

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proyecto Factible para el Manejo del Cambio e Integración del Liderazgo en el
Parque Social UCAB

Padre Manuel Aguirre, S.J

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

FRANCISCO GERDEL

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Lic. William Medina Quero

Caracas, Julio 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proyecto Factible para el Manejo del Cambio e Integración del Liderazgo en el Parque Social UCAB Padre Manuel Aguirre, S.J

Autor: Francisco Gerdel

Asesor: Lic. William Medina Quero

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es la de presentar un plan de intervención para el manejo del cambio que permita la integración de los líderes del Parque Social, en la modalidad de proyecto factible, basado en el diagnóstico realizado previamente el cual arrojó la necesidad de integrar las diferentes unidades funcionales, las cuales venían hasta ahora trabajando en forma independiente a fin de lograr el establecimiento de las bases de un equipo de alto desempeño, y disminuir la resistencia al cambio para satisfacer sus necesidades organizacionales. El sustento teórico está tomado del concepto “Cambio Planificado” para apoyar a las organizaciones mediante expertos, dentro o fuera de la organización y ayudar a las personas con las dificultades que se presentan, así como planificar e implementar los cambios deseados. (Lippitt, Watson y Westley, 1958). También se ha elegido para fundamentar dicho plan a través de experiencias de aprendizaje, el Modelo de David Kolb (1984), el cual supone que para experimentar un cambio de conducta a través del aprendizaje podemos partir: a) de una experiencia directa y concreta; b) una experiencia abstracta; c) reflexionando y pensando sobre ellas, o d) experimentando de forma activa con la información recibida. Para la realización de la intervención se adoptó la Investigación Aplicada bajo la modalidad de Investigación – Desarrollo, primaria y transversal (Mertler 2006). La técnica e instrumentos fueron tomadas del modelo de aprendizaje de David Kolb (1984). Se espera que esta intervención ofrezca como resultado, el fortalecimiento del liderazgo en el Parque Social, así como el funcionamiento de las unidades como un equipo de trabajo integrado.

Descriptores: Resistencia al cambio, construcción de equipos efectivos, proyecto factible, Plan de trabajo, integración, liderazgo.

INDICE

Contenido

INDICE.....	ii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 Justificación.....	7
1.2 Objetivo general	7
1.3 Objetivos específicos	8
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1 Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J.....	8
2.2 Unidades que conforman el Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J ..	12
2.2.1 Centro de Salud Santa Inés UCAB.....	12
2.2.2 Unidad de Psicología Padre Luis Azagra, S.J	15
2.2.3 Unidad de Clínicas Jurídicas Padre Luis Olasso, S.J.....	18
2.2.4 Unidad de Servicios Pedagógicos	19
2.2.5 Dirección de Proyección a la Comunidad	21
2.2.6 Unidad de Asesoría Económica.....	23
2.2.7 AVESSOC (Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana)	23
2.2.8 SUPERATEC.....	27
2.2.9 Medianálisis	30
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	35
3.1 Base conceptuales de Cambio Organizacional	37
3.2 Las Fases del cambio planeado.....	41
3.3 Fuentes de la resistencia al cambio y estrategias para superarla. (Cummings y Worley, 2005)	47

3.4 La fórmula para el cambio exitoso.....	52
3.5 Sostenimiento del cambio	53
3.6 Bases conceptuales de la construcción de equipos efectivos	54
3.7 Las cinco disfunciones de un equipo.....	56
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	58
CAPITULO V. DESARROLLO	63
1. Taller para el manejo del cambio.....	64
Cambio	69
Qué queremos que cambie?.....	69
Dinámica de “el universo premia la acción”	70
Frasas y refranes	72
Cambio Organizacional.....	73
Pasos hacia un cambio	74
Etapas de la curva del Cambio	75
Dinámica: Cambiemos.....	79
Sentimientos y comportamientos ante el cambio.....	81
2. Taller de Integración.	84
Objetivo General:.....	84
Reflexión concepto de Equipo	87
Factores de éxito en la integración	88
Primer elemento de integración “Comunicación”	89
Actividad “Pasando al cangrejo ciego”	90
Reforzamiento de Confianza y Colaboración.....	93
Reconocimiento y Retroalimentación.....	94

Construcción de Equipos de Alto Desempeño.....	97
Las 5 disfunciones de los equipos	100
Cierre	102
3. Taller para el asentamiento de las bases del equipo.....	102
Objetivos - Contenido	104
Visión	105
Razón de Ser	107
Dinámica: Los Planetas	108
Funciones de los integrantes	111
Detección de necesidades	112
Descanso.....	113
Reto de equipo: Bum	113
Estrategias de comunicación del equipo.....	113
Toma de decisiones.....	114
Dinámica: La Red	115
Acuerdos de funcionamiento.....	117
Cierre- Chequeo de Expectativas	118
Mantenimiento del Cambio	121
CAPITULO VI. RESULTADOS ESPERADOS Y RECOMENDACIONES GENERALES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS	126

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J. se encuentra en un proceso de cambio en su gestión, pasando de una de tipo individual, donde cada una de las unidades velaba por sus resultados, capacidades y medios, a una gestión coordinada a través de la nueva figura del Gerente General.

Esta independencia con la que han trabajado las unidades pudiera generar resistencia al hecho de unirse y trabajar en conjunto, aun cuando hay conciencia por parte de los líderes, acerca de la importancia del trabajo en equipo.

Esta situación, junto a los múltiples desafíos del entorno en donde se han dificultado la ejecución y obtención de recursos, hace necesario la unión de las unidades funcionales del parque, a fin de buscar ser un ente superior, donde se sumen posibilidades, procura de recursos, aliados, estrategias e ideas, entre otros.

Es por esto que nos preguntamos ¿será la aproximación al manejo del cambio y la integración del liderazgo, lo suficientemente efectiva para preparar a los líderes hacia la transición entre la total independencia de sus unidades y la vinculación e interrelación entre todas las unidades del Parque?

Es por esto que se propone un plan que contemple tanto el manejo del cambio como la integración y el establecimiento de las bases del equipo.

1.1 Justificación

El Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J., busca promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en situación de alto riesgo social y económico, mediante proyectos interdisciplinarios con y desde las comunidades y la participación activa de diversos actores vinculados al quehacer universitario Ucabista, entes privados y públicos, así como participar en su transformación en comunidades donde se promueva la dignidad humana.

Puede decirse que las diferentes unidades funcionales del Parque comparten una visión y misión que apunta al bienestar social, por lo que se hace indispensable que logren trabajar como un todo organizacional. Este logro tendrá un impacto dentro y fuera del Parque Social, por un lado por la eficiencia con la que lograrán la procura de recursos, la sinergia entre los distintos proyectos que se plantean las unidades por separado y que contienen elementos comunes y dado el alcance social del parque, las mejoras de funcionamiento redundarán en beneficios sociales para todas las comunidades en las cuales el Parque Social tiene influencia.

1.2 Objetivo general

Establecer un proceso de transformación organizacional para generar un cambio estructural y funcional entre las unidades que conforman el Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J., que les permita pasar de una gestión independiente a una

vinculada e integrada con beneficios tanto para la institución como para la comunidad.

1.3 Objetivos específicos

- a) Presentar un programa de intervención con el propósito de disminuir la resistencia al cambio e integrar a los líderes del parque.
- b) Desarrollar propuestas claves para garantizar la alineación e integración de un Equipo de liderazgo de Alto Desempeño.
- c) Evaluar las actividades emprendidas a fin de garantizar la permanencia de los cambios obtenidos.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J

Inicios

La construcción del Parque Social Padre Manuel Aguirre estuvo prevista para realizarse en tres etapas. Durante la primera se llevarían a cabo los trabajos que corresponden al edificio de servicios generales, el centro de salud y la plaza central. Para el segundo período se buscaba construir la biblioteca auditorio y el edificio de servicios infantiles, quedando de último la construcción de los servicios deportivos, los estacionamientos y la pasarela.

Los trabajos de la primera etapa se realizarían durante 1996 y la primera mitad de 1997, de tal manera que, aproximadamente, en octubre de 1997 el Parque Social Padre Manuel Aguirre ya estaría funcionando.

Objetivo

El Parque Social Padre Manuel Aguirre, busca responder a las necesidades básicas de las comunidades cercanas a la UCAB, en las áreas de salud, educación y servicios profesionales; todo ello con operación y mantenimiento de la universidad y el apoyo de organizaciones externas. El Parque Social beneficia a la población de bajos recursos que circunda la UCAB.

El Parque está conformado por las siguientes unidades: Centro de Salud Santa Inés UCAB, Unidad de Psicología Padre Luis Azagra, S.J; Unidad de Clínicas Jurídicas Padre Luis Olaso, S.J; Unidad de Servicios Pedagógicos; Unidad de Asesoría Económica, Dirección de Proyección a la Comunidad, AVESOC (*Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana*); SUPERATEC y Medianálisis.

Misión

El Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J. es un espacio organizacional de la UCAB en donde se articulan iniciativas y experiencias multidisciplinarias, motorizadas por el compromiso social, profesional y universitario, con el propósito de contribuir con:

- El desarrollo sostenible de las comunidades,
- La formación integral de la comunidad ucabista y
- La reflexión crítica del quehacer universitario al entrar en contacto con las comunidades generando una transformación en ambos actores.

Visión

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en situación de alto riesgo social y económico, mediante proyectos interdisciplinarios con y desde las comunidades, con la participación activa de diversos actores vinculados al quehacer universitario ucabista, entes privados y públicos, y participar en la transformación de comunidades donde se promueva la dignidad humana. (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010)

Valores

- Responsabilidad, profesionalismo, ética profesional, compromiso,
- Solidaridad, sensibilidad social, vocación de servicio, ser útil, entrega al otro, disposición, sencillez

- Magis, excelencia, calidad de gestión, motivación/espíritu de logro, proactividad, autocrítica
- Apertura, tolerancia, respeto a las diferencias individuales y colectivas, inclusión del otro “aquí cabemos todos”
- Trabajo en equipo, compañerismo, sentido de pertenencia, cuidamos nuestros espacios comunes
- Comunicación, diálogo, relaciones fluidas, sinceridad, libertad
- Visión global/universal – no parroquial (Documento de planificación estratégica Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J, 2005)

Financiamiento

Poseen un modelo de financiamiento que les permite obtener recursos de diferentes fuentes:

- La UCAB
- Organizaciones nacionales públicas y privadas
- La empresa privada
- Organismos internacionales
- Autogestión a través de los servicios que prestamos

- Instituciones y personas
- Donaciones voluntarias
- Desarrollo de proyectos financiados (Documento de planificación estratégica Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J, 2005)

Líneas Estratégicas

1. Desarrollo de programas y proyectos en conjunto con las comunidades en situación de riesgo económico y social, para el mejoramiento de su calidad de vida.
2. Consolidación y diversificación de la propuesta de formación integral de la comunidad ucabista.
3. Contribución a la reflexión crítica del quehacer universitario.
4. Desarrollo y fortalecimiento institucional del Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J (Presentación Parque Social Padre Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2 Unidades que conforman el Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J

2.2.1 Centro de Salud Santa Inés UCAB.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB abre sus puertas el 13 de septiembre de 1999, contando con 4 especialidades médicas.

Nace con la visión de ser una institución de excelencia, líder en el área de prestación, educación, organización e investigación en salud para los sectores más necesitados de la sociedad venezolana.

El Centro de Salud Santa Inés UCAB es un modelo ambulatorio que ofrece atención integral preventiva y curativa con la mayoría de las Especialidades Médicas, Servicios de Diagnóstico, Procedimientos de Apoyo, Laboratorio y Servicios de Rehabilitación.

Hoy en día, el Centro de Salud Santa Inés UCAB ha ofrecido más de 900.000 servicios médicos de diversa índole, 25 especialidades médicas y más de 14 diferentes tipos de estudios de diagnóstico, con una atención profesional, solidaria y profundamente humana (Centro de Salud Santa Inés UCAB, 2010).

Valores

Calidad de atención al usuario: Entendida como la prestación de un servicio de alta calidad humana profesional en todos los aspectos de la organización.

Responsabilidad: Más allá del cumplimiento habitual del deber o de los compromisos adquiridos de la mejor manera y con justicia, se trata de generar la certeza de que los actos corresponden a con las promesas.

Liderazgo: Cada quien en su puesto de trabajo debe asumir el liderazgo que le corresponde en el ejercicio de sus tareas o funciones, presentando a los niveles de autoridad correspondientes propuestas de solución a los problemas del área.

Comunicación: Se promueve la capacidad de transmitir las ideas con claridad y sencillez, de tal manera que se verifique la comprensión del mensaje por parte del receptor y se logre formular compromisos de trabajo mutuamente compartidos.

Trabajo en equipo: entendido como la capacidad de cada participante de aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas al grupo de trabajo y complementarse con el aporte de los compañeros para lograr acuerdos de manera negociada con miras al logro de un objetivo común.

- ✓ Crecimiento profesional y personal: se promueve que los miembros del equipo posean una actitud permanente de superación personal y profesional, para responder a los nuevos escenarios y retos del entorno.
- ✓ Conciencia de costos: se requiere conciencia y responsabilidad de todo el personal sobre los costos de las actividades que desarrollan, lo que implica el cuidado de los equipos y el uso racional de los recursos.
- ✓ Disciplina y Lealtad institucional: entendida como el compromiso del recurso humano del Centro con las normas y procedimientos de la institución, con miras a lograr la coordinación necesaria entre todos los niveles para el logro de objetivos comunes. Entendido como el compromiso de aportar lo mejor de sí para que el centro pueda resolver dificultades y ser cada vez mejor (Centro de Salud Santa Inés UCAB, 2010).

Perfil del beneficiario

Personas de escasos recursos provenientes en un 73% de las comunidades de Antímamo, Macarao, y Caricuao, de las cuales el 65% son mujeres y el 35% son hombres. Con una mayor incidencia de personas con edades comprendidas entre 21 y 45 años. (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

- Ingresos por servicios: 91%
- Apoyo Fundación Inés de Planas: 3%
- Donaciones: 6% (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2.2 Unidad de Psicología Padre Luis Azagra, S.J

La Unidad de Psicología Luis Azagra, S.J., es heredera de un centro de salud mental comunitaria llamado UNACLIP (Unidad de Atención Clínico Psicológica), que se ubicaba en los salones parroquiales del Colegio Refugio de la Infancia, en la zona de Antímamo. Se concibió como una sede de prácticas clínicas para los estudiantes del último nivel de formación dentro de la escuela de psicología de la UCAB, bajo la supervisión del profesor Juan Carlos Romero. Allí, los estudiantes atendían personas que se acercaban buscando ayuda psicológica frente a dificultades afectivas y familiares, y conducían actividades enmarcadas en la

prevención de problemas psicosociales significativos del contexto. UNACLIP inició sus labores en 1993 y permaneció de forma ininterrumpida en su sede original hasta septiembre de 1999.

En octubre de 1999, el grupo de estudiantes del quinto año de la escuela de psicología que realizaban pasantías en UNACLIP se traslada, por iniciativa del Padre Luis Azagra, S.J, al Parque Social Padre Manuel Aguirre, S.J.

En el mes de enero del año 2000, la Fundación Parque Social contrata los primeros cuatro psicólogos clínicos de planta, designa un coordinador y nace oficialmente la Unidad de Psicología. Este nombre, más amplio y general, se correspondió con la idea de que el servicio incluyera otras áreas del trabajo como la gestación paulatina de otras áreas y la contratación progresiva de psicólogos escolares, sociales y psiquiatras.

Visión

Busca promover y acompañar el bienestar psicológico personal, familiar y comunitario a través de un modelo de intervención culturalmente sensible, apoyado en el rol activo de los grupos involucrados. Este modelo se caracteriza por el interés en la formación de nuevos recursos, la generación de conocimientos, así como la asesoría a instituciones y procura servir de referencia para la

intervención psicológica en contextos culturalmente vulnerables y en condiciones de inequidad (Universidad Católica Andrés Bello, 2012).

