelamiento: Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.
- Movimiento o cambio: Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.
- Recongelamiento: Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

2.3.2 Teoría de Schein

Schein (1991)¹⁰ por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio. Los pasos son los siguientes:

- Descongelar: Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- Designar un agente de cambio preparado: Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.

⁹ Tomado de Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, **Administración una perspectiva global**. 11ª. Ed. (México, Mc. Graw Hill, 1998)

¹⁰ Schein, E. (1991). **Psicología de la Organización**. Editorial Prentice-Hall, México

- Recongelar: Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

2.4 Resistencia al cambio

Como podemos notar, el cambio implica modificar una situación actual por otra deseada la cual no será, necesariamente, para mejorar, y este es uno de los mayores temores de quienes se verán afectados por el mismo. Adicionalmente, implica salir de su punto de equilibrio para establecer uno nuevo, y el período de transición entre uno y otro suele ser complejo, por lo cual las personas generan lo que comúnmente se conoce en Desarrollo Organizacional como “Resistencia al cambio”.

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. Collerette, P. (2001) la define como “la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerza, puede decirse que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio”¹¹. Indica, además, que la resistencia al cambio “puede considerarse como reacción legítima de un sistema que procura ‘mantener’ un relativo estado de salud”¹².

Como es de esperarse, para los empleados de la organización la incorporación de personas con discapacidad implica un cambio dentro de la institución. Por ello, y en aras de realizar esta incorporación de la manera más exitosa posible, se consideraron los tipos de resistencia que los empleados podrían presentar. A continuación, se indicarán cuales son estos tipos de resistencia¹³:

¹¹ Collerette, P. (2001). **La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para el cambio**. Ediciones Trillas. México. Capítulo 7.

¹² *Idem*

¹³ Tomado de Collerette, P. (2001). **La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para el cambio**. Ediciones Trillas. México. Capítulo 7.

2.4.1 Tipos de resistencia

2.4.1.1 Ligada a la personalidad

Se relaciona con los aspectos personales del miembro de la organización. Se refieren a elementos como:

- Hábitos: percepción relacionada con la afectación de la rutina laboral en caso de que se incorporen personas con discapacidad a la organización.

- Miedo a lo desconocido.

- Experiencia previa: se refiere a la experiencia que ha tenido el individuo al relacionarse con personas con discapacidad en el ámbito laboral.

- Estabilidad: necesidad de estabilidad, seguridad y de evitar situaciones que generen ansiedad.

- Selección de información ideal/ conveniente: tendencia a seleccionar la información y acontecimientos que confirmen sus impresiones relacionadas con la discapacidad.

- Cumplimiento de objetivos: es la percepción de que la incorporación de personas con discapacidad interferirá con el logro de los objetivos del equipo de trabajo.

- Identificación con la situación actual: percepción que tiene el empleado de que la incorporación de personas con discapacidad afectará el esfuerzo de cohesión logrado en su equipo.

2.4.1.2 Ligada al sistema social

Son las resistencias relacionadas con el entorno. Corresponden a los elementos:

- Coherencia del sistema: percepción de que la incorporación de personas con discapacidad afectará el funcionamiento del equipo dentro del sistema u organización.

- Intereses del sistema: percepción de que la incorporación de personas con discapacidad podría modificar la imagen y prestigio de la organización frente a la comunidad.

- Valores: opinión del empleado en cuanto, a los valores de la organización y la incorporación de personas con discapacidad a ésta.

- Rechazo a lo extraño: resistencia que puede presentarse si el empleado no ha tenido experiencias laborales con personas con discapacidad.

2.4.1.3 Ligada al modo de implementación del cambio

Es la resistencia relacionada con la manera de implementar el cambio.

Se relacionan con los siguientes Item:

- Consulta previa y consideración: necesidad que tiene el empleado de que se le consulte antes de la toma de decisiones y que su opinión sea considerada.

- Necesidad de disponer del tiempo y la información necesaria para adaptarse al cambio.

- Credibilidad del promotor: confianza que tiene el empleado en el ente que promoverá el cambio.

2.5 Causas que generan la resistencia al cambio

Pueden existir innumerables causas que generan la resistencia al cambio; sin embargo, están generalmente relacionadas con¹⁴:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;

- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

- Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar.

¹⁴ Tomado de Reyes, Alejandro y José Angel Velásquez (s/f). **Cambio organizacional**. Documento inédito. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#PROCESO>. Consultado en agosto de 2007

Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

2.6 Actitudes que han de adoptarse frente a las resistencias al cambio

Apoyándonos en la lectura de Collerette (2001), encontramos que en modo alguno se trata de pretender que existen medios que, automáticamente, permiten eliminar una determinada resistencia. El interventor que enfrente resistencias deberá remitirse a su diagnóstico de la situación y al significado que haya encontrado a esas resistencias para poder tomar una decisión con respecto a la actitud que debe adoptar.

Existen varias opciones que dependen del análisis que se haya hecho de la situación. Esto puede ir desde la aceptación completa de las resistencias, lo que equivale a renunciar al cambio propuesto (esto puede ser abandonarla definitivamente por ser improcedente, o presentarla en algún momento mas oportuno) o hasta omitir completamente las resistencias, imponiendo el cambio.

Entre las actitudes que podrían adoptarse para disminuir las resistencias al cambio y, una vez más, dependiendo ello del análisis que se haya hecho de la situación, se encuentran –entre otras- las siguientes:

- Escuchar las expresiones de resistencia, y manifestar empatía
- Someter el proyecto de cambio a la influencia de las personas, con la finalidad de:
 - Beneficiarse con su participación
 - Darles la oportunidad de apropiarse de él
 - Permitirles ajustarlo a su situación

- Ajustar el período de implantación a las necesidades y capacidades de las personas
- Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio
- Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas
- Ajustar tanto el modo de implementación como la naturaleza del cambio a la cultura de la organización
- Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles
- Reducir, hasta donde sea posible, las fuentes de inseguridad
- Reducir, hasta donde sea posible, la porción de incógnita del proyecto de cambio
- Buscar apoyos que gocen de credibilidad
- Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto
- Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas
- Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en sí

Tomando en consideración estas sugerencias, se diseñó un plan de intervención, el cual será descrito más adelante.

2.7 Talleres de sensibilización

Dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total, y una de las técnicas para reducir los problemas interpersonales son los Talleres de Sensibilización – llamados también Grupos T y/o Laboratorios de Conducta – cuyo origen se remonta al año 1946 cuando Kurt Lewin, en compañía de Leland Bradford, Ronald Lippitt y

Kenneth Benne, dirigieron un taller para mejorar las relaciones interraciales en New Britain, Connecticut.

Por lo general, los Talleres de Sensibilización no están rígidamente estructurados. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

Para esto es necesario que el facilitador desarrolle un ambiente socioemocional de confianza en el que los participantes puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas nuevas a situaciones nuevas mediante juegos y dinámicas de grupo. Sin embargo, hay que ser cuidadosos ya que no cualquiera puede dirigir un Taller de Sensibilización. Para esto se requiere que el facilitador posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal; de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños al equilibrio emocional de los participantes.

