



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISEÑO Y APLICACIÓN DE LOS TALLERES “LIDERAZGO PARA EL CAMBIO” Y
“GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN” PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EN EL
PROCESO DE RESTRUCTURACIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
NORMALIZACIÓN.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

AUTORA: CARMEN ELIZABETH VARGAS CAMPOS

DIRECTORA: MST. MÓNICA RODAS T.

CUENCA – ECUADOR

2012

Dedicatoria

A mi mamá, quien siempre me ha apoyado y ha sido un gran ejemplo.

A mi novio, quien me ha dado todo su amor y comprensión todos estos años.

A mi familia, a los que están y a los que ya partieron pero siempre los llevo en el
corazón.

A quienes son más que buenos amigos y han estado ahí para darme una mano.

Agradecimiento.

Al Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad por permitirme ser parte de esta institución la cual impulsó el desarrollo de este trabajo y por apoyarme con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

De manera especial agradezco la total apertura del Instituto Ecuatoriano de Normalización, a su Directora General y a todo el personal por su colaboración.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Fotografías.....	vii
Índice de Anexos.....	ix
Resumen.	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I MARCO TEORICO	3
Introducción	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Aprendizaje	6
1.3. Capacitación.....	9
1.3.1. Redacción de los objetivos de capacitación.....	10
1.3.2. Creación del plan de la sesión.	11
1.3.3. Técnicas de la capacitación.....	13
1.3.4. Definición de criterios e instrumentos de medición.	14
1.3.5. Evaluación del programa de capacitación.	15
1.4. Conclusiones.	18
CAPITULO II EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	20

Introducción.....	20
2.1. Ejecución de los talleres.....	20
2.1.1. Taller “Liderazgo para el Cambio”.....	20
2.1.2. Talleres “Gestión de la Transformación”.....	30
2.2. Informe de los compromisos alcanzados en el programa de capacitación.	54
2.3. Evaluación de la ejecución del programa de capacitación.....	56
2.4. Conclusiones.	60
CAPITULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
3.1 Conclusiones.	62
3.2.1 Recomendaciones:.....	63
3.2.2 Recomendaciones para el desarrollo de los 6 compromisos de los líderes.	64
3.2.3 Recomendaciones para la ejecución de los compromisos de los empleados.....	65
Bibliografía.	67
Anexos	i

Índice de Tablas

Tabla 1. Plan de sesión Taller Liderazgo para el Cambio. Elaboración propia.	23
Tabla 2. Plan de sesión Taller Gestión de la Transformación. Elaboración propia.	33
Tabla 3.Tabulación de la data obtenida en las evaluaciones al taller impartido en INEN 2012. Elaboración propia.....	60

Índice de Fotografías.

Fotografía 1. Dinámica de presentación Taller L.C.	23
Fotografía 2. El líder y el cambio organizacional Taller L.C.	24
Fotografía 3. Construcción de un molino Taller L.C.	25
Fotografía 4. Video circo del sol: cambio organizacional Taller L.C.	27
Fotografía 5. Mesa de trabajo: compromisos de los líderes Taller L.C.....	29
Fotografía 6. Evaluación general Taller L.C.....	30
Fotografía 7. Dinámica de presentación Taller G.T. Matriz	33
Fotografía 8. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Matriz	34
Fotografía 9. Torre de globos Taller G.T. Matriz	34
Fotografía 10. Rompecabezas Taller G.T. Matriz	35
Fotografía 11. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Matriz.....	37
Fotografía 12. 8 Poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Matriz	38
Fotografía 13. Dinámica de presentación Taller G.T. Azuay	39
Fotografía 14. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Azuay	40
Fotografía 15. Trabajo Torre de Globos Taller G.T. Azuay	41
Fotografía 16. Rompecabezas Taller G.T. Azuay	41

Fotografía 17. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Azuay	43
Fotografía 18. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Azuay	44
Fotografía 19. Dinámica de presentación Taller G.T. Guayas.....	45
Fotografía 20. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Guayas.	45
Fotografía 21. Torre de globos Taller G.T. Guayas.....	46
Fotografía 22. Rompecabezas Taller G.T. Guayas.....	47
Fotografía 23. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Guayas.	48
Fotografía 24. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Guayas.	49
Fotografía 25. Dinámica de presentación Taller G.T. Conocoto.....	49
Fotografía 26. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Conocoto.....	50
Fotografía 27. Torre de globos Taller G.T. Conocoto.....	51
Fotografía 28. Rompecabezas Taller G.T. Conocoto.....	52
Fotografía 29. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Conocoto.	53
Fotografía 30. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Conocoto.	54

Índice de Anexos.

Anexo 1. Cronograma del plan de sesión Taller Liderazgo para el Cambio.	i
Anexo 2. Cronograma del plan de sesión Taller Gestión de la Transformación.....	iv
Anexo 3. Hoja de precios ejercicio Construcción del molino. Taller L.C.	vii
Anexo 4. Formato de evaluación de los talleres “Liderazgo para el Cambio” y “Gestión de la Transformación”.....	viii

Resumen.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, debido al cambio en las políticas gubernamentales ha pasado por una etapa de reestructuración integral, para lo cual se han diseñado y aplicado los talleres “Liderazgo para el cambio” y “Gestión de la Transformación”, para el acompañamiento en este proceso, los que se basan en el aprendizaje activo, mediante actividades 100% participativas, para apoyar el proceso de adaptación actitudinal.

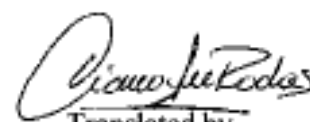
Como producto final, se han obtenido compromisos de trabajo colectivos, que permitirán al INEN concluir con éxito esta transición ajustándose al nuevo plan estructural del gobierno sobre la gestión de calidad en el país.