Misión

La unidad de Psicología centra preferencialmente su atención en el trabajo psicológico directo e indirecto junto a personas, grupos y comunidades en contextos vulnerables y bajo condiciones de inequidad. Esa labor se desarrolla a través de la identificación, comprensión y fortalecimiento de recursos, por medio de un trabajo colaborativo.

El modelo de trabajo tiene su foco en la atención de temas socialmente relevantes, tales como las áreas de abuso y negligencia, violencia de género y sociopolítica, pobreza y exclusión, problemas escolares en contextos de desventaja, a través de un abordaje integral que promueve aproximaciones interdisciplinarias orientadas al fortalecimiento y desarrollo de las personas, grupos y comunidades (Universidad Católica Andrés Bello, 2012).

Perfil del beneficiario

Personas, grupos y comunidades en contextos vulnerables y bajo condiciones de inequidad (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

1. Tarifas de servicios (propias)
2. Fundación Telefónica
3. CDCHT, UCAB
4. Fundación Konrad Adenauer
5. Open Society Institute (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2.3 Unidad de Clínicas Jurídicas Padre Luis Olaso, S.J

Es un departamento creado con la finalidad de prestar asesoría y orientación jurídica social gratuita a personas de bajos recursos económicos, como mecanismo democratizador de las vías de acceso a la justicia formal y de paz en Venezuela, y como expresión práctica de la búsqueda del bien común como fin ulterior del Derecho. Así como, proporcionar al estudiante la sensibilidad a los problemas reales de nuestro país y la aplicación del Derecho como elemento de cambio social (Scribd, 2012)

Perfil del beneficiario

Personas de escasos recursos de diferentes Parroquias del Área Metropolitana de

Caracas (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

Cuenta con dos Cátedra Fundacionales, una desde el año 2007, y otra recientemente instaurada en el año 2010. El resto de los aportes se reciben a través de la Facultad de Derecho (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2.4 Unidad de Servicios Pedagógicos

La unidad de Servicios Pedagógicos es una instancia de la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello, creada en el año 2001.

Misión

Contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación en Venezuela, a través de la prestación de servicios, la investigación y la divulgación de experiencias educativas para los actores y usuarios del hecho educativo.

Visión

Ser el espacio de referencia pedagógica y comunitaria para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación en Venezuela.

Objetivos

La Unidad de Servicios Pedagógicos, atendiendo al análisis de las oportunidades

presentes en el entorno en el cual funciona se plantea los siguientes objetivos estratégicos que marcarán su acción en el período 2007-2012:

1. Brindar formación y acompañamiento pedagógico a los participantes del hecho educativo en el ámbito académico y comunitario.
2. Producir conocimientos e innovación pedagógica a partir de la práctica educativa comunitaria.
3. Divulgar conocimientos y experiencias significativas de la práctica educativa comunitaria (Universidad Católica Andrés Bello, 2012).

Perfil del beneficiario

Posee tres tipos de beneficiarios:

1. Estudiantes de zonas populares que cursan en los niveles los de Preescolar, Educación Básica y Media Diversificada Profesional
2. Directivos y docentes de escuelas populares de la Gran Caracas
3. Docentes que están en capacidad de costearse diplomados (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

- **Por donaciones:** Editorial Cadena Capriles, Editorial Ediciones CO-BO, Asociación Civil ICARO, PROVIN TECH GROUP, C.A.

- **Por Convenio:** Fe y Alegría y Editorial CO-BO (En proceso)

2.2.5 Dirección de Proyección a la Comunidad

Se encarga de desarrollar, facilitar y apoyar las conexiones entre los requerimientos comunitarios y los talentos, los conocimientos y recursos de las diferentes instancias de la Universidad Católica Andrés Bello, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades más desfavorecidas y contribuir con la formación integral de la comunidad Ucabista de manera eficiente y efectiva (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Visión

La dirección de Proyección a la Comunidad contribuye con la formación integral de la comunidad Ucabista, comprometiendo y vinculando a la misma en el proceso de potenciación de las capacidades organizativas y productivas de las comunidades en situación de riesgo social, para mejorar su calidad de vida (Universidad Católica Andrés Bello, 2012).

Misión

La dirección de Proyección a la Comunidad desarrolla, facilita y apoya las conexiones entre los requerimientos comunitarios y los talentos, los conocimientos

y recursos de las diferentes instancias de la UCAB, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades en situación de riesgo social y contribuir con la formación integral de la comunidad Ucabista de manera eficiente y efectiva (Universidad Católica Andrés Bello, 2012).

Perfil del beneficiario

1. Comunidad Ucabista
2. Comunidades en situación de riesgo social: Antímano, La Vega, San Agustín del Sur y Las Mayas (3 liceos, 23 escuelas básicas y 24 organizaciones de base).
3. Organizaciones no gubernamentales.
4. Organizaciones públicas vinculadas al desarrollo social.
5. Organizaciones y redes vinculadas a la Compañía de Jesús (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

- Convenios con entes privados: Fundación Telefónica, Banco Mercantil, Banesco, Cadena Capriles, Banco Provincial, Hospital de Clínicas Caracas, Telares de Palo Grande, Hospital Ortopédico Infantil.
- Convenios con entes públicos: LOCTI
- Convenios Internacionales: ALBOAN

- Alianzas Estratégicas: A.C. Huellas, Utopía, Fundación Centro Gumilla (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2.6 Unidad de Asesoría Económica

Se trata de una oficina de atención donde los alumnos que cumplen sus horas de Servicio Comunitario brindan apoyo a la comunidad en aspectos económicos y microfinancieros (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Perfil del beneficiario

Habitantes de las zonas aledañas a la UCAB de bajos ingresos que requieren de apoyo en aspectos económicos y microfinancieros. Sin embargo, también se atienden personas que provienen de zonas como Petare, San Casimiro, Birongo, etc. (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

LOCTI (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

2.2.7 AVESSOC (Asociación Venezolana de Servicios de Salud de Orientación Cristiana)

Historia

En el año 1999, la Comisión de Salud de la Conferencia Venezolana de Religiosas y Religiosos (CONVER) agrupaba 14 centros de salud, principalmente ubicados en Caracas y en la región central del país. Entre los propósitos a futuro estaba articular, a escala nacional, los centros y servicios de salud dirigidos por organizaciones de vida consagrada, con la finalidad de ampliar y mejorar su aporte a la salud de las comunidades.

En el año 2000, contactaron al Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), y juntos organizaron, en marzo de 2001, las “I Jornadas de Centros de Salud dirigidos por Congregaciones Religiosas”, a la cual asistieron 24 instituciones.

Avessoc nace fruto de ese encuentro, como una red de instituciones de salud con “vocación ecuménica”, dispuesta a crear vínculos de cooperación y espacios de encuentro entre organizaciones basadas en la fe, con la finalidad de multiplicar los frutos del trabajo de los miembros, en beneficio de las poblaciones más vulnerables.

El 5 de marzo de 2002 pasa a adquirir personalidad jurídica propia y, a partir de esa fecha, se estructura una oficina central que se ubica en el Parque Social Padre Manuel Aguirre de la UCAB. En ese momento 28 centros de salud conformaban la red (AVESSOC; 2011)

Misión

Es una asociación de centros e instituciones de orientación cristiana, sin fines de lucro, que promueve la salud integral, principalmente a los más necesitados, brindando atención médica de calidad y fomentando estilos de vida saludables, aportando a la construcción de una sociedad solidaria (AVESSOC; 2011).

Valores

- Caridad: actuar desde la solidaridad, la confianza y la entrega, sobre todo a los más necesitados.
- Responsabilidad: organizar nuestros servicios con criterios de excelencia y equidad, a partir del manejo honesto y transparente de recursos.
- Unidad en la Diversidad: reconocimiento y respeto del otro, promoviendo el diálogo para alcanzar acuerdos compartidos.
- Esperanza: convicción de que la vida es impulsada por la fuerza del amor y que siempre triunfará sobre la muerte (AVESSOC; 2011).

Objetivos Estratégicos (2010-2015)

- Fortalecer las capacidades institucionales de los asociados.

- Consolidar a AVESSOC como red de instituciones de salud de orientación cristiana en Venezuela.
- Promover estilos de vida saludables.
- Fomentar la actualización de los asociados en los avances de la Medicina.
- Evangelizar desde la salud.
- Brindar seguimiento a las políticas públicas en salud (AVESSOC; 2011).

Perfil del beneficiario

Directos (según actividades en los Estatutos):

- Instituciones prestadoras de servicios de salud
- Profesionales de la salud
- Pacientes de las instituciones asociadas

Indirectos:

- Estudiantes en Ley de Servicio Comunitario (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

Propias:

- Cuotas de afiliación
- Matrículas por cursos

De terceros:

- Apoyo Institucional (Fundación Inés del Planas y Universidad Católica Andrés Bello)
- Patrocinantes por proyectos (Fundación Loyola 64, Fundación Mercantil, DVC, Fundación Venezuela sin Límites, Farmatodo, Sociedad Anónima de Educación) (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre, S.J, 2010).

2.2.8 SUPERATEC

Es una Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo propósito es crear oportunidades para que personas de escasos recursos económicos se superen y mejoren su calidad de vida, a través de un programa de formación tecnológica, humana y laboral, orientada hacia su primera experiencia de trabajo.

Misión

Transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, ciudadana, laboral.

Visión

Ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos (Superatec, 2011)

Valores de Superatec

- Superación

Superarse a través de la educación y el trabajo, motivando el perfeccionamiento en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presentan; mediante el trabajo continuo, como un medio cónsono su proyecto de vida, siendo más aptos y mejores personas.

- Solidaridad

Disposición permanente de colaborar con el bien común, respetando a quienes se encuentran en una situación difícil o problemática y acompañado en palabra y

acción al que necesita de apoyo sin que la pida, ayudando a crear conciencia social.

- Responsabilidad

Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, tomando el liderazgo, afrontando positivamente el cambio, transformando los problemas en oportunidades. Al estar identificados con el trabajo realizado, se concibe como un aporte para contribuir al éxito de los egresados.

- Integridad

Actuar siempre con base a la honradez, siendo genuinos, auténticos, francos y respetuosos de nosotros mismos y de los demás (Superatec, 2011)

Perfil del beneficiario

Principalmente jóvenes entre 16 y 24 años de edad, cursantes de 5to año de bachillerato o ya bachilleres que no estén estudiando ni trabajando. También se atienden adultos de la comunidad (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre, S.J, 2010).

Fuentes de financiamiento

- Empresas privadas: 62%
- Fundaciones: 11,8%

- Organismos multilaterales: 1,6%
- Gobiernos locales: 1,6%
- Patrocinantes individuales: 11,54%
- Asociaciones: 6%
- Embajadas: 2,38% (Presentación Parque Social Parque Manuel Aguirre, S.J, 2010).

2.2.9 Medianálisis

Se trata de un equipo de profesionales de diversas áreas del conocimiento, interesados en incidir en el funcionamiento de los medios, en la práctica periodística y en los procesos sociales relacionados con la comunicación.

Medianálisis surge a mediados del año 2009, tras un fluido intercambio entre sus fundadores. Está registrada como Asociación Civil sin fines de lucro a partir del 30 de marzo de 2010 ante el Registro Público del Municipio Chacao del Estado Miranda, Venezuela (medianálisis, 2011).

Misión

Medianálisis es una organización sin fines de lucro dedicada al estudio sistemático de los medios de comunicación venezolanos, su incidencia y relación con la audiencia; del mismo modo analiza el trabajo periodístico que desarrollan los medios en temas relacionados con el desarrollo y la democracia, con el propósito de incidir en su funcionamiento, el ejercicio del periodismo y los procesos sociales

relacionados con la comunicación (medianálisis, 2011).

Visión

En 2020, Medianálisis será una organización reconocida a escala nacional e internacional por sus aportes en la investigación sobre los medios de comunicación social venezolanos y, por su contribución al desarrollo y la democracia (medianálisis, 2011).

Objetivos

1. Desarrollar metodologías de investigación para teorizar sobre el funcionamiento de los medios de comunicación del país y el tratamiento periodístico de temas con incidencia social, así como para el diseño y evaluación de aplicaciones comunicacionales optimizadoras de la ejecución de políticas públicas.
2. Difundir (de forma impresa o digital) los resultados de nuestros estudios, así como textos afines con nuestras áreas de trabajo, que contribuyan a la promoción pública de la comunicación para el desarrollo.
3. Establecer alianzas con organizaciones similares nacionales e internacionales, con el fin de intercambiar experiencias exitosas en el uso de recursos metodológicos, informacionales y comunicacionales en procesos concretos de desarrollo.
4. Asesorar a personas, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales,

entidades públicas y agentes de desarrollo local en temáticas relacionadas con la comunicación para el desarrollo.

5. Implementar estrategias y actividades de capacitación que estén vinculadas con las investigaciones desarrolladas (medianálisis, 2011).

Valores de Medianálisis

- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Honestidad
- Creatividad e innovación
- Equilibrio
- Compromiso con los valores democráticos (libertad, igualdad y pluralismo)
(medianálisis, 2011).

Actividades

- Monitoreo de medios venezolanos con instrumentos cuantitativos y cualitativos que permitan detectar tendencias en el tratamiento periodístico que le brindan a temas sociales.
- Diseño y ejecución de investigaciones teóricas o aplicadas, nacionales e internacionales, sobre el tratamiento periodístico y comunicacional de temas de interés social como infancia, desarrollo social y calidad de la democracia, entre otros.
- Implementación de actividades de capacitación vinculadas con las investigaciones desarrolladas dirigidas a periodistas, actores de la sociedad civil, funcionarios públicos y agentes de desarrollo local.
- Publicación (impresa y/o digital) de los resultados de las investigaciones, así como la divulgación regular en línea de un boletín con noticias sobre temas relacionados con comunicación para el desarrollo (Medianálisis, 2011).

Audiencia objetivo para el presente trabajo

UNIDAD				REPRESENTANTE	CARGO
Parque	Social	Padre	Manuel	• Bernardo Guinand	Gerente General

Aguirre, S.J Unidad Centro de Salud Santa Inés UCAB		
Unidad Centro de Salud Santa Inés UCAB	• Mariana Borges	Gerente de RRHH
Unidad de Psicología Padre Luis Azagra S.J.	• Juan Carlos Romero	Director
Unidad de Clínica Jurídica Padre Luis Olaso S.J.	• Janesky Lehmann	Directora
Unidad de Servicios Pedagógicos	• Guadalupe Vallebona	Directora
<i>Unidad de Asesoría Económica</i>	• Patricia Hernández • Lisbeth Sánchez	Directora Escuela Coord. Serv. Comunitario
<i>Dirección de Proyección a la</i> <i>Comunidad</i>	• Mercedes Morales • Adle Hernández	Directora Coord. Voluntariado

AVESSOC	• María Matilde Zubillaga	Directora Ejecutiva
SUPERATEC	• Marilyn De Silva	Gerente General
Medianálisis	• Elsa Piña	Junta Directiva

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Las bases teóricas para fundamentar las experiencias de aprendizajes están basadas tanto en modelos de aprendizaje, relacionado con la forma en la que las personas adquieren nuevos conocimientos, y modelos de cambio planificado en el cual se fundamentan los procesos mediante los cuales las personas abandonan el estado actual para comprometerse con las acciones y actitudes que conllevan a nuevos estados de comportamiento, desempeño y nivel organizacional. También nos basaremos en las teorías que apoyan la construcción de equipos altamente efectivos y el establecimiento de las bases de los equipos, como elementos críticos para que el Parque Social a través de la influencia de sus líderes, encuentre un camino efectivo para lograr sus objetivos y metas organizacionales.