Sin embargo, los Talleres de Sensibilización realizados por un profesional experto en Desarrollo Organizacional pueden ser una experiencia muy positiva y una buena oportunidad para conocerse más a fondo y para mejorar las habilidades interpersonales.

El tema que concierne a esta intervención no debe estar fuera de los aspectos personales de los individuos que, de alguna u otra manera, se verán afectados e involucrados en el proceso de cambio. Por esto, al momento de idear una estrategia de intervención y luego de revisar material bibliográfico al respecto, se consideró

como paso inicial –previo acuerdo con la Gerencia de Recursos Humanos de la organización- realizar un taller de sensibilización, respecto al tema, a los empleados de Banco Exterior, C.A.

2.9 El modelo de Consultoría de Procesos (Schein)

La característica principal del modelo de la consultoría de procesos (CP) reside en la actitud adoptada por el consultor y en la forma en que estructura la relación con el cliente, no en lo que el cliente hace. El cliente puede contactar al consultor para solicitar información, o invitarlo a hacer un diagnóstico en la organización.

- Actitud adoptada por el consultor: el consultor que se guía por el modelo de la CP comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la CP es que “el problema es del cliente y sigue siéndolo” a lo largo de todo el proceso de consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

- Forma en que estructura la relación con el cliente: una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de la situación que lo aqueja, es decir aprender a ver el problema por sí mismo. Además el cliente debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución ya que sólo él sabe qué es posible y qué funcionaria dentro de su situación, organización y cultura.

Este enfoque no sólo aumenta la posibilidad de que se solucione el problema en forma inmediata, sino que logra que el cliente adquiera las habilidades necesarias para solucionar los problemas organizacionales de manera más permanente y que sea capaz de actuar por sí solo cuando surjan otros problemas y el consultor ya no se encuentre presente.

Por supuesto, debido a estas diferencias conceptuales, la consultoría de procesos lleva implícita algunas premisas que son las bases filosóficas en las que se sustenta. Estas premisas sugieren que los clientes con frecuencia no saben lo que exactamente necesitan, también ignoran qué tipo de ayuda pueden esperar de los consultores. La mayoría de ellos desea cambiar las cosas pero no saben cómo hacerlo. Ninguna organización es perfecta, pero todas pueden ser más efectivas si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades. Todas las soluciones deben provenir de los miembros de la empresa, ya que lo más probable es que un consultor jamás tenga un grado preciso de información sobre las instituciones, por lo que se necesitan mutuamente.

Para resumir, en este tipo de consultoría el consultor es menos protagonista, y pasa a ser un colaborador en la organización, puesto que ayuda a los miembros a identificar y solucionar sus problemas, haciendo que ellos mismos estén conscientes de los procesos (humanos y sociales) de su organización, de sus consecuencias, y de que es conveniente cambiar o modificar. En este modelo, el miembro de la organización es activo y contribuye con opiniones y aportes, entre otros, durante el proceso; es decir, se trata de ayudar (el consultor) a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. Entre los modelos de consultoría propuestos por Schein, este hace más participativo al cliente.

Al respecto Schein, citado por French y Bell (1996), indica que en la consultoría de procesos “la labor del consultor es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que este consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar”¹⁵.

¹⁵ French y Bell (1996). **Desarrollo organizacional**. Prentice Hall. Mexico. P. 181

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El presente trabajo se desarrollo en el Banco Exterior, C.A. A continuación encontrará una breve reseña de esta organización.

3.1 Banco Exterior, Banco Universal C.A.¹⁶

Los comienzos del Banco Exterior, hoy Banco Universal se remontan al 21 de enero de 1956, cuando bajo la tutela del Banco Exterior de España, un grupo de empresarios venezolanos y extranjeros constituyen una Compañía Anónima Venezolana cuya denominación sería, "Banco Exterior, Compañía Anónima", quedando registrada de esta forma ante el Registro Mercantil de la Primera Circunscripción de Caracas.

El objeto de la compañía sería realizar toda clase de operaciones bancarias autorizadas por la Ley, teniendo como Capital inicial 20 millones de bolívares, representado por 40 mil acciones nominativas con un valor nominal de Bs. 500 cada una. No obstante, no es sino hasta el 27 de enero de 1958 cuando finalmente abre sus puertas al público.

Posteriormente, en el año 1971, modifica la estructura patrimonial original de manera que pueda acogerse al régimen consagrado en la Ley, el cual establece límites a la participación extranjera en un máximo de 20%.

¹⁶ Tomado de www.bancoexterior.com

El primer semestre del año 1997, el Banco Exterior fue autorizado para funcionar como Banco Universal, lo que permite ofrecer una mayor variedad de productos y servicios financieros.

Continuando con los cambios generados de la conversión a Banco Universal, durante el primer semestre de 1998, el Banco Exterior dio inicio al proceso de fusión con las empresas Fondo Exterior y Arrendadora Exterior. Actualmente forma parte del Grupo IF, cuya actividad empresarial comprende diversas áreas que van desde el sector industrial hasta el sector financiero.

En la actualidad Banco Exterior C.A., se encuentra inmersa en un proceso de cambio de imagen, dicho proceso comenzó el pasado mes de noviembre y se ha convertido en una oportunidad para hacer una revisión y evaluación de su Misión y Visión, así como de sus principales valores, para ello se ha contado con la participación de sus trabajadores en distintas jornadas de trabajo.

3.1.1 Misión

Cultivar relaciones de alto valor para nuestros clientes, manejando información estratégica para ofrecerles productos y servicios financieros adecuados y confiables. Mantener la trayectoria de excelencia para maximizar el patrimonio de nuestros relacionados, apoyándonos en tecnología de punta y un equipo profesional capacitado y comprometido.

3.1.2 Visión

Está orientada a "ser una organización financiera líder, útil y responsable con la sociedad, cercana al cliente y enfocada en el negocio bancario, que garantice la plena satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas".

3.1.3 Valores

- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Integridad y solidez
- Respeto y Confianza
- Innovación
- Institución Socialmente Responsable

Hoy día Banco Exterior C.A. cuenta con una red 75 Agencias y Sucursales a lo largo del país, además en el presente año se tiene previsto la apertura de 6 Nuevas Agencias, con la intención de completar en un plazo de 2 años un total de 100 Agencias en todo el país. En la actualidad la plantilla es de 1.600 empleados aproximadamente

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó durante el desarrollo de esta intervención fue la investigación-acción, la cual es utilizada en la mayoría de los procesos de desarrollo organizacional ya que es un método de resolución de problemas basado en datos, donde se cumplen tres procesos: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción basada en los datos. Si recapitulamos, recordaremos que se ha mencionado en varias oportunidades que se realizó un diagnóstico, se intercambió con el cliente –en este caso algunos miembros de la organización Banco Exterior, C.A., y se tomaron decisiones para la elaboración del plan de acción o planificación de la intervención, a partir de los resultados del diagnóstico.