ABSTRACT

Due to the changes in the governmental policies, the Ecuadorian Institute of Normalization has undergone a complete restructuring phase. Therefore, “Leadership for change” and “Transformation Management” workshops were designed and applied in order to accompany this process. The workshops were based on active learning and 100% participative activities so as to support the attitudinal adaptation process. As a final product, we were able to attain commitment for collective work, which will allow INEN (Ecuadorian Institute of Normalization) to conclude the transition successfully and adjust to the government’s new structural plan regarding quality management in the country.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

El presente trabajo es un proyecto que se encuentra impulsado por la reforma a la estructura de las entidades de calidad en el país, que viene dictaminada desde la Presidencia de la República luego de una visita oficial a este instituto. Debido a que el Instituto Ecuatoriano de Normalización es parte de la cadena de calidad que debe sustentar la confiabilidad de los ciudadanos en los productos que ingresan para su consumo, se vio la urgencia de involucrarla en un profundo periodo de reestructuración, que ha generado que los empleados de la organización vivan repentinamente procesos de cambio que han influenciado en el desempeño de sus tareas y actividades como institución.

Debido a que el Ministerio Coordinador de la producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) es el organismo rector del Ministerio de la Producción (MIPRO), al cual se encuentra adscrito el INEN, se ha delegado a esta entidad el acompañamiento de esta reestructuración, para lo cual se ha planificado la realización de talleres de trabajo que permitan obtener información necesaria para la elaboración de planes de acción; y al mismo tiempo, permitirán alinear a los empleados a este nuevo modelo de gestión que se está desarrollando, mediante el diseño y aplicación de los talleres “Liderazgo para el cambio” y “Gestión de la Transformación” con los cuales se ha trabajado directamente con los líderes y el resto de empleados de la organización.

Debido a la naturaleza del proyecto se ha seleccionado una metodología basada en el aprendizaje activo, mediante la planificación estructurada de actividades para impulsar en el mayor grado posible la participación de los asistentes a los talleres, ya que se trata de un proceso de adaptación actitudinal, más que de adquisición de conocimientos. Es fundamental que surjan de parte de ellos las reflexiones necesarias que permitan forjar el camino hacia el nuevo modelo organizativo.

Se dictaron 2 tipos de talleres, el primero “Liderazgo para el cambio”, dirigido a los líderes de la organización, y el segundo “Gestión de la transformación” dirigido al resto

de empleados. De esta manera se pudo trabajar con las personas que, por su puesto en la organización, deben guiar el proceso; y con el resto de personal, quienes son los ejecutores de los planes a desarrollar.

Para finaliza el proceso, se desea obtener de los asistentes compromisos colectivos que estén direccionados a completar este proceso que debe ser implementado hasta diciembre de este año, los mismos que deberán ser redactados de tal manera que puedan aplicarse al plan estratégico institucional del año 2013.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

El presente capítulo es una recopilación del sustento teórico en el cual se basará la planificación, estructuración, construcción y puesta en marcha de los talleres de trabajo que serán impartidos en el INEN en este año.

En esta recopilación podremos obtener la información necesaria para cada uno de los pasos a seguir para la puesta en marcha de este trabajo. Debido a las particularidades específicas que envuelven la realidad de la institución en donde se pondrán en práctica estos talleres, ha sido necesario recopilar métodos de trabajo que hacen referencia a la docencia y a un tipo de aprendizaje diferente, ya que lo que se quiere lograr con estas capacitaciones es obtener resultados específicos que conlleven a acciones concretas y válidas que sustenten el proceso de cambio del INEN.

Estas técnicas y pasos teóricos serán los propiciadores de una planificación eficiente, ya que con sólidas bases teóricas se podrá desarrollar una exitosa planificación metodológica.

1.1. Antecedentes.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, fue creado el 28 de agosto de 1970, mediante Decreto Supremo No. 357 publicado en el Registro Oficial No. 54 del 7 de septiembre de 1970 y desde su inicio ha venido actuando como la entidad nacional encargada de formular las Normas Técnicas Ecuatorianas teniendo como concepto básico satisfacer las necesidades locales y facilitar el comercio nacional e internacional.

La Asamblea Nacional expidió el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010; a través del cual se reforman artículos de la Ley del Sistema

Ecuatoriano de la Calidad, entre las cuales se establece una reforma al inciso final del Art. 8 que “El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), será la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad; y en el Art. 14 que establece que el INEN es una entidad adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, modificando en forma sustancial las competencias institucionales.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización requiere de una reforma a su estructura organizacional acorde a la naturaleza y especificación de la misión consagrada en su base constitutiva, que contemple principios de organización y de gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva.

Luego de la visita del señor Presidente de la República a las instalaciones del INEN el 6 de enero del presente año se establece un compromiso presidencial para las instituciones vinculadas a la calidad, entre estas el INEN, en el cual se impulsa esta transformación estratégica de dicha entidad pública mediante un proceso de reestructuración institucional el cual está enfocado en varios frentes, tanto en la parte de mejoras en la tecnología, automatización de servicios, incremento y gestión del talento humano, infraestructura y reestructuración de los servicios que brinda al usuario.