Con respecto a modelos de aprendizaje este trabajo se apoya en el modelo de David Kolb, en el cual plantea que la mayoría de nosotros tendemos a inclinarnos

por uno de los cuatro estilos de aprendizaje, en su modelo él los clasifica como: *alumno activo*, *alumno reflexivo*, *alumno teórico* y *alumno pragmático*, todo esto según la forma en la que procesamos las experiencias y nuestra preferencia para adoptar nuevos conocimientos y por ende comportamientos.

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido. Describió dos tipos opuestos de percepción: a) las personas que perciben a través de la **experiencia concreta** y b) las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** y generalizaciones. A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos:

- ✓ algunas personas procesan a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- ✓ mientras que otras lo hacen a través de la observación reflexiva.

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



3.1 Base conceptuales de Cambio Organizacional

Tal y como comenta el libro Gestionar el Cambio y la Transición (Harvard Business Review, (2003) para que una empresa se plantee el cambio debe poseer las siguientes características:

- Líderes respetados y eficaces.
- Las personas de la organización deben estar motivadas, individualmente, para cambiar, es decir, insatisfecha con el status quo, para que estén dispuestas y deseosas de aceptar los riesgos y el esfuerzo que representa el hacer algo nuevo.
- La organización debe tener una estructura no jerárquica, ya que esto puede representar un impedimento para el cambio.

De igual forma, el hecho que las organizaciones sean sistemas sociales, cuyos participantes tienen identidades, relaciones, comunidades, rutinas, emociones y poderes diferenciados, hace que el cambio sea un proceso complejo. Por lo tanto, los directivos deben estar atentos al modo en que el cambio entra en conflicto con los sistemas sociales y rutinas individuales existentes.

Existen tres tipos de identidades a las que suelen responder los empleados:

- *La tropa*: describe a las personas que muestran diversas reacciones al cambio; también llamados “conservadores”, “pragmáticos” e iniciadores.
- *Los que se resisten al cambio*: los cuales se mostraran en contra del cambio planteado.
- *Los agentes de cambio*: que ven la necesidad de cambiar y son aliados en el proceso. (Harvard Business Review, 2003)

Como señala Cummings y Worley, (2005): El cambio planificado ha sido definido como una serie de actividades mediante las cuales se logra un buen desarrollo organizacional. Aunque los modelos actuales describen un conjunto

general de pasos a seguir, hace falta mucho mas información de cómo deberían realizarse en situaciones concretas. En una revisión y críticas muy exhaustivas de esta teoría, Porras y Robertson señalaron que las actividades deberían basarse sobre 1) los aspectos estructurales que pueden cambiarse, 2) los resultados deseados con ellos, 3) los mecanismos causales con que se consiguen dichos resultados y 4) las contingencias de las que depende un cambio exitoso. Resaltan además que la clave es el cambio de conducta de los integrantes y la información disponible acerca de los mecanismos causantes del cambio individual.

Los conceptos “cambio planificado” y “gerencia del cambio” se refieren a cambios que son deliberadamente diseñados por los miembros de la organización (gerentes, grupos, consultores). (Lippitt, Watson and Westley, 1958)

La diferencia entre estos dos conceptos radica en el tipo de personas que están involucrados con cada uno. “Cambio planificado” usualmente se refiere a cómo los expertos dentro o fuera de la organización pueden ayudar a las personas a lidiar con las dificultades que se presentan, así como planificar e implementar los cambios deseados. “gerencia del cambio” usualmente se refiera a cómo los gerentes o líderes pueden planificar e implementar los cambios. (Lippitt, Watson and Westley, 1958)

De acuerdo con Lewin (1985), existen tres pasos para el procedimiento de cambio planificado, el primer paso del proceso de cambio es la “descongelación” del nivel

actual de comportamiento. Para disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis (Allport, 1945) o una participación en una serie de sesiones de sensibilización (Rubin, 1967).

Para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964; Shepard, 1960).

El segundo paso es el "*Avance*", que se refiere a emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración (Foltz, Harvey y McLaughlin, 1974) o cualquier número de intervenciones sobre el sistema organizacional.

El tercer paso, la "Recongelación" implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio" (Lewin, 1958). Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia (Davis, 1967; Tannenbaum y Davis, 1969), un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal (Marrow, Bowers y Seashore, 1967; Seashore y Bowers, 1970), o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado. (Lawler, 1977)

De esta manera, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación (Beckhard, 1967) o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. Estas tres medidas son sencillas y fáciles de enunciar, pero su puesta en práctica no lo es. (Lippitt, Watson y Westley (1958)

3.2 Las Fases del cambio planeado

Lippitt, Watson y Westley han delineado las fases del cambio planeado y pueden considerarse la ampliación del enfoque de Lewin, estas son:

- a. Desarrollo de la necesidad de un cambio
- b. Establecimiento de una relación de cambio
- c. Trabajo para lograr el cambio (avance)
- d. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
- e. Logro de una relación terminal

a. Desarrollo de la necesidad de cambio

Esta necesidad de cambio puede darse en alguno de estos tres modelos:

- ✓ Un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante los resultados de entrevistas estructuradas y/o “focus group”, por ejemplo, que reflejan la existencia de un problema importante.
- ✓ Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al cliente potencial.
- ✓ El cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

b. Establecimiento de una relación de cambio.

- ✓ Es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo de colaboración entre el cliente y el agente de cambio.
- ✓ El cliente irá en búsqueda de un agente de cambio lo suficientemente distinto del sistema interno (cliente) y sea considerado como experto.

Obtener este equilibrio es crítico para cualquier intervención eficaz en Desarrollo Organizacional.

c. Trabajo para lograr el cambio (avance)

Esta tercera fase encierra a su vez tres sub fases sumamente importantes

✓ Clarificación del problema que tiene el cliente

Consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema (cliente), en especial las áreas del problema.

✓ Análisis de los caminos o metas opcionales

Lo que implica el establecimiento de objetivos, esto también incluye la determinación del grado de motivación para el cambio.

✓ Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio

Es decir, poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, entre otros.

d. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)

En esta cuarta fase la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Este proceso de institucionalización recibe dos nombres:

- a. Soporte normativo para el cambio, es aquel que da a entender que, en la fase de recongelación, los miembros de la organización están conformándose a nuevas normas. Para asegurar esta forma de institucionalización, los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y la ejecución de los pasos de la acción para el cambio. Involucrarse lleva al compromiso, en este caso, compromiso con las nuevas normas.

- b. Soporte estructural para el cambio, puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. Estos guardianes, o facilitadores, de la nueva cultura son personas cuya labor es:

- ✓ Vigilar y orientar la efectividad de la organización

- ✓ Cuidar que la información así observada se dé a conocer a las personas apropiadas de la organización.

- ✓ Prestar ayuda para la comprensión de la información, especialmente en el diagnóstico de problemas.

- ✓ Auxiliar en la planeación y realización de los pasos de acción para nuevos cambios.
- ✓ Aportar una mayor pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno.

e. Logro de una fase terminal

Para la fase final, Lippitt y sus colaboradores abogan en pro de una relación terminal, esto es, “hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente”.

Ellos resaltan que es muy común que se desarrolle una relación de dependencia entre el cliente y el agente de cambio. El valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea en el cliente la pericia para poder resolver los problemas por sí mismo, al menos aquellos que caen dentro del mismo marco del problema original.

En otro orden de ideas, los gerentes que se suscriben a teorías de cambio basadas en competencias “blandas” tienen como meta desarrollar una cultura corporativa y capacidad humana basadas en el aprendizaje individual y organizacional, el proceso de cambiar, obtener retroalimentación, reflexionar y hacer cambios futuros. (Harvard Business Review - Junio 2000).

Cuando se habla de cambio no ha de asociarse este exclusivamente a cambios en el contenido de trabajo o las destrezas o habilidades a ellos asociados. Son también cambios importantes los que afectan a la organización del trabajo, tiempo de trabajo, procedimientos, entre otros. En el caso frecuente de implementación de nuevas tecnologías en una organización, casi siempre se producen cambios en las tareas, en el entorno, en las herramientas, en las conductas individuales, en las actitudes de trabajadores y gestores y en la organización del trabajo. Ante la puesta en marcha de innovaciones, tanto tecnológicas como de organización, el ajuste de los individuos ante la nueva situación puede adoptar reacciones ya sean neutrales, negativas o positivas. Es el ajuste negativo o “resistencia al cambio” el que se contempla como indeseable. La resistencia al cambio puede adoptar distintas manifestaciones que pueden ser categorizadas en tres tipos:

- i. Manifestaciones externas: destrucción, sabotaje, huelgas, rotación, problemas laborales.
- ii. Manifestaciones internas: estrés, problemas emocionales y de comportamiento.
- iii. Manifestaciones difusas: baja motivación, insatisfacción, disminución de la productividad. Este tipo de manifestaciones puede tener efectos negativos que a menudo pasan inadvertidos.

Estos efectos de los cambios o innovaciones organizacionales han de ser contemplados como algo multidimensional y muy influenciado por las decisiones

que rodeen su puesta en marcha efectiva. Y esto es así de manera muy especial, en el caso de los trabajadores adultos, en los que la motivación y la resistencia al cambio como factores que explican por qué estos trabajadores están menos inclinados a adoptar nuevas técnicas de trabajo sólo deben considerarse como factores dentro de un proceso causal más amplio. Así, ante la inexistencia de relaciones simples de causa y efecto, la resistencia al cambio se configura como un proceso y una actitud en el que se entrecruzan e influyen entre sí aspectos emocionales de los implicados, experiencias previas y la propia situación concreta en la que se produce el proceso de cambio. Sin embargo, sí es posible señalar las causas más frecuentes de resistencia, cuya detección será útil en procesos de implementación de cambios.

3.3 Fuentes de la resistencia al cambio y estrategias para superarla. (Cummings y Worley, 2005)

El cambio organizacional consiste en hacer la transición de lo conocido a lo desconocido. El futuro es incierto y puede afectar negativamente a las competencias y la autoestima. Por eso, en general el cambio no será apoyado por los colaboradores a menos que se les convenza con razones muy persuasivas. Se identifican tres fuentes principales de resistencia al cambio:

- a. La resistencia Técnica: se debe al hábito de seguir procedimientos comunes y de pensar en el capital no recuperado que se invirtió en ellos.

b. La resistencia Política: ocurre cuando los cambios representan una amenaza contra funcionarios poderosos (altos directivos o el personal administrativo) o cuando ponen en tela de juicio las decisiones anteriores de los líderes.

c. La resistencia Cultural: se manifiesta en sistemas y procedimientos que consolidan la situación actual, favoreciendo la conformidad de las normas, los valores y suposiciones de cómo hacer las cosas.

Se proponen tres estrategias para superar la resistencia al cambio:

1. Empatía y Soporte: un primer paso para superar la resistencia consiste en saber cómo está experimentándose el cambio. Se averigua a quiénes les es difícil aceptarlo, la índole de su resistencia y los medios para superarla; pero todo ello requiere empatía y soporte. Hay que estar dispuesto a suspender el juicio para ver la situación desde la perspectiva del otro, proceso denominado “escucha activa”.
2. Comunicación: la gente se opone al cambio cuando desconoce sus consecuencias. La falta de información adecuada desencadena rumores, intensificando la ansiedad que conlleva. Con una buena comunicación acerca del cambio y sus resultados se aminora todo lo anterior, disipando además los temores infundados.
3. Participación y compromiso personal : una de las estrategias más antiguas y eficaces para superar la resistencia consiste en lograr que los empleados intervengan directamente en la planificación e

implementación del cambio. La participación permite diseñar cambios de gran calidad y superar la resistencia.

Una manera de comprender el fenómeno de la resistencia al cambio es contemplarlo desde el análisis costo-beneficio, entendiendo los costos como las pérdidas reales o percibidas derivadas del proceso de cambio, y el valor asociado a esos costos, y los beneficios como las ganancias esperadas del cambio y el valor asociado a estas ganancias. Se producirá mayor o menor resistencia al cambio en función de la diferencia entre costos y beneficios y del valor conferido al resultado neto.

Otra de las cuestiones de las cuales es función el grado de resistencia es el nivel de información y el grado de implicación de los trabajadores afectados. A menor grado de información sobre los objetivos y los planes de cambio se produce una mayor tendencia a completar la falta de información con presunciones e hipótesis, dedicándose una mayor energía a los “juegos de resistencia”. El sentimiento de no implicación del trabajador en la estrategia de cambio desde su inicio genera visiones negativas del cambio y de los efectos de este sobre cada uno.

Las situaciones de cambio o de innovaciones suelen acompañarse de programas de formación dirigidos a la preparación y adecuación a la nueva situación. Algunas veces los trabajadores muestran dificultades en la adquisición de nuevos conocimientos. Si los cambios no son introducidos de una manera gradual, al no existir una fase de transición, el cambio de un sistema antiguo a uno nuevo puede

generar una ansiedad muy elevada, que tiende a traducirse en numerosos errores e incidentes.

Las seis preparaciones para el cambio de Kotter y Schlesinger (1979), son un modelo para prevenir o disminuir la resistencia al cambio en las organizaciones, estos son:

- a. Educación y comunicación
- b. Participación y involucración
- c. Facilitación y soporte
- d. Negociación y acuerdo
- e. Manipulación y co- opción
- f. Coerción explícita e implícita

a. Educación y comunicación: cuando hay falta de información o información imprecisa. Una de las mejores maneras de superar la resistencia al cambio es educar a los trabajadores acerca de los esfuerzos de cambio con anticipación. Comunicación directa y educación ayuda a los empleados a ver la lógica detrás de los esfuerzos de cambio. Esto reduce rumores infundados e incorrectos referentes a los efectos del cambio en la organización.

b. Participación e involucración: Cuando los iniciadores no tienen toda la información necesaria para diseñar el cambio y otros tienen el poder considerable y suficiente para resistir. Cuando los empleados están

involucrados en el esfuerzo de cambio son más propensos a desear el cambio más que oponerse a él. Con éste acercamiento es muy probable disminuir la resistencia de los que conscientemente se oponen al cambio.

- c. Facilitación y soporte:** Este acercamiento es recomendado cuando la gente se opone debido a problemas en los ajustes y la adaptación, los gerentes pueden prevenir la resistencia potencial, siendo de apoyo durante épocas difíciles. El soporte del gerente puede ayudar a los empleados a superar el miedo y la ansiedad durante el período de transición. La base de la resistencia al cambio es muy probable que sea la percepción de alguna forma de daño ocasionado por el cambio en la organización. Este acercamiento se caracteriza por proveer entrenamiento especial, consejería y espacios de intercambio fuera del ámbito laboral.
- d. Negociación y acuerdos:** recomendable cuando un individuo o un grupo está muy confundido con el cambio y dicho individuo o grupo tiene un poder considerable para resistir. Dichas negociaciones pueden realizarse permitiendo que los individuos eliminen los factores de cambio que consideran amenazantes o negociando su salida de la organización incluso antes de experimentar los efectos del cambio. Estas acciones son particularmente apropiadas en aquellos casos en los que los individuos resistentes están en posiciones claves de poder.
- e. Manipulación y Co- opción:** Cuando otras tácticas no funcionan o son muy costosas, Kotter y Schlesinger (1979), sugieren una efectiva técnica

de manipulación llamada co-optar con los resistentes, lo cual significa el gesto de invitar a estos empleados a participar en los grupos de planeación del cambio, mas por el efecto de las apariencias que por el efecto real que tenga su participación. El riesgo que conlleva esta aproximación está relacionado con la posibilidad que los sujetos involucrados descubran el fondo real de esta estrategia, con lo cual su resistencia se hará aun mayor de la que inicialmente existía.

- f. **Coerción implícita y explícita:** recomendada cuando la rapidez de los resultados es un factor determinante y sólo debe ser utilizada como último recurso en la cual los gerentes pueden forzar a los colaboradores a involucrarse en el cambio dejando claro que las consecuencias negativas de lo contrario pudieran implicar acciones en su contra como despidos, afectar su carrera, entre otros.