4.2 Planificación del proceso

Se estima que el proceso completo de incorporación de personas con discapacidad en la plantilla de RRHH de la organización Banco Exterior, C.A. se divide en tres Fases:

Fase I: Sensibilización;

Fase II: Incorporación; y

Fase III: Seguimiento

Para los efectos de este trabajo se desarrolló la Fase I: Sensibilización; sin embargo, como valor agregado a la organización, se participó en la planificación de actividades puntuales de las otras dos Fases.

Durante la Fase I: Sensibilización, se formuló e implementó un programa de sensibilización para los empleados de Banco Exterior, C.A. con relación a la incorporación de personas con discapacidad a la plantilla de RRHH de la organización. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

4.2.1 Fase I: Sensibilización

4.2.1.1 Recolección de información con la empresa Banco Exterior C.A. e investigación en fuentes bibliográficas

Se realizaron reuniones con la organización para recibir la información necesaria para la formulación del programa, así como para que ellos participaran en dicha formulación. Adicionalmente se realizó una investigación bibliográfica acerca del tema y experiencias similares en otras organizaciones. Se contactó a la Sra. Morelia Flores de Blanco, fundadora de ASODECO, quien se reunió con las consultoras para apoyarlas en la formulación del Programa, y para asesorarlas en el proceso de incorporación de personas con discapacidad en sí. Comentó que no existía precedentes para la incorporación de tantas personas en una sola organización y relató la experiencia en ASODECO al respecto. Facilitó materiales y recomendó que se tomara el taller sobre Integración laboral de personas con discapacidad, facilitado por AVEPANE; pero por el costo y el tiempo de dedicación no se pudo participar.

4.2.1.2 Formulación del programa

Tomando en consideración las recomendaciones, producto del diagnóstico, seleccionadas por la Gerencia de Recursos Humanos, se procedió a formular el programa. Se planificó, entre otras, actividades tipo grupos de discusión y un mini

taller. El propósito del mini taller es de informar y sensibilizar a los empleados de la organización en relación a la incorporación de personas con discapacidad en la plantilla de Recursos Humanos, y el objetivo de los grupos de discusión es que miembros de la organización participen en el programa de sensibilización que se formulará y desarrollará para la incorporación eficiente de estas personas.

Al momento de formular el contenido programático del Mini taller se entró en contacto con AVEPANE, y la misma facilitó el programa del taller Integración laboral de personas con discapacidad, lo cual orientó la elaboración del contenido.

También se contactó a la Lic. Nelly Goncalves, Directora de ASODECO, quien apoyó en parte de la organización del taller ya que se estimó un espacio de intercambio entre algún representante de alguna institución que se dedicara a la incorporación de personas con discapacidad en las organizaciones, así como la participación en el mini taller de alguna persona con discapacidad incorporada en el ambiente laboral que relatara su experiencia a los asistentes al mini taller, y que estuviera dispuesto responder las preguntas y a aclarar las dudas de los mismos. La Lic. Goncalves contactó a Luis Velazco, quien contaba con este perfil.

4.2.1.3 Validación del programa

Una vez formulado el programa del mini taller (Ver anexo 1), elaborada la presentación del taller (ver anexo 2), los materiales de apoyo (ver anexo 3), el formato para participar en los grupos de discusión (ver anexo 4), el formato de preguntas y respuestas (ver anexo 5), y el formato de la evaluación reactiva (ver anexo 6) y la propuesta para el establecimiento de los grupos de discusión (ver anexo 7), se validaron sus contenidos y diseño de las estrategias y actividades con los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos de Banco Exterior C.A.

4.2.1.4 Implementación del programa

Se desarrolló una parte del programa (Mini taller) a partir de la formulación del mismo. Durante el desarrollo de las actividades estuvieron presentes miembros de la organización, designados por la Gerencia de Recursos Humanos, con la finalidad de que sean duplicadores de las estrategias en el interior del país y en las agencias de la Gran Caracas que sean necesarias. En cuanto al establecimiento de los grupos de discusión, se definió que su desarrollo sería una tarea de la Gerencia de Recursos Humanos y que, entre otros medios (correos electrónicos, publicidad organizacional, etc.), se aprovechará la asistencia de miembros de la organización para promocionar y explicar los objetivos e importancia de participar en los grupos de discusión. Los asistentes tendrán una lista donde completarán sus datos expresando su disponibilidad para participar en estos grupos.

4.2.1.5 Análisis de resultados y elaboración de informe

Después de la implementación del Mini taller, se realizó una evaluación del mismo. Los resultados fueron presentados a la Gerencia de Recursos Humanos, y les fue entregado un informe ejecutivo. Estos resultados serán presentados más adelante.

Durante las siguientes Fases, como se indicó anteriormente, se apoyó en actividades puntuales, ya que las mismas serán desarrolladas por la Gerencia de Recursos Humanos. A continuación se describen las Fases:

4.2.2 Fase II: Inclusión

En esta fase se desarrollarán todas las actividades necesarias para la inclusión eficiente de personas con discapacidad en la empresa. Se espera realizar durante esta fase:

4.2.2.1 Censo de personas con discapacidad: Censar las personas con discapacidad que se encuentran actualmente laborando en la organización.

4.2.2.2 Revisión de cargos en BE: Consiste en que miembros de la organización se encarguen de verificar en cuales cargos es posible la incorporación.

4.2.2.3 Búsqueda de postulantes: en distintas organizaciones, por prensa, etc.

4.2.2.4 Incorporación de personas con discapacidad: Una vez seleccionado el personal, se procederá a la incorporación

4.2.3 Fase III: Seguimiento

Durante esta fase la organización hará seguimiento del proceso de integración. No se participará en esta fase, y aunque se esperó apoyar en la planificación de las estrategias de seguimiento esto no fue posible ya que el tiempo dedicado al desarrollo de las actividades antes mencionadas no lo permitió.

4.3 Resultados

Por motivos de tiempo se tuvo la oportunidad de desarrollar sólo una vez el Mini taller planificado; sin embargo este tenía como uno de sus objetivos ser un piloto que se duplicara, bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, en el resto de los miembros de la organización. En esta primera oportunidad el desarrollo del mismo estuvo a cargo de las consultoras, y se espera que los venideros sean desarrollados por miembros de la organización, responsables del mismo.

Se espera que, al implementar el programa de sensibilización en mas oportunidades, los empleados de Banco Exterior, C.A. presenten menos resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas a la plantilla de RRHH la organización, lo que aumentará la probabilidad de que esta incorporación sea eficiente, a la vez que se cumple con el artículo 28 de la LPD. Esto se medirá con la aplicación del instrumento utilizado durante la elaboración del diagnóstico.

Adicionalmente, creará un precedente de participación activa de los empleados en cambios en la organización, lo cual será beneficioso para todos sus miembros.

En relación a los grupos de discusión, se elaboró una planificación de los mismos (se encuentra más adelante), a la espera de su implementación por parte de los miembros de la organización, bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos. A continuación los resultados:

4.3.1 Mini taller

Para el Mini Taller de Sensibilización, se planteó el desarrollo de 3 actividades, entre ellas:

- Participación de dos invitados especiales que relataron su experiencia como personas con discapacidad.
- Dinámica “Lo que tenemos en común”. Juego de Roles.
- Sesión de Preguntas y Respuestas.