Con este planteamiento el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, como rector del Ministerio de Industrias y Productividad al que está adscrito el INEN se encuentra acompañando a esta institución a través de este periodo de cambio, para lo cual se ha visto necesario hacer el soporte en los procesos de gestión del talento humano, con especial énfasis en la elaboración y aplicación de los talleres “Liderazgo para el cambio” y “Gestión de la Transformación” y de esta manera desarrollar en los líderes institucionales el conocimiento acerca de su poder en el proceso de cambio creando compromisos que impulsen la consecución de los objetivos institucionales, y mediante los talleres al resto del personal implementar el conocimiento sobre los objetivos de este cambio y generar las actitudes de apertura hacia la etapa de transformación que se está viviendo y que continuará desarrollándose hasta conseguir los nuevos objetivos institucionales.

La innovación no puede entenderse por fuera del proceso de modernización que vive la sociedad actual, en la que las nuevas tecnologías y el proceso de globalización generan cambios sociales a una velocidad cada día más rápida. En un mundo en el que predomina el caos, la complejidad y la no linealidad, no hay ya lugar para el modelo basado en la linealidad y la graduación.

Como enfatiza Miguel Barceló (1998), la nueva sociedad está basada en el saber, en el conocimiento: la materia prima es la información, el producto es el conocimiento. Los principios orientadores de la nueva sociedad son: autonomía, descentralización de las decisiones, trabajo en equipo y creatividad. El proceso de globalización y el consecuente nuevo pacto social entre Estado y sociedad civil han creado la necesidad de implementar estos principios para hacer viable la construcción de una sociedad en la cual:

- Las organizaciones son más horizontales y cooperativas;
- Las comunidades locales se comunican globalmente;
- El saber necesario es el saber especializado con capacidad de visión global.

Uno de los aspectos más delicados del proceso del cambio organizacional son los individuos que tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

El proceso de formación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica¹.

La necesidad de la formación para el mantenimiento de la competencia surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva, son algunos de los objetivos a alcanzar por las empresas.

¹ BOHLANDER S. Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2001

1.2. Aprendizaje

El aprendizaje es entendido como la medida en la cual el participante cambia actitudes, mejora conocimientos e incrementa habilidades como resultado de asistir al programa de capacitación

Gore², expresa que la capacitación no puede ser explicada prescindiendo de los procesos de aprendizaje colectivo que tienen lugar en las organizaciones. El "aprendizaje colectivo", es un proceso social de construcción de capacidades colectivas, que se adquieren a través de la construcción de sentido en la interacción social entre los miembros de la organización.

El otro aspecto que hace referencia a la naturaleza de los aprendizajes, es que no todo aprendizaje es observable y traducible en comportamientos. Esta es una preocupación central en la pedagogía orientada por objetivos, que busca hacer observables y medibles los objetivos planteados. Si bien es cierto que la concreción de objetivos a partir de la operacionalización sirve para aclarar su significado y su observación, en la realidad sirve para validar la teoría o técnica pedagógica empleada; esta afirmación está muy lejos de coincidir con que sólo importa lo observable pues sólo es científico lo que se ve. Por otro lado, la educación tiene efectos mensurables y no mensurables, por lo tanto no puede reducirse las técnicas a los objetivos mensurables.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

Principios del aprendizaje.

Esta concepción del aprendizaje como cambio producido por la experiencia es recogida por diferentes autores (Beltran, 1993; Gordon, 1991; Kolb, 1984). No obstante, no todas las corrientes psicológicas son unánimes a la hora de operativizar

² GORE, E. "La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz e un análisis de casos" Tesis doctoral.

este cambio. Por ejemplo, para los psicólogos conductistas el aprendizaje es un cambio de conducta observable causado principalmente por eventos del ambiente. Mientras que para los psicólogos cognitivos, el aprendizaje es un cambio en los procesos mentales y en el conocimiento siendo el resultado de procesos que incluyen la percepción de los estímulos, la recuperación del conocimiento apropiado, la anticipación de eventos y la conducta.

Estas bases teóricas del aprendizaje nos permiten abrir paso para enumerar algunos de los tipos de aprendizaje que manejamos en la actualidad:

- Aprendizaje total o parcial: capacitación en partes lógicas o como un todo unificado.
- Aprendizaje espaciado: Aprendizaje espaciado a intervalos razonables: fenómeno de “incubación”
- Aprendizaje activo: “Aprende haciendo”
- Retroalimentación: Acerca de cómo están progresando los capacitados y retroalimentación del desempeño del capacitador.
- Sobreaprendizaje: Aprender activamente hasta que uno tiene el recuerdo perfecto
- Reforzamiento: El aprendizaje que se premia es más probable que se retenga: reconocer el intento de contribuir.
- Aprendizaje significativo: Se vincula el pasado con el futuro y da 2 efectos benéficos: seguridad al moverse de lo conocido a lo desconocido; y motivación porque la información será útil.
- Aprendizaje multisensorial: Activar dos o más sentidos al momento de capacitar.
- Transferencia de aprendizaje: conocimiento que los capacitados transfieren del salón a su lugar de trabajo.

Debido al contexto que se maneja en este estudio nos enfocaremos en el Aprendizaje Activo, el mismo que se encauza a que los capacitados se involucren activamente en el proceso de aprendizaje y no simplemente escuchar de lo que se está tratando en la sesión de trabajo; el aprendizaje se volverá más eficiente, se conseguirá inclusive una auto-motivación. La descripción que se hace de este principio es “aprender haciendo”

para que los capacitados desarrollen relaciones generables mediante procesos de asimilación en integración.