3.4 La fórmula para el cambio exitoso

$$C = (DVF) > R \text{ (siglas en inglés)}$$

En esta formula el Cambio (C) es posible cuando existe un nivel de insatisfacción (D) con el “status quo”, existe claridad en la visión (V), y existe la disposición para tomar los primeros pasos (F) hacia el cambio, ésta combinación representa una mayor posibilidad de superar la resistencia al cambio (R). (Beckhard y Harris, 1987)

Según esta fórmula el valor cero o cercano a cero de algunos de sus factores también hará que la posibilidad de cambio sea cercana a cero.

3.5 Sostenimiento del cambio

El cambio requiere recursos financieros y humanos especiales, sobre todo si no se interrumpen las operaciones cotidianas al realizarlo. Se destinan después a las siguientes actividades: capacitación, consultoría, obtención y retroalimentación de datos, reuniones especiales. Sirven para amortiguar las caídas del desempeño durante el periodo de transición. A veces las organizaciones subestiman seriamente la necesidad de los recursos especiales destinados a este fin. Un cambio importante siempre consume mucho tiempo y energía a los líderes, además de exigir la intervención de un especialista. En el presupuesto del cambio que complementa el de capital y el de las operaciones pueden asignarse recursos necesarios para enseñar a los empleados a comportarse de otra manera, para evaluar el avance y hacer las modificaciones que requiere el programa. Habrá pocas probabilidades de lograr un cambio significativo a menos que estos recursos adicionales se planeen y se suministren.

El cambio tarda cierto tiempo y muchos de los beneficios previstos se logran después de la implementación. Si la empresa realiza el cambio demasiado rápido o si desiste antes de realizarlo plenamente, nunca se materializarán los resultados deseados. Se considera que Los gerentes o líderes no se mantienen

concentrados en la implementación por dos motivos. Primero, muchos no prevén el deterioro del desempeño, de la productividad o satisfacción durante esta fase. Los empleados necesitan tiempo para aprender y dominar conductas diferentes; incluso las actividades relacionadas con el cambio como capacitación, reuniones no programadas y consultoría son gastos que se suman a los presupuestados para las operaciones. Por eso es frecuente que la eficiencia decaiga antes de empezar a mejorar. Pese a ello se renuncia a los proyectos excelentes de cambio cuando surgen inquietudes sobre el deterioro del desempeño a corto plazo. Se requiere paciencia y confianza al hacer el diagnóstico y al diseñar la intervención. Segundo, muchos ejecutivos no se concentran en un cambio porque quieren poner en práctica cuanto antes la siguiente idea que se les ocurre. Puede surgir un cinismo oportunista cuando, ante el último grito de la moda, una empresa cambia antes de tener que hacerlo. Entonces el personal se limita a dar un apoyo simbólico al cambio, a sabiendas de que no durará mucho tiempo. No se logra un cambio exitoso sin un liderazgo que no se deje arrastrar por las circunstancias del momento. (Cummings, Worley, 2005)

3.6 Bases conceptuales de la construcción de equipos efectivos

Para que haya éxito en un equipo de trabajo, éste debe tener claridad en cuanto a:

- **Visión:** se trata de lo que se aspira; debe ser compartida por todos los miembros del equipo

- **Las funciones** que tendrán cada uno de sus miembros, para lograr el éxito.
- **Responsabilidades** claves y deben ser identificadas por todos.
- **Estrategia** de comunicación.
- **Toma de decisiones.**
- **Acuerdos de funcionamiento.**

Formación de Equipos:

La formación de equipos es una forma eficaz de afinar el trabajo de equipo y la ejecución de tareas en entornos organizacionales, así puede ser considerada como una amplia gama de actividades planificadas que sirven para que los grupos perfeccionen la manera de ejecutar tareas y para que los integrantes mejoren sus habilidades interpersonales y de resolución de problemas. La formación de equipos de trabajo permite a las organizaciones elaborar programas de cambio de gran calidad, lo cual garantiza que sean aceptados y realizados por los empleados. La formación de equipos de trabajo contribuye a establecer las metas y normas colectivas que apoyan una alta productividad y calidad de la vida laboral. Gracias a la formación de equipos de trabajo es más fácil crear un equipo unificado con objetivos y procedimientos comunes. En relación a la construcción e integración de equipos el autor menciona “construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es la clave. En teoría sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y perseverancia para no caer en alguna de las cinco

disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altos niveles de desempeño en la consecución de resultados”. (The Five Dysfunctions of a Team: a leadership fable/Lencioni, Patrick, 2002).

3.7 Las cinco disfunciones de un equipo

Las cinco disfunciones de un equipo, su solución y el papel del liderazgo, se describen en forma breve a continuación:

a. Ausencia de confianza

La confianza es la seguridad que tienen los miembros de un equipo acerca de las buenas intenciones de sus compañeros.

Solución: buscar la aportación más significativa de cada uno y su area de mejora.

Papel del liderazgo: crear un ambiente que premie la sinceridad y la cordialidad.

b. Temor al conflicto

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos

Solución: reconocer que el conflicto es productivo. Tener valor para sacar a discusión asuntos sensibles. En el momento álgido, subrayar la importancia de lo que se está haciendo. Papel de liderazgo: evitar la sobre protección en la búsqueda que no se perjudique a nadie. Debe permitir que la solución surja con

naturalidad, aunque sea a través de la confusión y parezca que no está actuando como líder.

c. Falta de compromiso

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

Solución: revisar las decisiones clave adoptadas al final de un encuentro. Aclarar fechas límites para las decisiones y su respeto con disciplina. Aclarar el peor escenario de la decisión tomada. Papel del liderazgo: debe sentirse cómodo ante la idea de haberse tomado una decisión equivocada. Debe presionar para que se examinen los asuntos y se tomen decisiones. No valorar en exceso el consenso.

d. Falta de responsabilidad

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas

Solución: Publicar las metas que tiene el grupo y el resto de la compañía, explicar brevemente las directrices de cómo debe comportarse cada uno. Revisiones sencillas y regulares del avance y seguimiento. Papel del liderazgo: Alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia. Evitar ser la única fuente de disciplina, pero saber que es el árbitro final.

e. Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Despistarse de la contribución al equipo.

Solución: Declarar públicamente el éxito que se pretende y vincular las recompensas a los logros específicos.

Papel del liderazgo: Establecer la pauta con su propio compromiso. Ser desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimientos. (Lencioni, Patrick, 2002).

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto rendimiento. Cuando hay un equipo de alto rendimiento se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo está basado en el tipo de investigación conocida como Aplicada. Se entiende por Investigación aplicada aquella que además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social

determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta “distancia” entre él y su objeto de estudio. (Ramírez, 2004) Por otro lado, la modalidad seleccionada para este estudio es “investigación y desarrollo” la cual tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno y el entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. (Yáber y Valarino, 2003).

Población y muestra

La población objeto del presente trabajo son los trabajadores del Parque Social UCAB. La muestra es del tipo intencional y comprende los líderes de cada una de las unidades funcionales del Parque Social. Por muestra intencional se entiende, aquella que escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia. (Sabino, 1992)

Técnicas e instrumentos

Se seleccionó como técnica el uso del diseño instruccional, concebido como el proceso sistemático que permite analizar las necesidades y metas de la enseñanza, se seleccionan y desarrollan estrategias, actividades y recursos que facilitan alcanzar las metas fijadas, así como los procedimientos de evaluación del aprendizaje y de toda la instrucción; este proceso hace de la instrucción un proceso más eficiente y relevante. (Dorrego, 2007)

Estratégicamente lo abordamos con el modelo de aprendizaje ya explicado en el marco teórico tal es el de Kolb, D. (1984) tomando de éste las siguientes fases o etapas que orientaron el desarrollo del diseño instruccional.

1. Experiencias concretas o inmediatas: este estadio del ciclo del aprendizaje proporciona las bases para el segundo estadio:
2. Observación y Reflexión: estas observaciones y reflexiones son asimiladas y filtradas por el participante en el cual se producen los
3. Conceptos Abstractos: para producir nuevas implicaciones hacia acciones concretas las cuales pueden traducirse en
4. Ensayos activos: que permiten crear nuevas experiencias

De lo anterior se deriva el diseño de talleres de aprendizaje:

1. Taller para el manejo del cambio (experiencias concretas, observación y reflexión)
2. Taller para la construcción de equipos altamente efectivos (Reflexión y conceptualización)
3. Taller para el establecimiento de las bases del equipo (Conceptualización, ensayar nuevas acciones, creación de nuevas experiencias)

Procedimiento

En la etapa del diagnóstico, se utilizó una adaptación del modelo de etapas del desarrollo de Lippitt & Lippitt, a fin de conocer cuál era el nivel de madurez del Parque como organización, en términos de:

Estrategia: conjunto de acciones que se implementan, con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Liderazgo: proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen. (Florencia, 2009)

Comunicación: “conjunto de técnicas y actividades que tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la

organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos”. (Fernández, 1997)

Misión: motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2. Lo que pretende hacer, y 3. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos de los elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas. (Promonegocios, 2010)

Visión: camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Promonegocios, 2010)

Las técnicas utilizadas para la recolección de información relacionada con el Parque fueron:

- Análisis documental existente sobre el proyecto del Parque Social.
- Entrevistas semi estructuradas a los líderes de las unidades del Parque.
- Reuniones de Grupo (Focus Group) con los líderes de las diferentes unidades del Parque.

- Análisis comparativo entre el concepto inicial y el actual del Parque Social.

A partir de los resultados del diagnóstico, donde el mayor enfoque está en la necesidad del establecimiento del mecanismo de comunicación, alineación y trabajo en equipo; se diseñó un proyecto factible que incluye tres talleres: uno para el manejo del cambio, que busca generar la reflexión de la importancia y la necesidad del cambio para mantenerse en el tiempo, obtener mayores recursos, alineación y mejores resultados como equipo; un taller de integración cuya finalidad es que el equipo comprenda lo fundamental que es el trabajo en equipo y cómo los beneficios de esto son extensos y una vez desarrollados estos dos puntos, se crearán mesas de trabajo para establecer las bases del equipo y, finalmente, la ejecución de herramientas de seguimiento y mantenimiento del cambio.

CAPITULO V. DESARROLLO

Tal y como se mencionó anteriormente los productos de este trabajo están orientados al desarrollo de tres experiencias de aprendizaje (talleres), que permitirán apoyar la evolución del equipo de liderazgo del Parque Social hacia uno de alto rendimiento que pueda sumar todas las fortalezas de cada una de las unidades en pro de mayores y comunes beneficios para el Parque como sistema organizacional.

Los talleres de cambio e integración contemplan la teoría y los ejemplos relacionados con el cambio, así como las dinámicas que les permitan a los líderes

conocer y comprender el manejo del cambio, desde el punto de vista individual y organizacional, con la finalidad que internalicen la importancia de su rol, para que el cambio sea exitoso. También, se crearán mesas de trabajo donde, de manera planificada y guiada, se generan acuerdos y condiciones sobre la prioridad de las actividades se van a estar realizando, cuáles serán los roles de cada uno de los líderes y cómo se va a trabajar conjuntamente para el logro los resultados.

Los detalles de cada una de las experiencias de aprendizaje se describen a continuación:

- ✓ Taller para el manejo del cambio.
- ✓ Taller de Integración.
- ✓ Taller para el asentamiento de las bases del equipo.
- ✓ Mantenimiento del cambio.

1. Taller para el manejo del cambio

Objetivo general

Lograr que los líderes de las diferentes unidades del Parque Social Manuel Aguirre, S.J, conozcan y comprendan el proceso de manejo de cambio desde el punto de vista individual y organizacional, con la finalidad de valorar la importancia de su rol como agentes de cambio.

Objetivos específicos:

- Conocer qué es cambio, dónde está presente y sus implicaciones.
- Identificar la motivación como impulsor del cambio, los elementos y factores que la componen.
- Comprender el impacto de los paradigmas en un proceso de cambio
- Comprender los cambios organizacionales, sus etapas, actitudes y comportamientos asociados.
- Identificar los estilos de liderazgo requeridos en las diferentes etapas del cambio.

Contenido del Taller:

Explicación de objetivos.

Definición de Cambio.

¿Dónde se hace presente el cambio?

Paradigmas del cambio.

Definición de cambio organizacional.

Curva del cambio y sus etapas.

Curva de la transición.

Sentimientos y comportamientos asociados a cada etapa.

Cómo ser un buen líder de cambio.

Descripción de las actividades para el facilitador

Lámina 1

Contenido:

Objetivo General

Lograr que los líderes de las diferentes unidades del Parque Social Padre Manuel Aguirre S.J, conozcan y comprendan el proceso de manejo de cambio desde el punto de vista individual y organizacional, con la finalidad de valorar la importancia de su rol como agentes de cambio.

Objetivos específicos

- *Conocer qué es cambio, dónde está presente y sus implicaciones.*
- *Identificar la motivación como impulsor del cambio, sus elementos y factores.*
- *Comprender el impacto de los paradigmas en un proceso de cambio.*

- *Entender los cambios organizacionales, sus etapas, actitudes y comportamientos.*
- *Identificar los diferentes estilos de liderazgo requeridos en las diferentes etapas del cambio.*

Objetivos de la Sesión y agenda		 8:15 + 10'
 Presentación	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Laptop <ul style="list-style-type: none"> • Video Beam 	
 Notas: <p>a) Explicar los objetivos que perseguimos con la sesión de aprendizaje y que deseamos lograr en cada uno de los líderes al culminar la sesión</p> <p>b) Explicar brevemente los temas a tratar, sin profundizar en ellos.</p>		

Instrucciones para el facilitador: Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos:

- Una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar
- Una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar

c) Un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición. la transición es un proceso personal interno y el cambio es algo que esta fuera de nuestro control

El cuidado que hay que tener con ésta lámina es la semántica. Algunos denominan al “cambio” como todo el proceso de adaptación y otros lo describen como la “crisis” o el evento que ocasionó que todo se transformara. Hay que estar preparado para no generar discusión innecesaria, ambas visiones tiene algo de razón: para los efectos de esta lamina lo que estamos queriendo puntualizar es que el cambio denominando la “crisis”, la “perdida”, en este caso “la integración” o cualquier cosa que haya ocasionado la transformación de las cosas, tal cual las conocíamos, es un evento y está fuera de nosotros.

Lámina 2

Contenido:

CAMBIO: es la transición de un estado “A” a uno “B”

COMPORTAMIENTOS: estado actual- transición/viaje de cambio- estado deseado

Lámina 3

Contenido:

¿Dónde está el cambio?

En todas partes... todo el tiempo...!

Cambio		 8:40 + 10'
 Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Video Beam 	

Instrucciones para el facilitador:

Preguntar los participantes donde se dan los cambios, escuchar algunos comentarios y comentar:

- En todas partes, todo el tiempo...
- En la naturaleza, en el crecimiento...
- En la tecnología, rápidamente últimos modelos son substituidos
- En nuestra forma de vivir la vida...
- En el mundo como ha cambiado por acciones de la humanidad... por ejemplo: la reforestación, el calentamiento global, etc.

Lámina 4

Contenido:

Usualmente ¿qué queremos que cambie?

El país, los políticos, mis compañeros, mis amigos, mis vecinos, mi esposa, mis hijos, los profesionales.

Qué queremos que cambie?	 8:50 +10'
---------------------------------	---

 <p>Presentación interactiva</p>	 <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Video Beam
---	--

Instrucciones para el facilitador:

- En esta lámina podemos explicar las situaciones cotidianas en las que el ser humano, por lo general, desea y busca un cambio, entendido este como la evolución y la mejora de situaciones que lo afectan e influyen directamente en su calidad de vida.
- Permitir que los participantes comenten los beneficios detrás de los cambios buscados por nosotros mismos en cada uno de esos escenarios.
- Explicar cómo, independientemente de ser cambios deseados, se pueden experimentar todas las etapas del cambio, variando estas en su duración e intensidad.