A continuación se describirá el desarrollo de las actividades planificadas:

- **1º actividad:** con la ayuda de ASODECO pudimos contactar a Luis Velazco, quien trabaja en la Electricidad de Caracas C.A. y presenta una discapacidad cognitiva leve. Relató a los participantes del Taller cómo ha sido su experiencia laboral, cómo ha sido el trato de sus compañeros de trabajo, y cuál ha sido la influencia y beneficios personales derivadas de la nueva Ley de Integración Laboral de Discapacitados.

Igualmente contamos con la presencia de María Antonieta Valls, quien trabaja en Banco Exterior C.A., específicamente en el Departamento de Comunicación y Publicidad; ella presenta una discapacidad de tipo sensorial: 70% de pérdida de

audición. Por su parte nos comentó como ha sido su experiencia a nivel familiar, educativa y laboral. Cabe destacar que la Lic. Valls ha participado activamente en el proceso de consultoría que estamos relatando, como apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.

Ambos, facilitaron a los participantes la comprensión de la discapacidad y cómo repercute diariamente en sus actividades. Indicaron que muchas veces los prejuicios afectan más que la propia discapacidad; expresaron también que dicha condición no limita sus acciones y que pueden desempeñarse satisfactoriamente, tienen metas a nivel personal y profesional y consideran que pueden cumplirlas a cabalidad. Dejaron claro que no necesitan ni compasión ni sobreprotección, ya que esto es lo que la mayoría de la gente manifiesta de una u otra forma. Si bien necesitan en algunas ocasiones colaboración ésta no debe ser exagerada o desmedida.

Ahora bien, los términos asociados a ésta actividad tiene relación con la empatía, los prejuicios y el juzgar alguna condición o situación producto del desconocimiento. Gracias a dicha actividad los participantes tuvieron la oportunidad de conocer una realidad que para algunos era completamente desconocida, de hecho muchos manifestaron que sentían a veces que sobreprotegían a las personas con discapacidad, o que por temor se alejaban pensando tal vez que no podían ser de ayuda. Un punto importante a señalar fue que muchas de las personas que asistieron al Taller y que conocían a María Antonieta no sabían de su discapacidad lo que causó mucha impresión entre los asistentes, ya que manifestaban lo bien que se desenvolvía en sus actividades. Igualmente, cuando empezó a hablar Luis, los participantes notaron que presentaba una discapacidad que a simple vista no podía ser percibida. Esto dejó claro como los estereotipos que se manejan pueden no coincidir con la realidad. Sin lugar a dudas, esta fue una actividad aleccionadora, llena de mucha emotividad y se observaba como los participantes comprendían la importancia del tema y su repercusión a nivel personal y laboral.

Cabe destacar que la Lic. Nelly Goncalves participó en el Mini taller contando su experiencia, como Directra de ASODECO, en la incorporación de personas con discapacidad en el ámbito laboral y, más específicamente, con el apoyo del Programa “Creando Independencia”.

- **2º actividad:** Juego de Roles “Lo que tenemos en común”, esta actividad fue planificada pensando en una situación hipotética producto de la Ley para Personas con Discapacidad (LPD). Para ello, se planteó la conformación de un Comité de Empleados con Discapacidad, ellos debían velar y hacer cumplir el reglamento de la LPD.

La actividad se llevaría a cabo con 4 participantes, cada uno presentaba una discapacidad (cognitiva, sensorial, física). El objetivo principal era dramatizar la situación de manera tal que cada participante pudiera vivir la experiencia de tener la discapacidad y buscar la forma de poder comunicarse con el resto del grupo. Si bien la situación se presentaba un poco exagerada la idea era compartir cuál había sido su experiencia comunicacional, el grado de dificultad, cómo se llevaba a cabo el trabajo en equipo, la colaboración en torno al objetivo propuesto, la participación tomando en cuenta la diversidad e individualidades, etc.

Las personas encargadas de validar la información y las actividades para el taller (personal de RRHH y Comunicación y Publicidad) validaron y dramatizaron la actividad. Entre sus comentarios se encuentran los siguientes:

- esta actividad va a generar gran empatía porque el participante podrá vivir la experiencia de la discapacidad y esto facilitará el proceso de sensibilización
- le permitirá experimentar cuál es la actitud de las personas con discapacidad, y la necesidad de hacer prevalecer sus derechos a nivel laboral.

Nota: la actividad no se pudo llevar a cabo por razones de tiempo; de hecho el Taller tenía una duración estimada de 1 hora y 15 minutos y se extendió casi por 2 horas,

tomando en cuenta que se realizó al final de la tarde, se decidió en ese momento dejar la actividad para otra ocasión dado que los participantes estaban realizando muchas preguntas y se notaba que el foco de interés para el momento de realizar la dinámica según el cronograma de actividades estaba en otro aspecto, por lo que se siguió con la sesión de preguntas y respuestas, la cual generó mucha participación.

- **3º actividad** Sesión de preguntas y respuestas: esta actividad se planteó como una oportunidad para tener en cuenta y recabar mejoras, sugerencias y opiniones que se podrían implementar en los próximos talleres, en principio porque en esta oportunidad el Mini taller, como se menciono anteriormente, era un piloto que la Gerencia de RRHH, en conjunto con la colaboración de las Consultoras, estaba llevando a cabo. A través de esta actividad se quería apreciar cuáles eran las actitudes e inquietudes de los empleados del Banco frente a la incorporación de personas con discapacidad a la empresa.

Los empleados que asistieron del Taller representaban diversas áreas de la organización, y sus participaciones e interrogantes fueron muy valiosas y enriquecedoras para el proceso de integración que se desea llevar a cabo. Por ejemplo un participante representando el área de Agencias y Sucursales preguntó cómo afectaría la integración de personas a las agencias, y si era necesario cubrir las vacantes de éstas con personal que presentara alguna discapacidad, por su parte el representante del área de Seguridad acotaba que de ser así era necesario acondicionar las agencias y la torre principal facilitando así el acceso y movilización (rampas, señalizaciones, etc.). Aunado a esto los representantes de Reclutamiento y Selección plantearon la necesidad de desarrollar más información acerca del proceso de contratación y el apoyo que prestan empresas como ASODECO en este aspecto, la representante de Adiestramiento sugirió que para las próximas sesiones se debería contar con la presencia de más invitados especiales que cuenten su experiencia e invitar aquellos integrantes de la organización que presenten alguna discapacidad para que relaten su experiencia dentro de la empresa.

Como podemos observar, una vez que se ofrece información acerca de la Ley se generan interrogantes que indudablemente facilitan el proceso de integración y de sensibilización, entre las recomendaciones que se le sugieren a la empresa se puede encontrar principalmente el estimar más tiempo en la realización del Mini taller ya que de esta forma se suministra la información necesaria, se desarrollan actividades y dinámicas que favorecen la integración e igualmente se le da la oportunidad a todos los participantes de compartir y expresar sus ideas y opiniones.