Este aprendizaje se puede considerar como la adquisición y modificación de las estructuras del conocimiento, y podemos enumerar algunos modelos relevantes dentro del enfoque cognitivo:

- a) Aprendizaje por reestructuración de la Gestalt: El aprendizaje se produce por insight. El aprendizaje no es fruto de ir probando (ensayo y error) sino de la reestructuración perceptiva de los problemas.
- b) Aprendizaje activo de Piaget: El aprendizaje ocurre como mediación de tres variantes funcionales: la organización o integración de los esquemas en un sistema de orden superior, la adaptación que incluye la asimilación y la acomodación, y el equilibrio o esfuerzo por encontrar un estado de balance.
- c) Aprendizaje por descubrimiento de Bruner: el aprendizaje es un proceso constante de obtención de una estructura cognitiva que representa el mundo físico e interactúa con él. Considera que el mejor método para aprender es el descubrimiento y por tanto el pensamiento inductivo.
- d) Aprendizaje significativo de Ausubel: las personas adquieren conocimiento principalmente a través de la recepción más que del descubrimiento. Los conceptos, principios e ideas son presentados y son recibidos: no descubiertos. Cuanto más organizada y clara sea una presentación, más a fondo aprenderá la persona. Destaca la importancia del método expositivo y del aprendizaje verbal significativo.
- e) Aprendizaje social de Bandura: Plantea que las personas aprenden por la experiencia de otros. El aprendizaje por observación es concebido como un proceso a través del cual un observador aprende nuevas conductas mediante la observación de las acciones de otros (modelos), sin necesidad de ejecutarlas de inmediato y sin que se manifieste la influencia del reforzamiento. El aprendizaje observacional está regido por cuatro procesos: atención, retención, reproducción motriz y procesos motivacionales.

En resumen, casi todas las concepciones del aprendizaje toman los siguientes criterios para su definición: 1) el cambio en la conducta de un individuo o en su

habilidad para hacer algo; 2) el cambio como resultado de la práctica o de la experiencia; 3) el cambio como un fenómeno que se mantiene perdurable en el tiempo³.

1.3. Capacitación.

La capacitación se puede definir como un proceso educativo a corto plazo aplicado sistemática y organizadamente, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y referentes al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento que pueden utilizarse separada o conjuntamente:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.

El programa de capacitación es una herramienta utilizada para plasmar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las necesidades organizacionales y de los empleados. Este debe contener el plan definido que organice y transfiera explícitamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos generales que dan las directrices específicas de la enseñanza-aprendizaje, un plan de estudios con los contenidos seleccionados para el logro de los objetivos y la secuencia con que deben ser tratados y el tiempo previsto para su aprendizaje y finalmente un sistema de evaluación respecto a la capacitación en función de los objetivos curriculares⁴.

³ PUENTE, A. Cognición y Aprendizaje: fundamentos psicológicos. Madrid Ediciones Pirámide 1998.

⁴ AGUILAR-MORALES, J.E. (2010) Elaboración de programas de capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

1.3.1. Redacción de los objetivos de capacitación.

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.⁵

Los objetivos de capacitación deben siempre estar encaminados a que el empleado obtenga los conocimientos y las habilidades suficientes para que transformen su comportamiento, con el fin de identificar las áreas de oportunidad y evaluar lo que se planificó enseñar. Estos objetivos pueden estar clasificados en generales (para todo el curso), particulares (por temas tratados), específicos (por actividades).

La elaboración y redacción de objetivos de aprendizaje es de vital importancia para guiar acciones futuras en cuanto a: selección de contenidos, actividades, recursos y evaluación de lo aprendido. Y deben incluir los siguientes elementos.

- El “Quién”, hace referencia a la persona que es quien realiza la acción, ya que es el sujeto quien demostrará si el aprendizaje se ha efectuado.
- El “Qué”, determina la actividad o acción que debe realizar la persona en relación con el contenido.
- El “Cómo”, define las condiciones de operación importantes en las que debe darse o tener lugar el comportamiento o conducta.
- El “Cuánto”, explica el criterio de desempeño describiendo qué tan bueno debe ser el grado de precisión de los parámetros de la actividad (tiempo, calidad o cantidad, exactitud) que se espera de la conducta de la persona.

⁵DIAZ, O. “Análisis de la capacitación del personal administrativo de la Universidad Lisandro Alvarado. desde la perspectiva de modernización de la gestión pública venezolana. Tesis de especialización. 2007.

1.3.2. Creación del plan de la sesión.

El desarrollo de una sesión de enseñanza-aprendizaje debe desplegarse en base a una estructura lógica formada por una introducción, el desarrollo y las conclusiones. Además requiere de la selección de métodos, técnicas, medios, evaluación y cualquier otro elemento importante para el logro de los objetivos planteados.

1. Introducción: En esta fase se realizan las siguientes actividades:

- **Sensibilización:** Es promover o estimular el interés por aprender, mediante la aplicación de determinados estímulos, y con la creación de las condiciones físicas y psicológicas pertinentes. Puede plantearse preguntas que generen discusión, una reflexión, presentación de objetos reales, anécdotas, entre otras.
- **Diagnóstico:** Se deben plantear preguntas que le permitan determinar el nivel de conocimiento del grupo con respecto al tema de sesión, cuando se trate de un tema nuevo. Cuando la sesión es continuación de otra el diagnóstico podría hacerse por medio de preguntas tendientes a repasar o aclarar posibles dudas que hayan quedado.
- **Repaso del tema anterior:** Es la actividad que permitirá enlazar el tema nuevo con el tema anterior.
- **Presentación del objetivo:** Esto le permite al participante conocer lo que se pretende alcanzar durante la sesión.
- **Presentación del tema:** Es lo que permite a la población participante ubicarse en relación con los puntos por desarrollar durante la sesión.
- **Instrucciones específicas:** Son los pasos a seguir para el logro de los objetivos propuestos.

2. Desarrollo: En esta fase se intensifica la actividad del grupo de participantes, seleccionando estrategias metodológicas que estimulen la creatividad e iniciativa de las personas participantes para el logro de los objetivos propuestos. Además sirve como medio para la adquisición de actitudes y valores deseables.