Lámina 5 y 6

Contenido:

“El Universo premia la acción”

<p>Dinámica de “el universo premia la acción”</p>		 <p>9:00 + 15’</p>
 <p>Presentación interactiva</p>	 <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Video Beam 	

Instrucciones para el facilitador:

- El facilitador le pide a los participantes que lean lo que dice la lámina.
Por lo general, algunos voluntarios sólo manifestaran que la frase es imposible de leer debido al tamaño de la letra. El facilitador invita a otros voluntarios a intentar

leer la frase, hasta que alguien se levante y lea de cerca lo que se encuentra escrito.

En la siguiente lámina aparecen en grande lo que estaba en la lámina anterior y se invita al resto de los participantes a leerlo. Reflexionar sobre la importancia de las acciones que tomamos ante los cambios que se generan fuera de nosotros. Estas acciones, influirán en gran manera, el curso de los acontecimientos.

Se refuerza la importancia de generar acciones que nos muevan al cambio

Observaciones:

En caso que ningún participante logre levantarse por iniciativa propia, el facilitador puede estimular a la audiencia preguntando:

Qué otras cosas podemos hacer para lograr leer la frase?

Cómo podemos relacionar los resultados de este ejercicio con lo que ocurre actualmente en el Parque?

Explicar:

Muchas veces estamos conscientes de los cambios que suceden fuera de nosotros, pero menos conscientes de la importancia de nuestras acciones ante ellos.

Lámina 7

Contenido:

PARADIGMAS DEL CAMBIO

Árbol que nace torcido jamás su rama endereza;

Hay que arrojarse hasta donde alcance la cobija

Loro viejo no aprende a hablar

Ni lava ni presta la batea

“El lenguaje abre puertas o cierra horizontes”

Frases y refranes		 9:15 + 10'
 Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Video Beam 	

Instrucciones para el facilitador:

Comentar algunos refranes para hacer analogía sobre cómo nos podemos colocar limitaciones desde las cosas que decimos

- Árbol que nace torcido jamás su rama endereza (limita la oportunidad de aprender a hacer cosas diferentes)
- Hay que arrojarse hasta donde alcance la cobija (asumir riesgos)
- Loro viejo jamás aprende a hablar (limita la oportunidad de aprender después de determinada edad)
- Ni lava ni presta la batea (no va a cambiara, es muy egoísta)

Pedir a los participantes que comenten algunos refranes y que identifiquen las limitaciones

Reforzar que los aprendizajes que hemos tenido desde pequeños son los que van formando los paradigmas y eso determina como hablamos y como nos comportamos.

Lámina 8

Contenido:

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es una alteración irreversible en el funcionamiento de la organización, que se refleja en modificaciones permanentes de procesos de trabajo y de las conductas de sus miembros.

Para que sea exitoso el cambio, los trabajadores deben aceptar y reconocer que hay aspectos que son indispensables modificar.

Cambio Organizacional		
 Dinámica grupal  Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Video Beam 	 09:25+15'

Notas:

El facilitador presenta el concepto de cambio organizacional

Dinámica:

- a) En pareja conversar sobre un ejemplo de cambio que hayan vivido en la empresa y preguntarles:
- b) ¿qué cambio generó en ti y qué facilitó tu adaptación?
- c) Invitarlos a identificar las competencias y actitudes del líder, compañeros y los colaboradores durante ese cambio.

Lámina 9

Contenido:

PASOS HACIA UN CAMBIO

Derechos fundamentales de los Seres Humanos Auténticos

Un ser humano auténtico, por el mero hecho de serlo, tiene los siguientes

derechos:

- *A actuar de modo diferente a como los demás desearían que actuase.*
- *A hacer las cosas de manera imperfecta.*
- *A equivocarse alguna vez.*
- *A pensar de manera propia y diferente.*
- *A cambiar sus opiniones.*

Descanso		 9:40 + 15'
Tipo:  Refrigerio	 Materiales: Agua, Café, Jugo/Refresco	
Pasos hacia un cambio		
 Presentación interactiva	 Materiales: Presentación Video Beam	 9:55+10'

Instrucciones para el facilitador:

Leer la lámina “Pasos hacia un cambio” y explicar que:

- El cambio es un proceso continuo y no un evento aislado.
- Existe una secuencia progresiva de comportamientos que deben de ser experimentados y dominados para poder administrar el cambio adecuadamente.

- Comportamientos aparentemente dañinos tales como la negación, aprensión, disgusto, y resistencia son elementos normales y adoptivos del proceso de cambio.

Lámina 10

Contenido:

<p>PERCATESE DE SU NEGACION</p> <ul style="list-style-type: none"> •Buscar información •Enfrentar la realidad 	<p>RECONOZCA SU COMPROMISO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Celebrar el éxito •Mantener la Guardia
<p>ACEPTE SU RESISTENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Expresar sus Sentimientos •Iniciar el camino 	<p>APRENDA A TRAVES DE LA EXPLORACION</p> <ul style="list-style-type: none"> •Crear una Visión •Buscar oportunidades de aprendizaje

Etapas de la curva del Cambio		
 Presentación interactiva  Dinámica grupal	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Power Point • Video Beam 	 10:05+35'

Notas:

Explicar la gráfica y comentar que:

- La Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso se dan, normalmente en secuencia. Sin embargo puede ocurrir también que el orden se altere e incluso que se dé un retroceso.
- La velocidad del cambio puede variar, siendo el objetivo final alcanzar la etapa de Compromiso.
- La negación: constituye una defensa contra el cambio, ignorándolo o recordando épocas pasadas de confort y seguridad.

El temor ante el cambio se va enmascarando por un comportamiento de serenidad y racionalidad, pensando que el ignorarlo eventualmente desaparecerá; por el contrario el posponerlo solo agravara la situación.

- Resistencia: Al despertar de la *Negación*, aflora la inconformidad, se pone de manifiesto el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro. Característico de esta etapa es la sensación de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones, antigüedad y experiencia.....¡se pisa sobre terreno frágil!
- Exploración: Las personas entran en la etapa de *Exploración* cuando reconocen y aceptan que el cambio es necesario e importante. Deciden hacer lo mejor posible, aprender nuevas habilidades, sentirse estimulados por el descubrimiento y abrumados por todo lo que tienen que aprender. La

Exploración es una transición entre sentir el cambio como una nueva amenaza y verlo como una oportunidad.

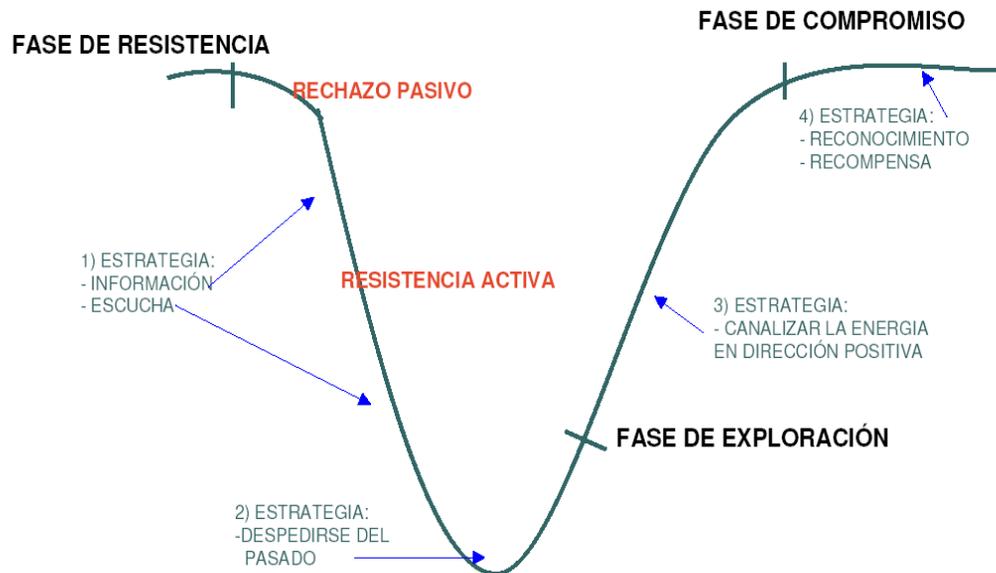
- **Compromiso:** Se incrementa la productividad, se adquiere una sensación de dominio, alivio, logro y crecimiento a través del cambio, no se desea volver al pasado y se aceptan las nuevas formas como el “status quo”. La forma de celebrar el éxito varía desde la aceptación sin emociones, hasta una sensación de orgullo y entusiasmo... el cambio es ahora la norma y se siente fortalecido para hacer frente a la próxima iniciativa de cambio.

A continuación haga click en la lámina y aparecerán diversos pensamientos y temores ante un proceso de cambio. Leerlos en voz alta.



Lámina 11

Contenido:



Pase a la lámina 11 y comente sobre cuál es la estrategia que debe asumir la persona que enfrenta el cambio, con la finalidad de moverse dentro de la curva, hasta llegar al estado ideal: compromiso.

Lámina 12

Contenido:

DINAMICA: CAMBIEMOS...!

Dinámica: Cambiemos

 Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Instrucciones dadas por el facilitador	 10:40+15'
--	---	---

Notas:

El facilitador debe pedir a 3 voluntarios que se coloquen de pie y pasen al frente del grupo.

Luego debe solicitarles que cada uno observe bien y busquen detalles característicos de las otras dos personas que tiene a su lado.

Pide que cada uno se coloque en un extremo del salón y cambie algo de sí, sin que las otras 2 personas vean.

Una vez realizados los cambios, se le pide a los voluntarios que se reúnan nuevamente frente al grupo y vuelvan a verse bien, con la finalidad de buscar qué puede haber cambiado en el otro.

Finalmente, se le pide a cada voluntario que indique que considera el que ha cambiado en el otro.

Reflexiones: muchas veces los cambios pueden ser pequeños e incluso imperceptibles, pero los cambios son permanentes en el tiempo. Siempre están presentes.

Nota: El facilitador debe observar si las personas vuelven a colocarse las

prendas que se habían quitado o se arreglan. De ser así, comentar que la tendencia de los seres humanos es que ante un cambio, la tendencia es volver a la posición inicial; como muestra de esa resistencia al cambio y el querer regresar a la zona de confort.

Lamina 13

Contenido:

Sentimientos Típicos

Negación (Negación, Shock, Confusión)

Resistencia (Ansiedad, resignación, ira, miedo, tristeza)

Exploración (curiosidad, creatividad, inseguridad, emoción, interés)

Compromiso (entusiasmo, emoción, confianza, alivio, esperanza, compromiso, optimismo, ansiedad, comprensión de la pérdida.

Comportamientos Típicos

Negación (Minimizar la realidad, desorganización y pérdida de fechas límite, intentos poco realistas para salirse de un proyecto)

Resistencia (frustración, molestia, estar a la defensiva, falta de entusiasmo, llamar la atención)

Exploración (destellos de creatividad, inicios de toma de decisiones, explorar posibilidades)

Compromiso (orientación al futuro, foco en prioridades, ideas constructivas, ofrece apoyo a otros, impaciencia con los que aun no se comprometen).

Sentimientos y comportamientos ante el cambio		
 Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Presentación power point• Video beam	 10:55+30'

Notas:

El facilitador debe leer, por etapa, cuales son sentimientos y posteriormente los comportamientos asociados al mismo, y pedirle a los participantes que comenten al respecto. También puede colocarse ejemplos de situaciones o comentarios que pueden haber surgido durante la sesión y asociarlo a las etapas, según corresponda.

Lamina 14

Contenido:



Notas:

Pasar a la lámina 14 y explicar cómo ser un buen líder de cambio. Comentar que los planes o el objetivo del líder debe estar dirigido a ese 60% de personas que no sabe si el cambio es positivo o no, dado que son estas personas las que tienen la mayor probabilidad de pasar a aceptar el cambio si se le explica, adecuadamente, todo lo que refiere el cambio, cual es su objetivo, que afecta y comunicando a tiempo, evitando o disminuyendo así la creación de rumores, los cuales perjudican el cambio.

Con un plan de acción que logre que todo o gran parte de esa población, que no sabe que creer, pase a creer en el cambio, se hace mucho más probable que aquellos que no creían pasen a dudar si pueden estar equivocados. Por el contrario, si el plan de acción va enfocado en aquellos que no creen, posiblemente estaríamos logrando que alguno cambie de parecer, pero no será un logro significativo, pero si agotador.

Lámina 15

Contenido:

“El hombre nace blando y flexible.

A su muerte está endurecido y rígido.

Las plantas verdes son tiernas y llenas de savia.

A su muerte están marchitas y secas.

Por eso, lo rígido y no flexible es la disciplina de la muerte.

Ser dócil y ceder es la disciplina de la vida”.

Lao Tse (del Tao Te Ching)

Notas:

Finalmente, pasar la lámina 15 y colocar la frase de reflexión final y cerrar la sesión agradeciendo por el objetivo alcanzado con el taller.

2. Taller de Integración.

Objetivo General:

Desarrollar propuestas claves para garantizar la alineación e integración de un equipo de liderazgo de alto desempeño.

Poner en contacto a los líderes del Parque, mediante dinámicas que potencien la integración grupal y el acercamiento, empleando los factores de éxito de la integración, así como la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad, que les permitan construir un equipo de alto desempeño.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de cercanía e interacción que existe entre las distintas unidades funcionales del Parque Social a fin de generar las acciones conjuntas que generen óptimos resultados
- Revisar el impacto que tienen los elementos que comprenden la integración y el compromiso, en el adecuado funcionamiento de los equipos.

- Identificar las cinco disfunciones de los equipos de alto desempeño, a fin de generar acciones que permitan identificarlas y superarlas.
- Comprender el impacto que tienen los elementos de una apropiada integración, en el adecuado funcionamiento de los equipos

Contenido del taller:

Dinámica de acercamiento – integración

Concepto de equipo

Factores de éxito en la integración

Elementos claves de la comunicación efectiva

La confianza, como elemento primordial para la construcción de un equipo.

Colaboración, definición y relevancia dentro de los equipos de trabajo

Obstáculos en el funcionamiento de los equipos

Reconocimiento y retroalimentación en los equipos

Fases de desarrollo de un equipo de alto desempeño

Acciones de éxito de un equipo de alto desempeño

Las 5 disfunciones de los equipos

Dinámica de evaluación del equipo

Descripción de las actividades

Lámina 1

Contenido:

Objetivo general

Desarrollar propuestas claves para garantizar la alineación e integración de un Equipo de liderazgo de Alto Desempeño.

Poner en contacto a los líderes del parque, mediante dinámicas que potencien la integración grupal y el acercamiento, empleando los factores de éxito de la integración, así como la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad, que le permitan construir un equipo de alto desempeño.

Objetivos específicos:

- *Identificar el nivel de cercanía e interacción que existe entre las distintas unidades del Parque Social a fin de generar las acciones conjuntas que generen óptimos resultados.*

- *Revisar el impacto que tienen los elementos que comprenden la integración y compromiso, en el adecuado funcionamiento de los equipos.*
- *Identificar las cinco disfunciones de los equipos de alto desempeño, a fin de generar acciones que permitan superarlas.*

Notas:

El facilitador deberá explicar los objetivos del taller y asegurarse que son comprendidos, permitiendo algún comentario o inquietud con respecto a las expectativas de los participantes.

Lamina 2

Contenido:

Concepto de Equipo

Un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común.