4.3.1.1 Interpretación de los resultados prueba reactiva

Al finalizar el Mini taller, se solicitó a los asistentes que respondieran un formato de prueba reactiva. El mismo arrojó los siguientes resultados:

- Pregunta n° 1: ¿Qué le pareció el taller?

En general, los participantes respondieron que el taller fue de su agrado. Lo consideraron interesante, claro, bien estructurado y concreto.

- Pregunta n° 2: ¿Qué cosas cambiaría o mejoraría?

Varios participantes manifestaron el interés en que continuara el proceso de incorporación, y otros solicitaban que se diera información concreta en relación con la situación actual del Banco Exterior en el proceso de incorporación.

- Pregunta n° 3: Si pudiese incluir otros contenidos, ¿cuáles incluiría?

Muchos de los asistentes indicaron que incluirían la participación de mas invitados e instituciones que ofrecieran información, con los cuales pudieran interactuar, así como dinámicas con ellos.

- Pregunta n° 4: ¿Cambio en algo su idea acerca de la discapacidad? ¿En qué?

Todos -excepto una persona- respondieron que había cambiado su idea acerca de la discapacidad. La mayoría de ellos se refirió a la sensibilización y a la manera en como tratarlos.

En cuanto a los comentarios adicionales que incorporaron, proponen replicar el taller al resto de los miembros de la organización, y uno sugiere que se conformen grupos de trabajo para trabajar en la incorporación.

4.3.1.2 Recomendaciones Mini taller

En base a la experiencia y resultados de la evaluación del encuentro desarrollado el miércoles 18 de julio de 2007, con los empleados de Banco Exterior, C.A., se recomendó:

- Desarrollar planes informativos para los miembros de la organización acerca de la Ley para personas con discapacidad y programas de apoyo con empleo, entre otros.

- Planificar y desarrollar encuentros entre invitados especiales y los miembros de la organización, donde los mismos puedan intercambiar opiniones y experiencias, así como que se desarrollen actividades de interrelación entre ellos, como dinámicas.

- Facilitar el taller “Integración de personas con discapacidad a Banco Exterior C.A.” a todos los miembros de la organización, aumentando el tiempo destinado para su desarrollo (se recomiendan 2 horas, 30 minutos).

- Realizar al taller “Integración de personas con discapacidad a Banco Exterior C.A.” las actualizaciones necesarias, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas por los participantes del mismo¹⁷.

¹⁷ *Idem*

- Desarrollar los grupos de discusión recomendados

4.3.2 Grupos de discusión

En relación a los grupos de discusión, las consultoras presentaron la propuesta para su organización. En gran medida esta propuesta estuvo motivada a la reflexión de acerca de que, como se ha mencionado con antelación, una de las estrategias para que los afectados por el cambio disminuyan su resistencia al mismo es dándole la oportunidad de participar, aunado al resultado del diagnóstico donde los empleados manifestaron su interés en participar en el proceso, ofreció la oportunidad de no dudar al considerar esta opción como una estrategia viable para la disminución de la resistencia. Cabe destacar que esta es una actividad que se desarrollará enteramente bajo la supervisión y responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de Banco Exterior, C.A.

A continuación se muestra la propuesta inicial, presentada por las consultoras y aprobadas por el cliente, para el desarrollo de los grupos de discusión:

4.3.2.1 Propósito

Llevar a cabo sesiones de trabajo, a través de grupos de discusión con empleados de **Banco Exterior C.A.** con la finalidad de que elaboren la estrategia a utilizar para la incorporación eficiente de personas con discapacidad en la organización. Entre los objetivos debe incluirse la definición de la campaña de sensibilización.

4.3.2.2 Tareas

- a. Realizar la convocatoria a participar

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con apoyo de las consultoras y del departamento de Comunicación y Publicidad

- b. Definición de responsable o coordinador

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos

c. Definición de estrategia participativa

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos, con apoyo de las consultoras y del departamento de Comunicación y Publicidad

d. Definición de objetivos

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de las consultoras

d.1 Definir campaña de sensibilización

d.1.a Establecer el responsable o coordinador

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo del departamento de Comunicación y Publicidad

d.1.b Establecer tiempo del proyecto, incluyendo fecha de lanzamiento formal de la campaña.

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con apoyo de las consultoras y del departamento de Comunicación y Publicidad

d.1.c Informar acerca de los avances del proyecto a toda la organización, a través del Enlace.

Responsable: Responsable o Coordinador de la campaña, con el apoyo del departamento de Comunicación y Publicidad

d.1.d Promocionar el concurso para la definición de lema y logo a través del Enlace.

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo del departamento de Comunicación y Publicidad

e. Definir tiempo del proyecto

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de las consultoras

f. Definir fechas, horas, sitios de encuentro, y número de sesiones

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de las consultoras

Como se esperaba que la participación fuese voluntaria, se aprovechó la presencia de los participantes en el Mini taller para explicarles el objetivo de este grupo de discusión, y ofrecerles la oportunidad de manifestar su disposición a participar anotándose en una lista. La Gerencia de Recurso Humanos los contactaría próximamente.

4.4 Consideraciones éticas

4.4.1 Expectativas de la consultoría

El propósito último del desarrollo de este trabajo fue formular y desarrollar estrategias que apoyen el logro del objetivo planteado, a partir de la necesidad manifestada por la organización.

4.4.2 Trato de confidencialidad

Se garantizó, y sigue garantizándose un trato confidencial de todos los hallazgos de la investigación y como resultado de la formulación e implementación de las actividades. También se garantizó, y sigue garantizándose el anonimato de las fuentes de dichas informaciones.

4.5 Dedicación

La actividad requirió de un espacio de tiempo específico para su realización, el cual fue facilitado por el cliente.

La frecuencia y periodicidad de las actividades fueron acordadas, y cumplidas, entre las partes.

4.6 Cronograma de ejecución

FASE I: SENSIBILIZACION	Actividades	05 al 19/06	19 al 26/06	26/06 al 03/07	03 al 17/07	17 al 31/07
	a. Recolección información con B.E.					
	b. Formulación del programa					
	c. Validación del programa					
	d. Implementación del programa					
	e.1 Análisis de resultados					
	e.2 Elaboración del informe					
	e.3 Presentación de resultados					

4.7 Presupuesto estimado

Actividades que se realizaron durante la I Fase:

- Apartado a:

Recolección de información con la empresa: cien mil bolívars (100.000,00 Bs.) por hora, por 4 horas.

- Apartado b:

Formulación del programa: ciento veinte mil bolívars (120.000,00 Bs.) por hora, por veinte (20) horas.

- Apartado c:

Validación del programa: ciento veinte mil bolívars (120.000,00 Bs.) por hora, por dos (2) horas.

- Apartado d:

Implementación del programa: ciento veinte mil bolívars (120.000,00 Bs.) por hora. Cantidad de horas por definir. Se estiman dieciséis (16) horas.

- Apartado e.1:

* Aplicación del instrumento: ciento veinte mil bolívars (120.000,00 Bs.) por hora, por 4 horas.