3. Conclusión: Es la etapa en la que el capacitador y el capacitado, pueden verificar el aprendizaje logrado durante la sesión, consta de dos momentos:

a) Resumen o recapitulación de los temas tratados

b) Criterio de desempeño logrado

Insumos requeridos para la elaboración de un plan de sesión

Para la elaboración de un plan de sesión bien estructurado, el personal docente requiere de insumos que le permitan ubicarse en el tipo de sesión que debe desarrollar. Los principales insumos requeridos son: módulo de formación o capacitación, material didáctico de apoyo, materiales de consulta complementarios, también es importante que se cuente con información relativa a las características de la población por atender y el lugar donde se desarrolla la sesión.

Elementos del Plan de Sesión:

- Nombre de la capacitación.
- Nombre del tema.
- Objetivo específico.
- Capacitador.
- Fecha.
- Objetivos de la sesión.
- Contenidos.
- Tiempo.
- Estrategias metodológicas.
- Recursos Instruccionales.
- Criterio de desempeño.
- Anunciar próximo tema

El desarrollo de los temas del plan de sesión debe ser congruente con los objetivos determinados previamente, ya que estos temas deben ser gestores del conocimiento o habilidad a desarrollar y deben fortalecer las conexiones entre la capacitación y el desempeño; y entre la capacitación y el crecimiento individual y organizacional.

1.3.3. Técnicas de la capacitación.

Las técnicas didácticas son el conjunto de actividades que se estructuran para que el capacitado construya el conocimiento, lo transforme, lo problematice, y lo evalúe. Ocupan un lugar medular en el proceso de enseñanza-aprendizaje y matizan las habilidades profesionales del capacitador con las características del grupo, las condiciones físicas del aula, el contenido a trabajar y el tiempo.

Estas son utilizadas en mayor grado en la docencia, pero dadas las características de estas técnicas y el tipo de trabajo que se desea realizar en este proyecto se han utilizado algunas de éstas en la transmisión de conocimientos y reflexiones para alcanzar los objetivos planteados. Debido a que no todas las técnicas fueron utilizadas solo se enumerarán las que más relación tienen con el presente trabajo.

- Diálogo simultáneo (cuchicheo) "Philips 66".

Esta no es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información, pero facilita la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento o enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos. Es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por equipos, acuerdos parciales, decisiones de procedimiento, sugerencias de actividades. Se puede usar para indagar el nivel de información que poseen los capacitados sobre un tema.

- Debate dirigido.

Esta técnica es utilizada para presentar un contenido y poner en relación los elementos presentados con la experiencia de los participantes. El capacitador debe hacer preguntas a los participantes para poner en evidencia la experiencia de ellos y relacionarla con los contenidos. El formador debe guiar a los participantes en sus discusiones hacia el "descubrimiento" del contenido. Durante el desarrollo de la discusión, el capacitador puede sintetizar los resultados del debate bajo la forma de palabras clave, para llevar a los participantes a sacar las conclusiones previstas en el esquema de discusión.

- Lluvia de ideas.

La lluvia de ideas es una técnica en la que un grupo de personas, en conjunto, crean ideas. Esto es casi siempre más productivo que cada persona pensando por sí sola. La utilizamos cuando necesitamos obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un grupo, cuando es importante motivar al grupo, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.

- Técnica expositiva.

Consiste principalmente en la presentación oral de un tema. Su propósito es "transmitir información, propiciando la comprensión del mismo. Para esto el capacitador se auxilia con ejemplos, analogías o preguntas, esto enfocado a promover la participación grupal. Sirve para exponer temas de contenido teórico o informativo y proporcionar información amplia en poco tiempo. Es aplicable a grupos grandes y pequeños.⁶

1.3.4. Definición de criterios e instrumentos de medición.

Definiremos evaluación tomando como referencia a Gómez-Mejía y otros que lo enmarcan como la evaluación del rendimiento que las personas tienen en su puesto de trabajo y lo definen como identificación, medición y gestión en la empresa⁷. Este proceso requiere una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades con relación al estado anterior al proceso, y que posibilite tener una mayor efectividad en el desempeño de las funciones. Es así que la calidad del aprendizaje debe cristalizarse en los resultados, es decir, no es suficiente la construcción teórica del conocimiento, ni las habilidades adquiridas para la práctica cotidiana si éstas no repercuten en una mejora

⁶ HERNÁNDEZ O. Introducción a la didáctica (3ra ed). México, Universidad Santander: 1998.

⁷ GOMEZ-MEJIA A, BALKIN. D, CARDY. R. *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall, 2000, p. 206.

significativa en los resultados de la actividad. “La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema⁸”

Mediante una serie de mediciones acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje se hace posible la sistematización de la información derivada del programa de capacitación, así como de su aplicación y de los comportamientos reflejados en lo laboral; a partir de criterios e indicadores pueden describirse los impactos producidos por la capacitación y que contribuirán a los planes de acción posteriores. A partir de este criterio se presentan dos tipos de evaluaciones:

- La evaluación interna, que considera los factores presentes en el proceso de capacitación, incluyendo su organización y calidad. Esto permite regular las proyecciones y condiciones del proceso.
- La evaluación externa, que considera los resultados del proceso de capacitación y otros factores como el diagnóstico, los impactos en los cambios en el comportamiento y las actitudes, y la relación costo/beneficio. Este tipo de evaluación permite regular las proyecciones valiosas del proceso.

Sin embargo muchas veces resulta difícil determinar la efectividad de la capacitación puesto que los efectos no siempre se manifiestan inmediatamente o en el campo en que los esperamos, así que una tarea importante desde el punto de vista metodológico es la de proyectar qué resultados espera la organización de su estrategia de capacitación y en cuánto tiempo.