✓ **Genera una sinergia positiva por medio del esfuerzo coordinado.**

✓ **Sinergia:**

Sus esfuerzos en conjunto dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales

Reflexión concepto de Equipo		 8:10 +15'
Discusión grupal	 Materiales:	

	<ul style="list-style-type: none"> • Video Beam • Presentación de power point • Sonido (cornetas, micrófono y música)
--	--

Instrucciones:

1. El facilitador invita a la audiencia a reflexionar sobre el concepto de equipo y sus elementos mas resaltantes
2. Se muestra el concepto propuesto y se resaltan los elementos claves de tener una meta común, la colaboración y la sinergia para obtener mas resultados que la suma algebraica de los esfuerzos

Lamina 3

Contenido:

- **Integración**
 - **Comunicación**
 - **Colaboración**
 - **Confianza**
 - **Reconocimiento**
 - **Retroalimentación**

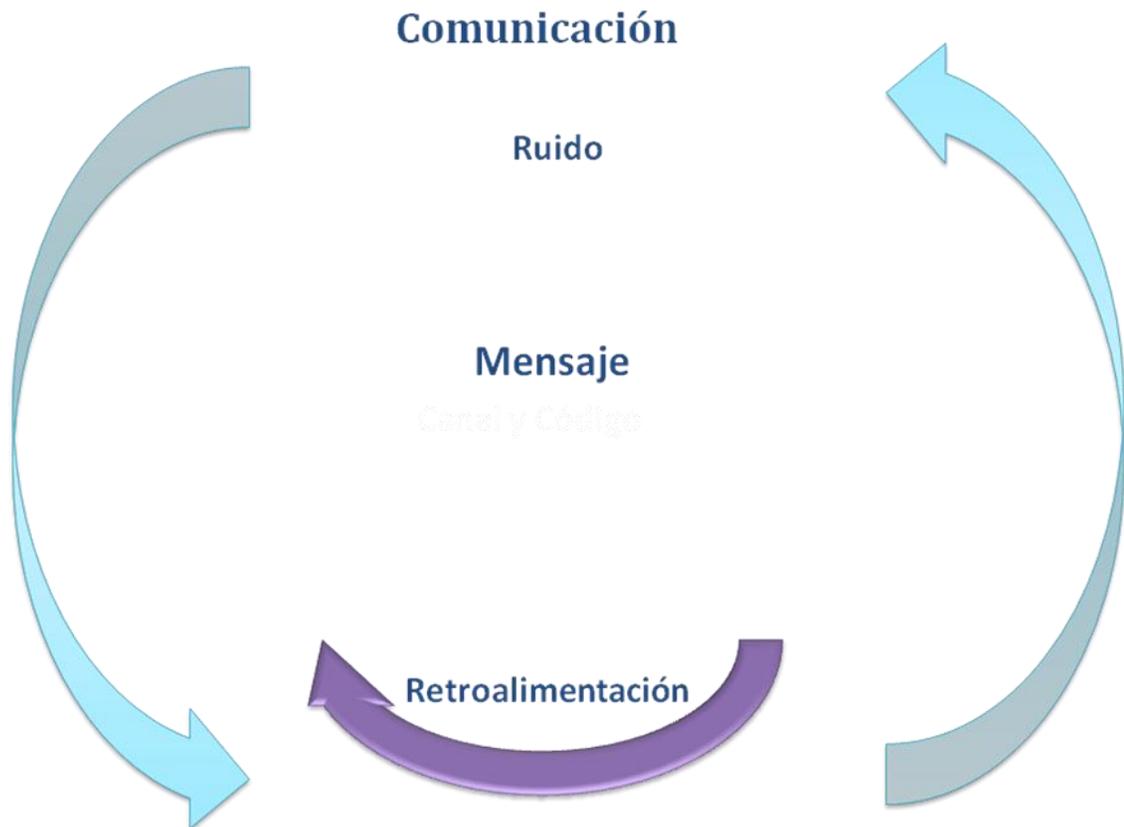
Factores de éxito en la integración		 8:25 + 5'
Presentación	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de power point • Video beam 	

Instrucciones:

1. Reconoce y agradece las reflexiones realizadas por los participantes
2. Realiza su propia reflexión sobre la importancia de integrar a los equipos de trabajo y muestra los elementos resaltados en la grafica.

Lamina 4 y 5

Contenido:



Primer elemento de integración "Comunicación"		 8:30 + 10'
 Reflexión y teoría	 Materiales:	
	<ul style="list-style-type: none">• Presentación	

Notas:

El facilitador debe explicar que la comunicación es un proceso que ocurre entre una o más personas para enviar o recibir información con alguna consecuencia.

En dicho proceso se intercambia información, ideas y pensamientos. Dentro de la

comunicación se necesita un transmisor (hablante o escritor del mensaje), un receptor (escucha o recibe el mensaje), un mensaje (puede percibirse a través del oído, tacto o vista) y el medio de transmisión (el habla, teléfono, computadora, papel). Mediante la discusión se busca generar la reflexión que al tener un objetivo en común la comunicación es fundamental para trabajar en equipo, con entusiasmo, esmero, ayudando a que cada uno de los miembros de nuestro equipo alcance sus objetivos y así lograr un objetivo mayor que es el éxito del grupo.

Actividad “Pasando al cangrejo ciego”		 8:40 + 30’
 Juegos y dinámicas	 Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Bolsas negras grandes • Tijeras • Marcadores • Cajas de cartón (diferentes tamaños) 	

Notas:

Se define una salida y una meta, la audiencia se separa en 2 grupos, cada uno de los cuales tendrá 2 guías (dependiendo del tamaño del grupo) y el resto serán ciegos. El juego consiste en que los ciegos caminen desde la salida hasta la llegada hacia atrás y superando ciertos obstáculos, escuchando los mensajes del guía. Gana el equipo que en 5 min. pase más ciegos hasta la llegada.

Al finalizar las reflexiones de la actividad se apoyan en:

- Principio Libertad Responsable

Creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección.

La responsabilidad más básica es cumplir con nuestros deberes.

Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.

Promovemos la 'libertad responsable', creando las condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias.

- Valor de la Comunicación, la Confianza y la Colaboración como factores de éxito en la integración.

Comentamos que muchas veces se requiere además de una buena comunicación el nivel adecuado de confianza y colaboración con nuestros compañeros para poder lograr los objetivos en forma óptima, lo cual incluye los tiempos en los que se logren.

Reflexión:

En el caso de las personas que fueron seleccionadas como guías, puede relacionarse su rol con el principio de libertad responsable, dado que guiaron a los que se encontraban ciegos y se tomaron decisiones sobre cómo se les iba dar instrucciones y asumieron las consecuencias por el resultado del equipo.

También hacer hincapié que el factor de éxito de la integración de equipos “Confianza”, puede verse presente durante toda la actividad en los participantes ciegos, a través de la disposición, el ánimo y la aceptación de las instrucciones por parte de los guías.

Lamina 6 y 7

Contenido:

CONFIANZA

Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. / Seguridad que alguien tiene en sí mismo. / Presunción y vana opinión de sí mismo. / Ánimo, aliento, vigor para obrar. / Familiaridad en el trato.

Real Academia Española

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro.

Laurence Cornu.

Lamina 8 y 9

Contenido:

COLABORACION

Capacidad para actuar cooperativamente y brindar apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades, aunque estas no hayan sido expresadas formalmente. Implica generar sinergias como producto del trabajo en conjunto y crear relaciones basadas en la confianza profesional y personal.

Reforzamiento de Confianza y Colaboración		 9: 10 + 5'
 Presentación y Discusión de grupo.	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Presentación	

Notas:

En esta parte del taller debe destacarse la importancia de cómo la comunicación y la escucha activa son la base para establecer toda relación laboral e interpersonal, ayudando a establecer relaciones de confianza y solución de problemas oportuna. Así mismo refuerza los conceptos de Confianza y Colaboración y busca obtener del grupo sus experiencias tanto en el ejercicio como en la vida cotidiana.

Lamina 10 y 11

Contenido:

RECONOCIMIENTO



Consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados, coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.



Es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

Reconocimiento y Retroalimentación



9:15 + 20'



presentación y discusión de grupo



Materiales:

- Presentación

Notas:

El facilitador comparte con el grupo los conceptos contenidos en la presentación así como busca obtener los propios de la audiencia.

Lamina 12

Contenido;

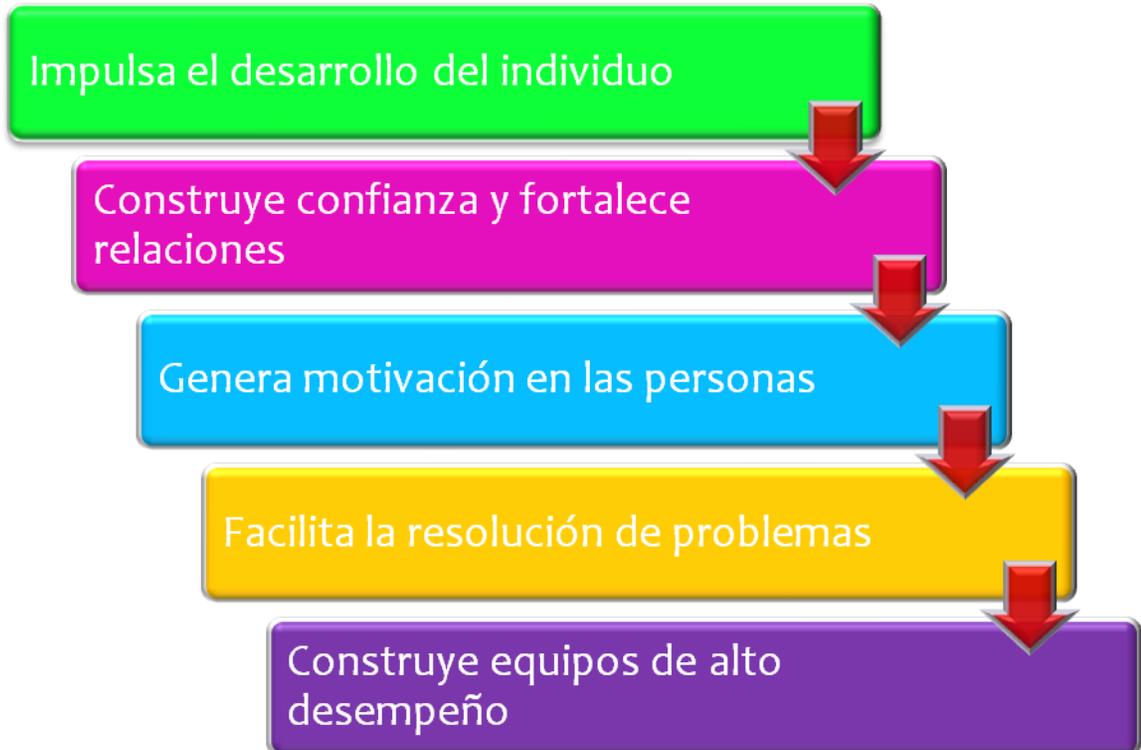


También muestra y discute las razones y la relevancia contenidas en la retroalimentación como instrumento para ganar confianza, reconocer el logro y corregir las desviaciones.

Lamina 13 y 14

Contenido

Importancia de la retroalimentación en los equipos

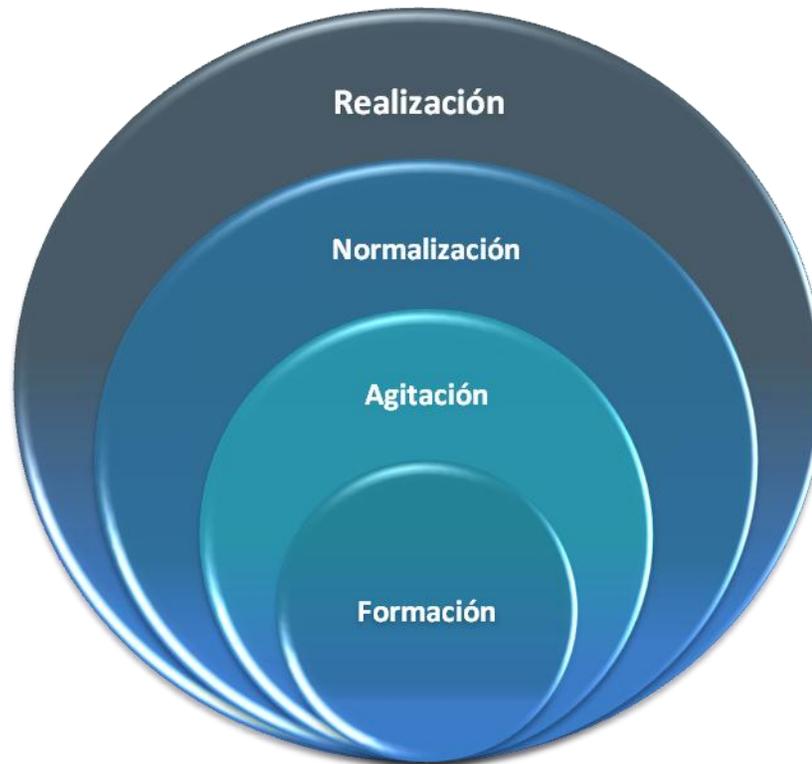


La relación con la resolución de conflictos y la construcción de equipos de alto desempeño.

- ✓ Los pasos de una adecuada retroalimentación darán a los participantes ideas concretas de los pasos recomendados para realizar una retroalimentación positiva y constructiva.

Lamina 15 y 16

Contenido:



Construcción de Equipos de Alto Desempeño		 9:35 + 15'
 Presentación, discusión de grupo y ejercicios	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Presentación	

Instrucciones:

En las fases de desarrollo de un Equipo de Alto desempeño explicar cada fase:

- ✓ Formación: establecimiento de normas
- ✓ Agitación: se dan las primeras respuestas emocionales que generan mucha tensión y energía en el equipo.

- ✓ Normalización: Se comienzan a generar y expresar opiniones constructivas.
- ✓ Realización: Se fortalece la afinidad y se desarrollan soluciones efectivas y sólidas.

Lamina 17
Contenido:



Acciones de éxito de un Equipo de Alto Desempeño

- ✓ En esta lámina se comentan las acciones de abajo hacia arriba hasta llegar a la meta.
- ✓ Se puede comentar brevemente la relevancia de cada acción como positiva hacia el fortalecimiento del equipo.

Lamina 18

Contenido



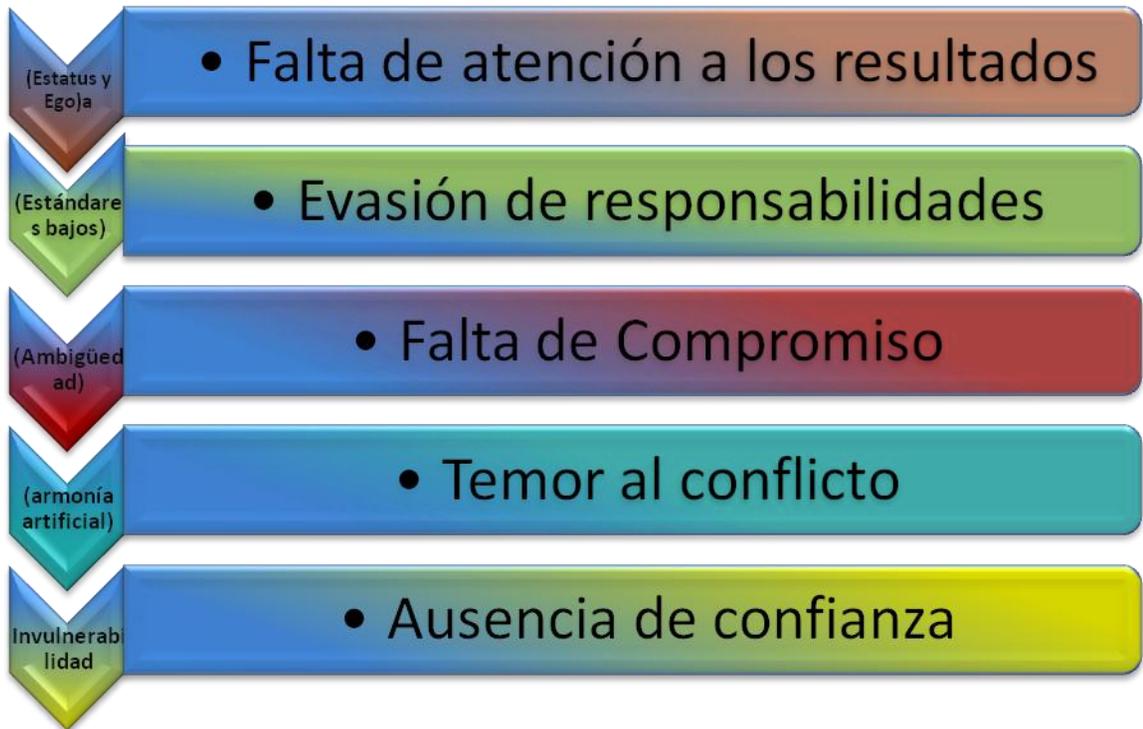
Obstáculos en los Equipos

Esta lámina permite reforzar la importancia de superar los obstáculos que comúnmente enfrentan los equipos como una preparación hacia el ejercicio de identificación de las disfunciones más relevantes del equipo actual que se encuentra en la audiencia.