* Tabulación de los resultados, cien mil bolívars (100.000,00 Bs.) por hora, por treinta (30) horas

* Análisis de los resultados, cien mil bolívars (100.000,00 Bs.) por hora, por diez (10) horas.

- Apartado e.2:

* Elaboración del informe, cien mil bolívars (100.000,00 Bs.) por hora, por cuatro (4) horas.

* Apartado e.3:

Presentación de los resultados, ciento veinte mil bolívars (120.000,00 Bs.) por hora, por una (1) hora.

Se estima la inversión en 8.040.000 Bs. + gastos de materiales consumibles relacionados + 10 % de gastos de administración + los impuestos que apliquen.

Banco Exterior C.A. puso a disposición el espacio físico adecuado y las facilidades para la realización de las actividades que se planificaron.

Es importante destacar, que por ser ésta una actividad académica como requisito para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, la empresa quedó exonerada de dicho pago.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de esta práctica profesional permitió aplicar y consolidar conocimientos, así como verificar algunas de las áreas que abarca el perfil de este postgrado.

Gracias a la experiencia que se obtuvo durante su desarrollo, se pudo llegar a conclusiones y sugerir recomendaciones.

5.1 Conclusiones

La experiencia del desarrollo de esta práctica profesional generó las siguientes conclusiones:

- El cambio planificado amerita tiempo y esfuerzo, pero sus resultados pueden ser extraordinarios.
- En toda organización que espere ser exitosa debe destinarse recursos para la planificación del cambio, cuando éste sea necesario, considerando especialmente a los miembros de la organización.
- La dinámica de las organizaciones incluyen cambios constantes, y éstos deben tomarse como parte fundamental de la misma.
- El Desarrollo Organizacional juega un papel primordial en el proceso de cambio exitoso.

5.2 Recomendaciones

- El trabajo en equipo y la comunicación cliente-consultor es imprescindible para el desarrollo exitoso de una experiencia de intervención organizacional.
- El compromiso y respeto que se genere entre el cliente y el consultor y éstos, a su vez, con el proceso de consultoría, es básico para el cumplimiento de los objetivos.
- Es menester el cumplimiento de los acuerdos a los que lleguen las partes.
- El apoyo que ofrezca la organización cliente al consultor puede determinar el éxito del proceso.
- Como en todo proceso, la planificación y organización es pieza fundamental para el logro de las metas planteadas.
- Buscar material bibliográfico, experiencias previas, indagar en el entorno y, en caso de encontrarlo, ajustarlo a las necesidades del proceso de consultoría que se esta desarrollando beneficia el resultado final.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

Collerette, P. (2001). **La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para el cambio.** Ediciones Trillas. México. Capítulo 7.

Durán, Pablo (s/f). **Desarrollo organizacional.** Documento inédito

French y Bell (1996). **Desarrollo organizacional.** Prentice Hall. Mexico. P. 181

Kerlinger, F. (2005). **Investigación del comportamiento.** Mc Graw-Hill. México

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). **Administración una perspectiva global.** 11ª. Ed. Mc. Graw Hill. México

Pagano, R. (2006). **Estadística para las ciencias del comportamiento.** Editorial Thomson. México

Robbins, Stephen P. (1999). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall – Pearson, México

Shein, E. (1991). **Psicología de la Organización.** Editorial Prentice-Hall, México

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990). **Conducta Organizacional y Psicología del Personal.** Compañía Editorial Continental S.A. México

Referencias electrónicas:

Ley para personas con Discapacidad. Tomado de

<http://www.fevedi.org.ve/leer.php/120> Consultado en agosto de 2007

Página electrónica de ASODECO, disponible en

<http://www.asodeco.org/asodeco.htm> Consultado en agosto de 2007

Página electrónica del Banco Exterior, C.A. Disponible en:

<http://www.bancoexterior.com/default.aspx?caso=tvCgHU1qnO8=&art=Cr0Xsd/OZag=> Consultado en agosto de 2007

Reyes, Alejandro y José Angel Velásquez (s/f). **Cambio organizacional**. Documento inédito. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#PROCESO>.

Consultado en agosto de 2007

Anexo 1



Caracas, 18 de julio de 2007

PROGRAMA

4:00-4:05	Palabras de bienvenida Lic. Gustavo Lugo
4:05-4:10	Los valores de Banco Exterior, C.A. Lic. Gustavo Lugo
4:10-4:15	Resultados encuesta en Banco Exterior, C.A. Lic. Marisela Barrios
4:15-4:20	La Ley para Personas con Discapacidad (LPD) Lic. Nakarys Morales
4:20-4:25	Discapacidad: Mitos y realidades Lic. María Auxiliadora Valls
4:25-4:35	ASODECO Lic. Nelly Goncalves y Luis Velasco
4:35-4:45	Dinámica Lics. Marisela Barrios y Nakarys Morales
4:45-4:50	Invitación a participar en Grupos de trabajo Lic. Gustavo Lugo
4:50-5:00	Sesión de preguntas y respuestas
5:00-5:05	Cierre. Evaluación del encuentro

Integración de personas con discapacidad a la organización Banco Exterior C.A.



Agenda

- Resultados encuesta en Banco Exterior, C.A.
- Ley para Personas con Discapacidad (LPD)
- Discapacidad: Mitos y realidades
- ASODECO: (Asociación para el Desarrollo de Educación Complementaria)





Resultados encuesta

Descripción proceso

Objetivo: Medir la opinión de los trabajadores de Banco Exterior acerca de la incorporación de personas con discapacidad en la organización.

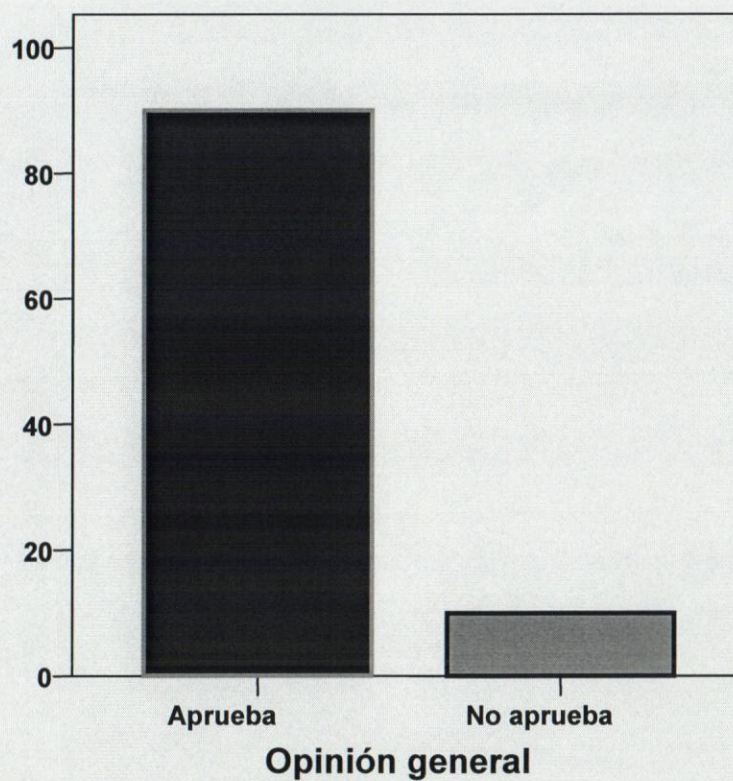
Participaron 210 trabajadores de la organización (13% aprox.) ubicados en Torre principal y Agencias (territorio nacional).