1.3.5. Evaluación del programa de capacitación.

Sin embargo, el trabajo no termina aquí; después de que se imparten los cursos de capacitación, es esencial evaluarlos para así poder detectar fallas, errores o beneficios que se obtuvieron.

⁸ HERRERA, A., “Evaluación de la capacitación”. *Gobierno y gestión*, núm. 8, México, 2001.

Distintos trabajos enfatizan la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización. Se habla de la necesidad de institucionalizar una cultura de la evaluación en las organizaciones y encontrar mecanismos y criterios que permitan dar cuenta de las mejorías en el desempeño del personal y la productividad de la organización causados por la capacitación.

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades que se hallan para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones. Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar los aportes de la capacitación a la organización, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnicas⁹.

Cuando los capacitadores deciden aplicar las técnicas de evaluación de impacto se encuentran con dificultades metodológicas, como por ejemplo: cómo evaluar la capacitación entendida como la causa de efectos deseados en organizaciones complejas, donde es difícil deslindar de las otras variables intervinientes en el desempeño de los capacitados y en los productos de su trabajo.

También se tropiezan con dificultades estructurales, pues la aplicación de estas técnicas requiere de un trabajo muy integrado entre el área de capacitación y la línea directiva, con una demanda de esfuerzo en recursos de tiempo y personal formado de los cuales no se dispone. Otra dificultad es, que a pesar de los esfuerzos encomiados, la complejidad del objeto de análisis hace que no exista evidencia absoluta de la validez de los resultados obtenidos, lo que en muchos casos lleva a desistir de estas prácticas o considerarlas una pérdida de tiempo y recursos.

Sin embargo, aún con el impedimento de estas dificultades, el interés por evaluar el impacto persiste y se han registrado experiencias de evaluación de impacto en

⁹ RUTTY, M .G. Proyecto de Investigación "Prácticas de Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". CONICET. Noviembre de 2000.

actividades de capacitación de corto y largo plazo en organizaciones públicas y privadas¹⁰.

Se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre evaluación de impacto no son aplicados en la práctica pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores y organizaciones. La brecha entre lo que dicen los expertos y lo que sucede en la realidad ya ha sido señalada desde hace tiempo por autores como Schon¹¹ y Argyris¹², preocupados por los conocimientos necesarios para la acción, el cambio y el aprendizaje en las organizaciones. Cuando se quiere aplicar el conocimiento proveniente de las recomendaciones de los especialistas, muchos de ellos no realizan un aporte significativo para la acción en vistas a superar los problemas que presenta la organización. La falta de utilidad de los conocimientos no radica, generalmente, en fallas en los diagnósticos, sino en que las teorías no explican, entre otras cosas, de qué manera los actores pueden adquirir los nuevos hábitos que recomiendan, o cómo evitar las consecuencias variables e indeseables que puede provocar la aplicación de los nuevos conocimientos, (muchas veces provocados por las rutinas defensivas de las organizaciones).

La metodología más conocida y empleada para este procedimiento es la de Donald Kirkpatrick, que presentó su propuesta en la que se abarcan cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Se puede concluir que los dos primeros niveles, reacción y aprendizaje, se aplican de una forma directa al curso y son más fáciles de valorar. Los otros dos niveles, comportamiento y resultados, para su evaluación necesitan de un diseño de los estudios de evaluación, además de tener en

¹⁰ RUTTY, M. G. "Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". UBA. FCE. IIA. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Doc. de trabajo N° 3. Año II, Vol. II, N° 1 - 1er. semestre de 2002

¹¹ SCHON, D. "La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones". Ed. Paidós, España, 1992.

¹² ARGYRIS, C. "Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización". Ed. Granica, Bs. As. , 1999.

cuenta que las medidas obtenidas son más difíciles de evaluar de forma clara y concisa.¹³

Para la evaluación del impacto de la capacitación se debe tener especial cuidado en el tipo de capacitación que se está realizando, por las expectativas que podrían generarse y por las competencias que se deben poner en juego durante el proceso mismo de la capacitación. Esto se basa en el hecho de que es muy diferente aplicar sesiones informativas, donde lo más importante del capacitador es “exponer” y de los capacitados es “escuchar y comprender”, que utilizar un esquema donde lo que se espera son cambios actitudinales, donde lo que más importa es “convencer” y “ser convencido”, respectivamente. Es así que diferentes esfuerzos de capacitación requieren de diferentes instrumentos y estrategias de medición.

Debido a la motivación organizacional que ha surgido de los cambios existentes en el modelo de gobierno, la capacitación debe enfocarse en la parte actitudinal y en la preparación de los capacitados hacia el proceso de cambio para conseguir los nuevos objetivos institucionales. Los impactos de estos talleres serán medibles a mediano plazo (hasta fines de este año) mediante el cumplimiento de los compromisos organizacionales para el impulso del proceso de transformación del INEN, que deberán ser elaborados de parte de los líderes y de los empleados envueltos en este proceso.

Además, para la parte formal de la evaluación se ha creado un formato que mida aspectos generales de la capacitación, los mismos que aportarán insumos de mejora para que las siguientes capacitaciones, enfocadas en este tema, puedan evolucionar y enfocarse en otros aspectos necesarios para la etapa que atraviesa el instituto.