Lamina 19 y 20

Contenido:

Las 5 disfunciones de los equipos



Las 5 disfunciones de los equipos		 9:50 + 60'
 Presentación, discusión de grupo y ejercicios	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Presentación• Test de valoración de las disfunciones• Entregables del test impresos.• Hojas de Rotafolio• Marcadores	

Instrucciones:

El facilitador revisa las 5 disfunciones en forma teórica como introducción al test de valoración del equipo.

- ✓ Durante la realización del test (Ver anexos), el facilitador explica que los participantes deberán valorar del uno al tres cada uno de los ítems, en función de la escala donde 1. Casi nunca 2. Algunas veces y 3. Habitualmente.
- ✓ Posteriormente el facilitador escribe los resultados en una hoja de rotafolio.
- ✓ De acuerdo a las sumas indicadas en la presentación se explica que los valores pueden ser considerados de la siguiente forma:
 - i. De 8 a 9 probablemente la disfunción no esta presente en el equipo
 - ii. De 6 a 7 indica que la disfunción puede tener presencia
 - iii. De 3 a 5 indica que hay trabajar en la disfunción
- ✓ Instrucciones adicionales relacionadas con la suma de los valores
 - i. Los valores que el grupo da a cada ítem se suman horizontalmente, se promedian y se aproximan al valor superior o inferior según el caso.
 - ii. Los valores que componen una disfunción se suman verticalmente en forma algebraica

El valor de las disfunciones se compara de acuerdo a los valores totales obtenidos y se toman en cuenta según las consideraciones del punto anterior.



Dinámica grupal

**Materiales:**

- Instrucciones dadas por el instructor

Instrucciones:

El facilitador lee las dos láminas de conclusiones e invita a la audiencia a dar retroalimentación del taller.

El facilitador indica que aquella disfunción seleccionada para abordar formará parte de los próximos pasos a discutir dentro de la mesa de trabajo.

3. Taller para el asentamiento de las bases del equipo

Objetivo:

Establecer claramente qué acciones debe llevar a cabo el equipo, por qué es importante y cómo va a trabajar conjuntamente para lograr los resultados.

Objetivos específicos

- ✓ Definir y construir los conceptos de visión, razón de ser
- ✓ Construir las estrategias para establecer las bases de la comunicación y toma de decisiones en pro del éxito del equipo.
- ✓ Construir y apoyar las nuevas normas de funcionamiento del equipo

Contenido del taller:

Definición y construcción de la Visión

Definición y construcción de la Razón de Ser

Determinar funciones claves de los miembros del equipo

Determinar las necesidades

Establecer la estrategia de comunicación

Determinar método de toma de decisiones

Establecer normas de funcionamiento

Descripción de actividades

Chequeo de expectativas (15 minutos)		 8:10 + 15
Tipo:  discusión	Materiales: <ul style="list-style-type: none">• marcadores• hojas de rotafolio• rotafolio	

Instrucciones:

- a) Asegurarse que estén disponibles las hojas de rotafolio

- b) Indicar: “antes de iniciar, me gustaría conocer qué esperan que ocurra hoy en esta actividad”.
- c) Anotar las expectativas de los participantes
- d) Leer en voz alta las expectativas, e ir validando, a medida que se leen, qué se estará cubriendo con esta actividad y qué no.

Objetivos - Contenido		 8:25 + 5
Tipo:  Presentación	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación 	

Instrucciones:

Explicar el objetivo que se persigue en la actividad formativa y el contenido de la sesión

Preguntar si tienen alguna duda y aclarar.

Visión		 8:30 + 60
Tipo:  Dinámica grupal	Materiales: <ul style="list-style-type: none">● Presentación● Hojas blancas● Bolígrafos/lápices/marcadores	

Instrucciones para el facilitador:

- a) Explicar en qué consiste una visión y por qué es importante tener una visión compartida.
- b) Conformar tres grupos. Solicitar se numeren del 1 al 3 y que se agrupen todos los 1, todos los 2 y todos los 3.
- c) Indicar: “como ven, para elaborar la visión hay que responder tres preguntas: ¿Qué deseamos lograr como equipo?, ¿Cómo queremos que nos describan? Y ¿Cómo queremos sentirnos?. Ahora, ¿Cómo vamos a responder a estas preguntas?, cada equipo va a recibir una de las preguntas y van a contar con 15 minutos para responderla en la hoja que les estoy entregando (entregar hojas), finalizado ese tiempo, pasarán la hoja al equipo que está a su derecha, el equipo que recibe, contará con 10 minutos para revisar lo que respondió el otro equipo, mejorar, quitarle, agregarle.... Hasta que quedé una versión con la que estén satisfechos. Pasado 10 minutos más, la hoja pasará al siguiente equipo, igual a mano derecha, este nuevo equipo, hará exactamente lo mismo, tendrán 10

minutos para revisar lo que ya han realizado los dos equipos, mejorarlo, agregándole o quitándole lo que se requiera”.... Al culminar la ronda, cada equipo leerá la versión definitiva de la respuesta a la pregunta que quedó en sus manos y en pleno, se harán las modificaciones que se requieran en caso que se necesiten”... ”yo les indicaré cuando culminen los tiempos”.

- d) Preguntar si hay dudas. Aclarar
- e) Iniciar la actividad y dar las indicaciones de pasar la hoja de equipo a equipo cuando se cumplan los tiempos. Es recomendable acercarse a los equipos para orientar, responder preguntas, proponer, revisar ejemplos disponibles, entre otros.
- f) Al culminar la ronda indicar que se tiene la información, se pasará a responder ¿qué deseamos lograr como equipo?
- g) Transcribir las versiones definitivas. Si en el equipo surge la iniciativa de ir transcribiéndolos ellos mismos, dejar.

Razón de Ser		 9:30 + 40
Tipo:  Presentación interactiva	 Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Presentación• Hojas blancas/Computador• Bolígrafos/lápices/marcadores	

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consiste el propósito del equipo y cuál es su utilidad.
- b) Indicar: “pueden trabajar como deseen para construir el propósito, en pequeños grupos o todos a la vez, la única condición es que el resultado sea el acuerdo de todos.
- c) Indicar que cuentan con 40 minutos para realizar la actividad, es decir, para responder las tres preguntas que aparecen en la lámina (qué hace el equipo, para quien lo hace y para qué lo hace). Posteriormente, deben organizar las respuestas
- d) Al terminar el propósito, hacer preguntas al equipo en caso que se requiera aclarar algún enunciado
- e) Asegurar que la información quede registrada
- f) Reforzar la importancia que tiene que como equipo tengan claro cuál es su razón de ser y reconocer los aspectos positivos de la forma en qué trabajaron para construir el propósito. Aplaudir

Lamina 7 (luego del descanso)

Descanso	
Tipo: Break	
Dinámica: Los Planetas	
 10:20 + 50	
Tipo:  Dinámica grupal	Materiales:  Hojas impresas con las características y nombres de los planetas de los planetas Hojas con los nombres de los planetas Tirro

Instrucciones:

El facilitador divide a los participantes en tres grupos iguales, y les explica que cada grupo son los habitantes de un planeta.

Una vez divididos los grupos, el facilitador colocará cartelitos de cartón con los nombres de los planetas en los tres espacios de partida, los cuales pueden tratarse de tres esquinas de la sala, o lugares más o menos alejados entre sí, pero sin perder el contacto visual.

Se le pedirá a cada grupo que vaya a una esquina. El facilitador les entregará una hoja con los roles (a cada grupo **SOLO el suyo**), y les da un tiempo antes de que comience la dinámica (unos cinco o diez minutos) para que lo lean y piensen cómo lo van a desarrollar.

El facilitador estará cerca de los tres grupos y se acerca a solucionar las dudas que le puedan plantear.

A la voz de "ya" la dinámica comienza. El facilitador sólo tendrá el rol de observador.

IMPORTANTE:

Los roles están diseñados para que surjan claros conflictos de intereses entre los seres de los tres planetas.

El objetivo de la dinámica es dejar que afloren todos esos conflictos y dar tiempo suficiente a que los propios jugadores creen mecanismos para resolverlos y los pongan en práctica.

El facilitador dará por finalizada la dinámica en el momento en el que el conflicto se resuelva o vea una situación de bloqueo que no tiene visos de resolverse (durante 5 o 10 min)

En este segundo caso, el facilitador le pedirá realizar una “conferencia interplanetaria”, donde tres portavoces (uno por planeta), negociarán, exclusivamente mediante el diálogo, una solución consensuada. Se pueden dar cinco o diez minutos a cada planeta para que preparen su oferta de cara a la conferencia.

Posteriormente, el facilitador otorga una nueva oportunidad (otros 10 minutos) para observar cómo se desarrolla la dinámica, a partir de las reglas iniciales y los acuerdos realizados en la reunión interplanetaria.

Al finalizar la dinámica, bien porque se resolvió o no el conflicto, el facilitador agradecerá a los participantes y les solicitará que se sienten.

El facilitador preguntará cómo se sintieron con la actividad, cuál era el grado de conocimiento que cada grupo tenía con respecto a lo que ocurría, la falta de comprensión de la otra parte (planetas), se enumeran los conflictos surgidos y todos los medios puestos en práctica para resolverlos, empezando por los espontáneos y luego refiriéndose a los que surgieron producto de la reflexión y los acuerdos. Se analizan los porqués, se comparan los métodos que utilizaron cada uno de los planetas y, finalmente, se relaciona lo observado en la dinámica con lo que ocurre actualmente con la situación actual vivida en el Parque.

PLANETAS Y CARACTERÍSTICAS:

SÉCULAX-SECULORUM

Son muy religiosos/as. Su sociedad es de tipo jerárquica. Tienen un/na líder a quién debéis proteger a toda costa (elegirlo ahora). Su saludo es una profunda reverencia. Padecen una grave enfermedad que sólo pueden curar revolcándose sobre el suelo del planeta Rurálix. (Incluido el/la líder).

AFRODITANIA

Su máximo objetivo en la vida es ser felices y rezar. Son muy religiosos. Para mantener la fe deben rezar con seres de otros planetas. Son bastante individualistas. Su saludo consiste en frotarse las narices con el otro.

RURÁLIX

En su planeta viven de la agricultura. Sólo recogen la cosecha un día al año. Hoy es ese día. No tienes jefes. Para decidir algo tienen que ponerse todos de acuerdo. Son pacifistas y no violentos. Su saludo es un abrazo. Marcan la frontera de su territorio para que seres de otros planetas puedan distinguirla (hacerlo ahora). Su planeta es inexpugnable. Nadie de otro planeta puede entrar en él. Sólo pueden entrar el día de la cosecha.

Lamina 8

Funciones de los integrantes		 11:10 + 20
Tipo:  Dinámica grupal	Materiales:  <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Hojas blancas/Computador • Bolígrafos/lápices/marcadores 	

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consisten las funciones de los integrantes y su duración recomendada
- b) Indicar que, de forma voluntaria, pueden indicar qué rol desempeñarán
- c) Una vez que indiquen quiénes serán, señalar que los roles pueden ser permanentes o rotativos. La recomendación es que sean rotativos. Consultar cómo lo ven.
- d) Si el equipo indica que serán rotativos, preguntar cada cuanto tiempo rotarán estos roles.

- e) Si al preguntar quiénes voluntariamente asumirán los roles, pueden primero llevar a cabo los puntos “c” y “d”
- f) Preguntar:”estas funciones son clave, por lo que no debemos prescindir de ellas. Sin embargo, existen otro conjunto de funciones que el equipo puede considerar necesario, como por ejemplo el caso del controlador del tiempo. Ustedes evalúan necesario considerar un controlador del tiempo en este equipo?... evalúan necesaria alguna otra función?”
- g) Reforzar por el trabajo que han hecho hasta el momento. Aplaudir! Indicar recordar apoyarse entre sí en el cumplimiento de estas funciones y hacer la rotación cuando llegue el momento.
- h) Asegurar quede registrada la información

Lamina 9

Detección de necesidades		 11:30 + 20'
Tipo:  Presentación interactiva	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación Hojas blancas Lápices / bolígrafos 	

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consisten las necesidades y de qué tipo suelen ser. Utilizar como guía la presentación.
- b) Preguntar: ¿cuáles son las necesidades que ustedes evalúan están presenten. La idea es colocar las necesidades que son clave. Para esto cuentan con 20 minutos” .

c) Asegurar que quede registrada la información.

Descanso		 11:50 + 70'
Tipo: Almuerzo		
Reto de equipo: Bum		 01:00 + 15'
Tipo:  Dinámica grupal	Materiales: Pelota	

Instrucciones:

- a) Indicar: “hagan un círculo en medio del salón”
- b) Cuando estén listos indicar: “la idea es que deben contar del 1 al 25 y luego en cuenta regresiva del 25 al 1... Pero existen algunas condiciones: cada persona dice un solo un número a la vez, habla solo quien tenga la pelota en sus manos, a quien le toque un múltiplo de tres (3-6-9-12-15-18-21-24) no puede decir el número sino la palabra BUM y deben además aplaudir una vez que reciban la pelota. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice BUM y aplaude, el siguiente dice CUATRO, etc.
- c) Indicar además “Si cometen un error, deben iniciar nuevamente. Si alguno tarda en contestar, el equipo debe iniciar nuevamente también”.... Tendrán 5 oportunidades para alcanzar esta meta”

Lamina 10

Estrategias de comunicación del equipo		 1:15 + 30'
Tipo:	 Materiales:	

 <p>Presentación interactiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Hoja con las tabla de comunicación interna y externa / computador • Bolígrafos/lápices/marcadores
---	--

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consisten las estrategias de comunicación y la necesidad de especificar cómo se darán las reuniones o encuentros dentro del equipo y con otras personas o equipos externos;
- b) Indicar al equipo que “deben completar la información, considerando el número de reuniones y encuentros y frecuencia para que puedan darse en la realidad”
- c) Asegurar que quede registrada la información

Lamina 11

<p>Toma de decisiones</p>		 <p>1:45 + 25'</p>
<p>Tipo:</p>  <p>Presentación interactiva</p>	 <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Hojas blancas /computador • Bolígrafos/lápices/marcadores 	

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consisten los métodos para tomar decisiones: consentimiento unánime, consenso, mayoría y autoridad y qué estos pueden ser considerados de manera diferenciada por cada equipo, según el tema que esté tratando.
 - i. Consentimiento unánime: *Todos los integrantes del equipo están de acuerdo*
 - ii. Consenso: *Todos los integrantes tienen la oportunidad de influir en la decisión y se ponen de acuerdo*

iii. *Mayoría: La decisión se toma por la mitad más uno o dos terceras partes*

iv. *Autoridad: Decide una persona en posición de poder*

- b) Indicar “para avanzar en este punto, es importante que hagan una lista con los temas sobre los cuáles ustedes deciden (el equipo) y que luego para cada tema o grupo de temas, acuerden cuál será su método principal y secundario para decidir”
- c) Una vez que esto esté claro, preguntar “...y en el caso de situaciones críticas, en las que debe accionarse rápidamente, cuál será el método principal y secundario para tomar decisiones”
- d) Finalizar aclarando que el abordaje en el contrato de este tema es sólo introductorio, ya que en si mismo, la toma de decisiones es un tema muy extenso.
- e) Asegurar quede registrada la información

Lamina 12

Dinámica: La Red		 02:10 + 20'
Tipo:  Dinámica grupal	Materiales: Pabulo Tirro	

El objetivo de la actividad de la red, es valorar la importancia de permanecer unidos, pero a la vez enfatizar lo difícil que esto resulta.