Aplicación: 9 y 10 de abril de 2007

Administración vía Intranet de cuestionario compuesto por 24 ítems de selección simple y un espacio para comentarios.

Resultados encuesta

El 90% de los encuestados aprueba la incorporación



Anexo 2

18 de julio de 2007



Resultados encuesta

Hallazgos

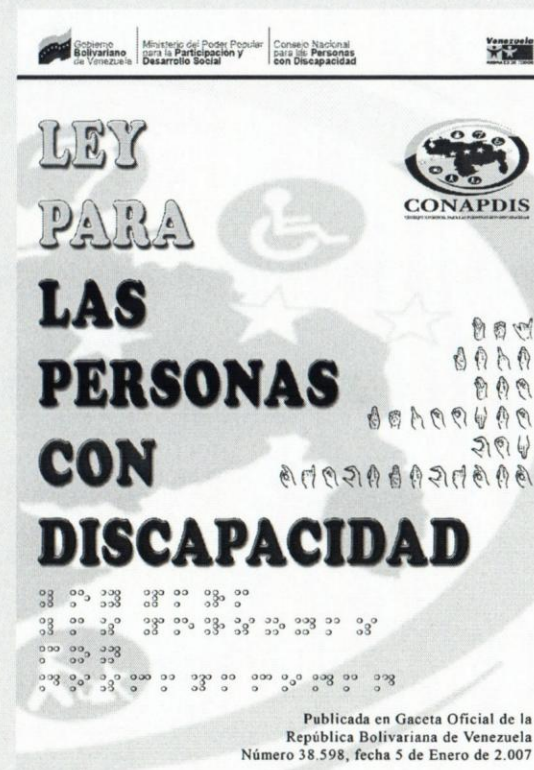
- Los empleados tienen conocimiento de la LPD.
- La aprobación acerca de la incorporación es muy alta.
- Gran cantidad de instrumentos incluían comentarios.



Ley para Personas con Discapacidad

PUBLICACIÓN

El 05 de enero de 2007 fue publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.598, la LPD derogando así, la Ley para la Integración de Personas Incapacitadas, publicada el 03 de septiembre de 1993.



Ley para Personas con Discapacidad

OBJETIVO

Establecer las disposiciones que permitan el desarrollo integral de las personas con discapacidad dentro de la sociedad, la participación solidaria de ésta, la familia, los entes públicos nacionales, estatales y municipales; así como también los entes privados nacionales o internacionales y organizaciones sociales.



Anexo 2



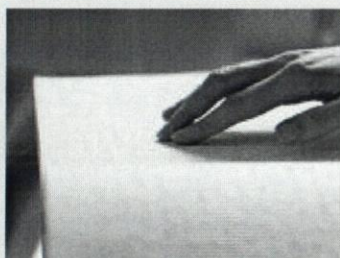
Ley para Personas con Discapacidad

PRINCIPIOS QUE RIGE LA LEY

Igualdad

Protagonismo

Equidad



Cooperación

Humanismo

Participación



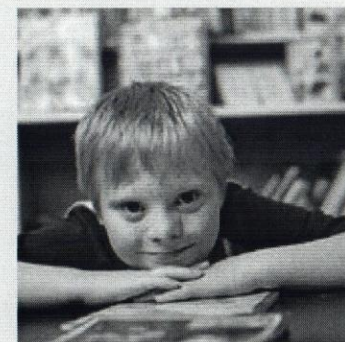
Anexo 2

18 de julio de 2007

Ley para Personas con Discapacidad

DISPOSICIONES

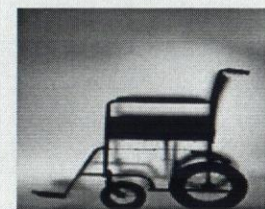
- ✓ Trato Social y Protección
- ✓ Ayudas Técnicas y Asistencia
- ✓ Educación
- ✓ Actividades Culturales y Deportivas
- ✓ Accesibilidad y Vivienda
- ✓ Atención Preferencial
- ✓ Transporte
- ✓ Descuento en pasajes
- ✓ Transporte sin recargo
- ✓ Trabajo y Capacitación = (Art. 28 LPD)



Ley para Personas con Discapacidad



ART. 28 DE LA LPD



“Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros”.

“No podrá oponerse argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad.”

Ley para Personas con Discapacidad

CUMPLIMIENTO DE LA LEY (ART. 28)

✓ Debe tratarse de personas con discapacidad permanente.



✓ Debe adecuarse el sitio de trabajo, para dar accesibilidad a las personas con discapacidad.

✓ Cuando se habla del 5% de la nómina total se incluyen todo el personal: fijo, contratados, honorarios profesionales, etc.



✓ Deben gozar de todos los beneficios laborales.

Ley para Personas con Discapacidad

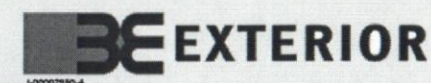
SANCIONES



La Ley contempla una serie de sanciones entre las cuales se destacan:

- ✓ **Multa de 100 a 1.000 UT por el incumplimiento de contratar al menos 5% de discapacitados en la nómina de las empresas.**
- ✓ **Multa de 30 a 60 UT si no se informa al Consejo Nacional para Personas con Discapacidad y demás órganos competentes, sobre el n° de trabajadores con discapacidad contratados, las actividades que desempeñan, entre otros datos.**





Ley para Personas con Discapacidad

BANCO EXTERIOR C.A. Y LA LPD

Banco Exterior C.A. posee actualmente una plantilla de aproximadamente 1.6000 empleados.



Esto significa que para dar cumplimiento a lo estipulado en la Ley (5% de la nómina) debe contar con al menos 80 empleados que presenten alguna discapacidad.

Banco Exterior C.A., conciente de su participación en la sociedad y alineado con los objetivos y valores que la definen como institución financiera, propone diseñar programas y actividades que faciliten la incorporación de personas discapacitadas a la empresa.



Anexo 2

18 de julio de 2007

Ley para Personas con Discapacidad

ORGANISMOS E INSTITUCIONES

Gubernamentales:



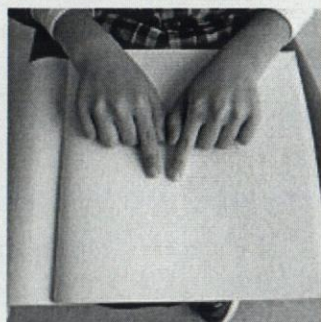
Asociaciones de Asistencia y Apoyo:



Discapacidad: Mitos y realidades

DEFINICIÓN

Serán consideradas como *Discapacitadas*, aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas, presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente.