1.4. Conclusiones.

Sin poder dejar de lado la inevitable actualización de conocimientos, el desarrollo evolutivo de las teorías clásicas que han sido nuestro eje educacional, es necesario enfocarnos en las nuevas teorías e inclusive expandir nuestro conocimiento con otras ciencias, como las educativas, que están siempre atentas a la evolución de la persona

¹³ KIRKPATRIK, D. L. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. (3^{ra} Ed.) Barcelona, EPISE. 2007.

como ser con necesidad de conocimiento continuo, es por esto que el propósito de este capítulo es presentar los parámetros que permitan desarrollar un verdadero plan de capacitación basado también en conocimientos extras a nuestro campo de acción.

Para diseñar e impartir un plan de capacitación y sus instrumentos de evaluación son necesarios los conocimientos en el diseño de materiales didácticos, la impartición de cursos, y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitados.

Para que este proceso sea exitoso, tanto como coherente a las necesidades organizativas, es necesario establecer los objetivos generales, que deben ser congruentes con los temas, los subtemas, las actividades a realizar, y los contenidos evaluativos. Deben estar siempre enfocados en responder el quién, qué, cómo y cuánto, esperado de la capacitación.

El plan de capacitación explica también de manera sistematizada las guías del trabajo que incluyen, las actividades del capacitador y de los capacitados, las técnicas instruccionales a emplear, la especificación del material didáctico y la forma de evaluación.

Por lo tanto mediante lo estudiado y recopilado se ha logrado armar una planificación acorde a las necesidades específicas del INEN, que se encuentra en un particular proceso de reestructuración, cuya motivación extrínseca, ha desarrollado en los empleados ciertas actitudes de rechazo, las mismas que se esperan dispersar mediante estos talleres.

CAPITULO II

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Introducción.

Una vez estructurada la parte teórica procedí a la ejecución práctica de los programas de capacitación. Dado el proceso de cambio que está atravesando el INEN y debido a la demanda de los usuarios de obtener un mejor servicio, los talleres fueron estructurados y planificados para impartirlos a la totalidad del universo. Es por esto que no se ha realizado ningún proceso estadístico para determinar la muestra.

2.1. Ejecución de los talleres.

Estos talleres se impartieron en primera instancia a los líderes formales de la institución, en total 11 personas que son cabezas de procesos de la organización y asistieron a un único taller el día 2 de julio de 2012. Luego se aplicó el taller al resto del personal del INEN, quienes fueron divididos en 7 grupos por la cantidad de personas y la ubicación geográfica: 2 talleres para los empleados de la matriz Quito y la regional de Riobamba, 2 talleres para los empleados de los laboratorios de Conocoto, 1 taller para los empleados de la regional Guayaquil y 1 taller para los empleados de la regional Cuenca, para un total de 7 talleres dados desde el 16 al 24 de julio de 2012

2.1.1. Taller “Liderazgo para el Cambio”

A continuación se encuentra la información relacionada al desarrollo del taller del “Liderazgo para el Cambio” que fue impartido a los 11 líderes formales del INEN, el cual tuvo como objetivo fundamental el trabajar de forma conjunta con los líderes de cada área del INEN para implantar en ellos el conocimiento primordial acerca de su poder como líderes en el proceso de cambio y crear compromisos a corto plazo que impulsen la consecución de los objetivos institucionales.

El taller se basó en la experiencia y participación de los asistentes en el curso. Se hicieron actividades en forma individual y grupal para que los asistentes integren su

aprendizaje a partir de su participación en el taller "aprender haciendo" y que exista una interacción de respeto entre los asistentes para que se puedan desarrollar las actitudes y habilidades deseadas para la interacción diaria con el resto de compañeros.

En el curso se utilizaron ejercicios individuales y grupales para crear conocimientos acerca del liderazgo, además se expusieron videos motivacionales sobre el líder y el cambio organizacional y al finalizar la sesión de trabajo se obtuvieron compromisos concretos y conjuntos de parte de los asistentes al taller para la consecución del objetivo.

Plan de sesión del taller “Liderazgo para el Cambio”

INSTITUCIÓN	Instituto Ecuatoriano de Normalización.	
CAPACITADOR	Carmen Vargas C	
TALLER	Liderazgo para el cambio	
Nº PARTICIPANTES	11 PARTICIPANTES	
FECHA Y DURACIÓN	2 de julio de 2012. 5 horas.	
DIRECCIÓN – INSTALACIONES	Baquerizo Moreno y Diego de Almagro. Quito. Salón de reuniones del INEN.	
METODOLOGÍA		
DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	MATERIAL DE APOYO
DINÁMICA DE PRESENTACIÓN	Los asistentes deben reunirse en parejas y contestar 3 preguntas cada uno (Nombre, equipo de fútbol favorito y hobby). Luego se presentarán ante el resto de asistentes contando las respuestas de su compañero logrando que los participantes se relajen y creen una predisposición para las siguientes actividades.	N/A
VIDEO: LIDER Y CAMBIO	Primeramente proyección del video y luego se llevará a cabo una plenario sobre la percepción que tienen ellos como líderes del cambio	video MCPEC

ORGANIZACIONAL	organizacional y el papel que juegan en este proceso, basándose en la experiencia que han tenido en el INEN. http://www.youtube.com/watch?v=4Wbk6cZYCWA&feature=related	
CONSTRUCCIÓN DE UN MOLINO	Se pide a los asistentes que formen 2 grupos de 4 personas y 1 grupo de 3 personas. Se les indica que deben construir un molino solo con los materiales que están en el kit que se les entregará y que tienen 15 minutos para esta actividad. Al finalizar el tiempo deberán entregar el molino y la hoja con el presupuesto invertido en su construcción.	Hoja de instrucciones y precios Palos de Helado Ligas, Hilo Tuerca, Tornillo Sorbete Tubo de cartón
VIDEO: CIRQUE DU SOLEIL: CAMBIO ORGANIZACIONAL	Primero se les dará a conocer datos relevantes sobre esta organización, desde sus inicios hasta la actualidad, demostrando como han ido desarrollando su organización a través de los años. Luego se proyectará el video y después se dará espacio para que los participantes expongan sus comentarios acerca de lo que se evidencia con esta historia y como se aplica esto a la realidad del Instituto. http://www.youtube.com/watch?v=_po9Sufjyul	video MCPEC
MESA DE TRABAJO	Ejercicio individual: Cada líder institucional escribe 5 compromisos individuales que sean viables, medibles y tangibles que se podrán aplicar en la organización. Luego serán expuestos ante el resto de los asistentes	Pizarra Marcadores Papelógrafos Cinta adhesiva