El facilitador debe marcar un área circular, directamente proporcional al número de participantes de la actividad, dado que los mismos deberán pararse sobre la línea.

El facilitador tendrá un rollo de pabilo a la mano y pedirá tener cuidado para que no se hagan nudos.

Se le pide a los participantes que se coloquen en un círculo completamente cerrado. El facilitador podrá aprovechar para ir reforzando las mejoras que vayan alcanzando a la hora de hacer el círculo de forma ordenada y silenciosa.

Una vez que están en círculo, el facilitador le entrega el pabilo a otra persona del grupo, manteniendo una hebra del pabilo en nuestro dedo.

El facilitador debe aclarar que, antes de lanzar el pabilo, debe decir en alto, a todo el grupo, una cosa que hacemos muy bien. Resaltar que se trata de una cosa que hacemos muy bien y no una cosa que nos gusta hacer.

Cada persona que recibe el pabilo, rodea uno de sus dedos con el pabilo y lo pasa a otra persona. Así hasta que todo el grupo haya dicho algo que hace muy bien, pero muy, muy bien.

Pedir al finalizar la dinámica que observen el resultado e iniciar comentarios y reflexiones.

Lo primero que consultaremos es como se han sentido, si les ha costado o no, decidirse por una cualidad.

A continuación reflexionamos sobre lo que hemos construido:

¿Qué hemos construido al final de la dinámica? Los participantes dirán: una tela de araña, un lío, una red. Quedarse y resaltar esta última. Reflexionemos sobre lo que significa ser red, ahora que está tan de moda la internet (inter-red).

Cuando se trabaja en red, ¿cómo nos afectamos mutuamente?. Ejemplo: si una persona soltara su lado del pabilo ¿qué les pasará al resto? Si se quiere ir, si no quiere sujetar el pabilo ¿afecta al grupo? Si tira con demasiada fuerza....

Buscamos situaciones reales de la vida para comparar esta situación. Hablamos de las ventajas o de los inconvenientes. Nos podemos centrar en el equipo del Parque. ¿Somos una red? ¿Nos afectamos? ¿Cómo?

Lamina 13

Acuerdos de funcionamiento		 2:30 + 35
Tipo:  Presentación interactiva	 Materiales: Hojas de rotafolio Rotafolio, marcadores	

Instrucciones:

- a) Explicar en qué consisten las normas de funcionamiento
 - i. Consisten en aquellas normas básicas del grupo, que tienen como finalidad aclarar cuáles son los tipos de comportamiento esperados de sus integrantes.

ii. Permiten que los miembros del equipo sean responsables de actuar según ha sido acordado por todos.

- b) Indicar que deben decidir cuáles serán aquellas normas que serán establecidas, acordadas y cumplidas por todos para el éxito del equipo y el logro de los objetivos
- c) Indicar que las normas de funcionamiento van desde horarios, como las tareas, roles, normas de comunicación, funcionamiento, etc.
- d) Indicar que tienen 35 minutos para esta actividad
- e) Asegurar quede registrada la información.

Lamina 14

Cierre- Chequeo de Expectativas		 3:05 + 15
Tipo:  Dinámica grupal		

Instrucciones:

- a) Solicitarle a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.
- b) Pedirles que nos indiquen cómo se sienten con la sesión que han tenido y si se cumplieron sus expectativas.
- c) Darles gracias al grupo por su participación e indicarles la importancia de no dejar esta información solo en el papel, sino de cumplirla y aplicarla en el día a día. También, hacer la reflexión de que todos participaron en la construcción y, por lo tanto, son responsables del cumplimiento de todo lo que se ha establecido en la(s) sesión(es).

Especificaciones

Los talleres estarán compuestos por: una presentación en power point con contenido teórico y práctico relacionado con el Parque, donde se incluirán dinámicas y actividades. También, los talleres tendrán la Guía del facilitador, objetivos del taller, contenidos a desarrollar en el taller, a quién va dirigido, tiempo total de facilitación, donde se determinan tiempos para cada actividad, materiales necesarios, instrucciones y cómo debe ser valorada la actividad; dinámicas e instrucciones para llevar a cabo las mismas. La segunda parte donde se realiza el “establecimiento del equipo” está compuesta por una presentación y la guía del facilitador, lo que permite la construcción de *visión compartida, propósito de equipo, funciones de los integrantes, detección de necesidades, estrategia de comunicación, método toma de decisiones y normas de funcionamiento.*

Implantación:

Debe ser realizada por el líder del Parque, consultor en Desarrollo Organizacional o persona con conocimientos sobre facilitación. La persona seleccionada recibirá una inducción para llevar a cabo con éxito la actividad.

La primera actividad en ejecutarse es el Taller de Manejo del Cambio, luego el Taller de integración, posteriormente las mesas de trabajo para el establecimiento del equipo y finalmente, realizar evaluaciones que permitan el mantenimiento del cambio establecido.

Cronograma de implantación.

Actividades	Mes				
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5
Taller de Manejo del Cambio					
Taller de Integración					
Taller para el establecimiento de las bases del equipo					
Evaluaciones de satisfacción					
Seguimiento (continuo)					

Evaluación:

Un vez finalizada la fase de implantación en la cual se llevaron a cabo en forma exitosa todas las experiencias de aprendizaje que componen el eje central de este trabajo, se debe proceder a conocer el nivel de aceptación y satisfacción por parte de los líderes del Parque en cuanto a las experiencias en las cuales participaron, esto nos dará una importante guía para conocer aquellos aspectos a reforzar para garantizar el éxito y la continuación del proceso de evolución en los cambios que

se desean establecer en forma permanente o hasta que se identifiquen nuevas necesidades de cambio.

Para ello se realizarán encuestas al final de cada experiencia de aprendizaje y serán analizadas en detalle por los responsables de liderar el plan a fin de poder identificar las próximas acciones a seguir (ver anexos).

Se entregarán 2 tipos de evaluaciones, la evaluación de satisfacción (ANEXO 1), para conocer qué tan satisfechos están los participantes sobre el taller, así como una evaluación para determinar qué se está llevando a cabo de forma adecuada y qué debe corregirse (ANEXO 2).

Mantenimiento del Cambio

En esta etapa se entregará un cuestionario (ANEXO 3), a los líderes del parque para evaluar el nivel con el que se están implementando las nuevas acciones y como es percibido el seguimiento en las nuevas actividades y conductas que se acordaron como producto de las experiencias de aprendizaje.

CAPITULO VI. RESULTADOS ESPERADOS Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez finalizado este proceso de intervención se esperan los siguientes resultados:

- Disminución de la resistencia al cambio y a los nuevos procesos que se están incorporando en el Parque Social y a la nueva forma de operar de las diferentes unidades que lo conforman.
- Sensibilización de los líderes acerca de la importancia de su exitosa integración para el logro de los objetivos comunes.
- El establecimiento de las bases como equipo, lo cual permitirá que los líderes de las unidades funcionen mucho mas alineados y logren fortalecer el trabajo en equipo, lo cual se espera pueda traducirse en un mayor impacto de las acciones y los planes que la institución se plantea en la comunidad y todos aquellos que se benefician dentro de los objetivos del Parque Social.

Recomendaciones Generales:

- ✓ Se debe contar con la participación de todos los líderes del Parque al cual van dirigidas las sesiones de aprendizaje, por ello se recomienda establecer fechas comunicadas, revisadas y acordadas con antelación.
- ✓ Para el éxito en la implantación del presente proyecto, el liderazgo sobre el cual recaiga la responsabilidad de la ejecución de los talleres debe contar con la adecuada preparación, internalización de las necesidades de la audiencia objetivo y el apropiado conocimiento de las técnicas de facilitación necesarias.
- ✓ Los facilitadores deben estimular la apropiada participación e involucración de los líderes del Parque durante las sesiones, a fin de obtener profundas y efectivas reflexiones que conduzcan al entendimiento y cumplimiento de los objetivos tanto general como de cada sesión de aprendizaje en particular.

BIBLIOGRAFÍA

Broad, M. L. (1998). **Transfer of Training**.

Burke, W. (n.d.). **El desarrollo Organizacional como proceso de cambio**. Retrieved noviembre 20, 2011, from http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf

Campbell, T. **Siete Teorías de la Sociedad**. Cátedra.

Centro de Salud Santa Inés UCAB. (2011). Retrieved junio 15, 2011, from **Qué es el Centro de Salud Santa Ines UCAB**: <http://www.cssi.org.ve/>

Cummings, T., Worley, C. (2005), **Desarrollo Organizacional y Cambio**, México: CENGAGE Learning

French, W. y. (2007). **Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio**,. México: McGraw Hill Interamericana.

García, J. (1995). . Retrieved abril 15, 2011, from Parque Social Padre Manuel Aguirre: **Un proyecto con el viento a su favor**: www.ucab.edu.ve/tl_files/sala_de_prensa/recursos/.../parque.html

Kolb, D. (2006). **Modelo de aprendizaje y Teoría de aprendizaje experiencial**. Retrieved enero 10, 2012, from <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Lencioni, P. (2002). **The Five Dysfunction of a team: a leadership fable**. jossey-bass.

Medina, W. **Material de la Cátedra de Procesos de Consultoría**. Recopilación.

Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. Retrieved Marzo 20, 2012, from University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship: <http://ssrn.com/abstract=1496184>

AVESSOC (2011) [Homepage]. **Quiénes somos**. Consultado el 10 de enero de 2012 de <http://www.avessoc.org.ve/reseniahistorica.html>

Centro de Salud Santa Inés UCAB (2011) [Homepage]. **Qué es el Centro de Salud Santa Ines UCAB**. Consultado el 15 de junio 2011 de <http://www.cssi.org.ve/>

García, J. (1995) [Homepage]. **Parque Social Padre Manuel Aguirre: Un proyecto con el viento a su favor.** Consultado el 15 de abril 2011 de la World Wide Web: www.ucab.edu.ve/tl_files/sala_de_prensa/recursos/.../parque.html

Medianalisis (2011) [Homepage]. **Quiénes somos.** Consultado el 10 de enero de 2012 de la World Wide Web: <http://medianalisis.wordpress.com/%C2%BFquienes-somos/>

Parque Social Padre Manuel Aguirre (2005) **Planificación estratégica**

Parque Social Parque Manuel Aguirre S.J, (2010) **Presentación.**

Superatec (2011) [Homepage]. **Quiénes somos.** Consultado el 10 de enero de 2012 de la World Wide Web: http://www.superatec.org.ve/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=2&id=36&Itemid=46

Universidad Católica Andrés Bello (2012) [Homepage]. **Historia de la Unidad de Psicología Luis Azagra, S.J.** Consultado el 15 de enero de 2012 de la World Wide Web: <http://www.ucab.edu.ve/historia.2161.html>

Universidad Católica Andrés Bello (2012) [Homepage]. **Misión, visión y objetivos.** Consultado el 15 de enero de 2012 de <http://www.ucab.edu.ve/vision-mision-y-objetivos.3780.html>

ANEXOS



EVALUACION DE TALLERES

Nombre y Apellido del Participante: _____

Nombre del Taller: _____

Fecha del Taller: _____ Duración: _____

Con la finalidad de evaluar la calidad del proceso de adiestramiento en el que Ud. acaba de participar, solicitamos que responda de la manera más objetiva posible los siguientes aspectos, indicando con una "X" la casilla que mejor refleje su opinión:

En cuanto al FACILITADOR	Excelente	Superior	Bueno	Regular	Deficiente
• Claridad de la presentación	<input type="checkbox"/>				
• Habilidad para presentar el material de apoyo	<input type="checkbox"/>				
• Dirección de las discusiones	<input type="checkbox"/>				
• Dominio y manejo de los temas tratados	<input type="checkbox"/>				
• Disponibilidad para aclarar dudas y preguntas	<input type="checkbox"/>				
• Dominio para transmitir el contenido temático	<input type="checkbox"/>				

En cuanto al Taller en general	Excelente	Superior	Bueno	Regular	Deficiente
• Grado de correspondencia con los objetivos establecidos	<input type="checkbox"/>				
• Tiempo dedicado a cada una de las actividades	<input type="checkbox"/>				
• Calidad del material de apoyo	<input type="checkbox"/>				
• Forma como está ordenado el contenido del curso	<input type="checkbox"/>				
• La aplicación de las habilidades durante el curso en su trabajo es:	<input type="checkbox"/>				

<ul style="list-style-type: none"> • Considera que los conocimientos adquiridos le permitirán: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mejorar la calidad del trabajo <input type="checkbox"/> Innovar procedimientos <input type="checkbox"/> Mejorar el rendimiento <input type="checkbox"/> Realizar nuevas tareas <input type="checkbox"/> Mejorar sus relaciones interpersonales
--

Áreas de oportunidad del Taller:

Fortalezas del Taller:

Comentarios Adicionales:

¡Gracias por tu opinión!

EVALUACION DE TALLERES

Nombre y Apellido del Participante: _____

Nombre del Taller: _____

Fecha del Taller: _____ Duración: _____

Con la finalidad de evaluar la calidad del proceso de adiestramiento en el que Ud. acaba de participar, solicitamos que responda de la manera más objetiva posible los siguientes aspectos, indicando con una "X" la casilla que mejor refleje su opinión:

En cuanto al FACILITADOR	Excelente	Superior	Bueno	Regular	Deficiente
<ul style="list-style-type: none"> Claridad de la presentación Habilidad para presentar el material de apoyo Dirección de las discusiones Dominio y manejo de los temas tratados Disponibilidad para aclarar dudas y preguntas Dominio para transmitir el contenido temático 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto al Taller en general	Excelente	Superior	Bueno	Regular	Deficiente
<ul style="list-style-type: none"> Grado de correspondencia con los objetivos establecidos Tiempo dedicado a cada una de las actividades Calidad del material de apoyo Forma como está ordenado el contenido del curso La aplicación de las habilidades durante el curso en su trabajo es: 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Considera que los conocimientos adquiridos le permitirán: 	<input type="checkbox"/> Mejorar la calidad del trabajo <input type="checkbox"/> Innovar procedimientos <input type="checkbox"/> Mejorar el rendimiento <input type="checkbox"/> Realizar nuevas tareas <input type="checkbox"/> Mejorar sus relaciones interpersonales				

Áreas de oportunidad del Taller:

Fortalezas del Taller:

Comentarios Adicionales:

¡Gracias por tu opinión!

EVALUACION DE SEGUIMIENTO

Nombre y Apellido del Participante: _____

Fecha: _____

Con la finalidad de evaluar la calidad del proceso de seguimiento, en el que Ud. Esta involucrado, solicitamos que responda de la manera más sincera posible los siguientes aspectos, indicando con una "X" la casilla que mejor refleje su opinión:

En cuanto a los objetivos del proceso de cambio	Totalmente	En gran manera	Moderada mente	Poco	Nada
<ul style="list-style-type: none">• Se plantearon con claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• Se ha suministrado el apoyo necesario para cumplir los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• Se establecieron reuniones periódicas para discutir el estatus de las acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• Se han establecido planes de acción posterior a las reuniones de seguimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con la disponibilidad de los Líderes para aclarar dudas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">• Considera que el proceso le ha permitido:	<input type="checkbox"/> Mejorar la calidad del trabajo <input type="checkbox"/> Innovar procedimientos <input type="checkbox"/> Mejorar el rendimiento <input type="checkbox"/> Realizar nuevas tareas <input type="checkbox"/> Mejorar sus relaciones interpersonales				
Áreas de mejora del proceso de cambio:					

Fortalezas del proceso de cambio:

Comentarios Adicionales:

¡Gracias por tu opinión!