Discapacidad: Mitos y realidades

CLASIFICACIÓN

Física



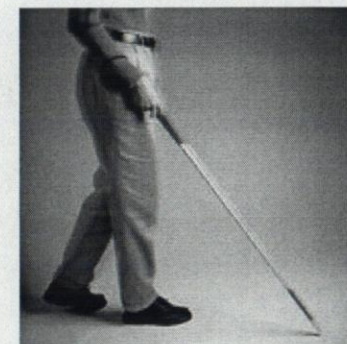
Intelectual



Psíquica



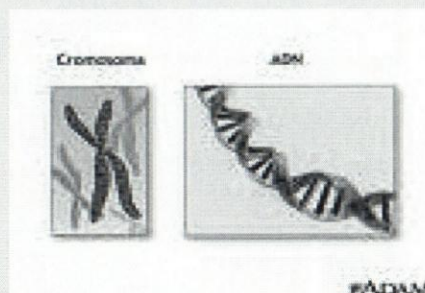
Sensorial



Discapacidad: Mitos y realidades

CAUSAS

Enfermedades congénitas



Accidentes de tránsito



Accidentes deportivos



Anexo 2

Discapacidad: Mitos y realidades

<i>Mito</i>	<i>Realidad</i>
✓ Compartir actividades laborales con personas con discapacidad afectará considerablemente los objetivos organizacionales.	✓ Lo afectaría puesto que las personas con discapacidad ayudarían a lograr los objetivos. No olviden que estas personas tienen el potencial necesario para incorporarse a la fuerza de trabajo como empleados, trabajadores independientes o empresarios.
✓ Integrar personas con discapacidad a la empresa tomará mucho tiempo de entrenamiento.	✓ No necesariamente. Si la discapacidad no es intelectual tomará el mismo tiempo que se emplearía en una persona sin discapacidad, o incluso menos.

Discapacidad: Mitos y realidades

<i>Mito</i>	<i>Realidad</i>
✓ No existen suficientes instituciones u organismos que faciliten información y asistencia para lograr la integración.	✓ Sí existen; sólo es cuestión de acudir a ellos para que nos ofrezcan su orientación.
✓ Los empleados participarán en el proceso de integración laboral únicamente si se les obliga.	✓ Los resultados de la encuesta arroja que los empleados de Banco Exterior están interesados en participar en el plan estratégico para la incorporación de personas con discapacidad en la organización.



ASODECO



¿QUÉ ES ASODECO?

Asociación Civil sin fines de lucro, fundada el 12 de agosto de 1985. Desde entonces se ha dedicado a la capacitación, integración y seguimiento de jóvenes y adultos con discapacidad, realizando trabajos que les permita integrarse armoniosamente a la sociedad como personas productivas.



ASODECO



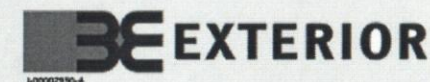
MISIÓN

ASODECO, institución pionera en el área de integración socio-laboral, a través de la aplicación de su programa Transición Laboral “Creando Independencia”, tiene como propósito fundamental la búsqueda constante del mejoramiento en la calidad de vida de las personas con discapacidad.



Anexo 2

18 de julio de 2007



ASODECO



OBJETIVOS

- ✓ Explorar y desarrollar las potencialidades de cada participante.
- ✓ Brindar actividades académicas, sociales, deportivas, culturales y recreativas que estimulen el desarrollo integral de cada participante.
- ✓ Orientar el equilibrio emocional y la autoestima de los jóvenes.
- ✓ Estimular la independencia de los participantes, para facilitar su adaptación en el proceso de integración socio-laboral.
- ✓ Integrar a los participantes al campo laboral según sus habilidades e intereses.
- ✓ Asesorar a las empresas en el proceso de integración y seguimiento socio-laboral de personas con discapacidad.

Anexo 2

18 de julio de 2007

ASODECO



¿QUIÉNES TRABAJAN EN ASODECO?

Un equipo de profesionales en el área de educación especial conformado por:

- ✓ Docentes especialistas
- ✓ Entrenadores laborales
- ✓ Terapistas de lenguaje
- ✓ Instructores especializados
- ✓ Psicólogo
- ✓ Voluntariado



ASODECO



EXPERIENCIA EN EL ÁREA DE INTEGRACIÓN LABORAL



Anexo 2

18 de julio de 2007



¡GRACIAS!

Anexo 2

18 de julio de 2007

CHARLA INFORMATIVA Y DE SENSIBILIZACIÓN:

“INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A BANCO EXTERIOR C.A.”

a. Discapacidad:

Serán consideradas como *Discapacitadas*, aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas, presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente.

b. Clasificación:

- **Discapacidad física:** Esta es la clasificación que cuenta con las alteraciones más frecuentes, las cuales son secuelas de poliomielitis, lesión medular (parapléjico o cuadripléjico) y amputaciones.
- **Discapacidad sensorial:** Comprende a las personas con deficiencias visuales, a los sordos y a quienes presentan problemas en la comunicación y el lenguaje.
- **Discapacidad intelectual:** Se caracteriza por una disminución de las funciones mentales superiores (inteligencia, lenguaje, aprendizaje, entre otros), así como de las funciones motoras. Esta discapacidad abarca toda una serie de enfermedades y trastornos, dentro de los cuales se encuentra el retraso mental, el síndrome Down y la parálisis cerebral.
- **Discapacidad psíquica:** Las personas sufren alteraciones neurológicas y trastornos cerebrales.

c. Objetivo de la Ley para Personas con Discapacidad (LPD):

Establecer las disposiciones que permitan el desarrollo integral de las personas con discapacidad dentro de la sociedad, la participación solidaria de ésta, la familia, los entes públicos nacionales, estatales y municipales; así como también los entes privados nacionales o internacionales y organizaciones sociales

d. Organismos e Instituciones:

✓ Gubernamentales:

- CONAPDIS (Consejo Nacional para Personas con Discapacidad)
- INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales)
- FUNDAPERDIS (Fundación para la Atención de las Personas con Discapacidad)
- Ministerio de Desarrollo Social

✓ Asociaciones de Asistencia y Apoyo:

- ASODECO (Asociación para el Desarrollo de Educación Complementaria)
- AVESID (Asociación Venezolana para el Síndrome de Down)
- AVEPANE (Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales)
- FEVEDI (Federación Venezolana de Asociaciones y Fundaciones de Familiares de Personas con Discapacidad Intelectual).



ANEXO 4



INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A BANCO EXTERIOR C.A.

PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN EN PRÓXIMAS SESIONES DE TRABAJO:

[illegible]

ANEXO 5

MINI TALLER: INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A BANCO EXTERIOR C.A.

PREGUNTA: _____

DIRIGIDA A: _____

Gracias por participar



ANEXO 6

MINI TALLER: INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A BANCO EXTERIOR C.A.

Por favor, responda brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué le pareció el Taller?

2. ¿Qué cosas cambiaría o mejoraría?

3. Si pudiese incluir otros contenidos, ¿cuáles incluiría?



4. ¿Cambió en algo su idea acerca de la discapacidad? ¿En qué?

Comentarios adicionales:

Gracias por participar

[illegible]