	Ejercicio grupal: Luego de la exposición todo el grupo deberá realizar un análisis y escoger los 6 compromisos organizacionales de mantenimiento y soporte al cambio que deberán ser puestos en práctica para apoyar el proceso de cambio en el INEN.	
CIERRE, EVALUACION Y DESPEDIDA.	Se dará un espacio para que los participantes puedan opinar acerca del trabajo en el taller, además se les solicitará llenar una evaluación final del día de trabajo y se les agradecerá por la participación y buena disposición en el taller.	Encuesta de evaluación Esferos

Tabla 1. Plan de sesión Taller Liderazgo para el Cambio. Elaboración propia.

Desarrollo del taller.

Ejercicio 1: Dinámica de presentación.

Objetivo: Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.



Fotografía 1. Dinámica de presentación Taller L.C.

Los asistentes se organizaron en parejas y se realizó el ejercicio de acuerdo a lo planificado. Se logró obtener de los asistentes la apertura y humor necesario para lograr que se relajen y se predispongan de manera positiva para el desarrollo del resto de ejercicios.

Ejercicio 2: El líder y el cambio organizacional.

Objetivo: Hacer relevante la influencia de un líder en el cambio.



Fotografía 2. El líder y el cambio organizacional Taller L.C.

Luego de la exposición del video se realizó el diálogo con los líderes del INEN y se obtuvieron de ellos las siguientes reflexiones:

Los cambios se generan sistemáticamente y con el convencimiento de todo el personal, pero existen los cambios cosméticos que no conducen a nada, que no son profundos y no van a tener repercusión. Se debe tener presente que el cambio no puede ser radical, primero se debe abrir una ventana o una brecha para luego generar un estado superior siempre llevados de la mano de un líder. Evidentemente los cambios se deben suscitar por necesidades, deben ser justificados y bien fundamentados para que se sostengan en el tiempo y espacio, y además bien dirigidos para que lleven a otro objetivo y no a la rutina.

Es importante la comunicación en este proceso, dar a conocer los beneficios del cambio ya que las personas protestan más cuando desconocen la situación.

El proceso de cambio aplicado al INEN.

El cambio en el INEN empieza desde el año 2009 cuando se comienza a fortalecer la institución y comienza a generarse un cambio pequeño, pero en estos últimos meses despegue este proceso de cambio de manera drástica, esto ha generado tensiones y barreras por situaciones como el estado laboral de los líderes que es de libre remoción y por el cambio en el ritmo y forma de trabajo. La reflexión de los líderes se encamina a la necesidad de desarrollar más trabajo en equipo, dinamizar la comunicación y cambiar la cultura del INEN.

Además en este análisis sobresalieron situaciones como la dificultad de los empleados de trabajar en equipo, de dar información y las actitudes egoístas que se presentan en ciertas áreas, todo esto, según los líderes, está generado por la resistencia al cambio. Por otro lado hay áreas en donde aplicando un mayor seguimiento, directriz y coordinación esas resistencias no se manifiestan en gran medida. Concuerdan que, una vez comparadas estas realidades, cuando existe un verdadero liderazgo se pueden evitar situaciones que frenan el buen desarrollo de un proceso de cambio.

El INEN ha sido durante toda su vida una institución técnica efectiva, pero actualmente hay un cambio de época y de modelo estructural del país, por esto se debe tomar la batuta del rol que les corresponde, pero para eso deben capacitarse y cumplir con las exigencias actuales, se ha dado la necesidad de mover las fichas para centrarse con la visión del Estado.

Ejercicio 3: Construcción del Molino.

Objetivo: Construir un molino que funcione y gire, al menor costo posible.



Fotografía 3. Construcción de un molino Taller L.C.

Después de desarrollar el trabajo en grupo de acuerdo a las instrucciones que encontraron en la hoja de trabajo, se calificaron los molinos, siendo el grupo ganador el N° 2, quienes consiguieron construir un molino funcional y el de mejor aspecto de los 3. Cabe recalcar que ninguno de los 3 grupos alcanzó a completar los 3 objetivos planteados.

Continuando con la parte reflexiva del ejercicio los líderes analizaron los aspectos más trascendentales con los que se toparon durante esta experiencia y la realidad que se vive en el INEN con relación a este aspecto.

Reflexiones sobre trabajo en equipo en el INEN.

Esta reflexión fue diversa ya que por un lado opinaron que en el INEN hay esfuerzo conjunto permanente en las diferentes áreas, las mismas saben planear sus actividades y apoyarse entre compañeros, comentaron también que hay la necesidad de la figura de líder como apoyo y empuje del equipo, él debe ser quien coordine al grupo y les de la información y la claridad de los objetivos.

Al mismo tiempo hicieron notar que fuera de los pequeños grupos que realizan un trabajo conjunto, en general no se ve este trabajo de equipo reflejado como institución, se les recordó que en el ejercicio anterior se hablaba de la falencia de este aspecto, así como el problema que existe en la comunicación oportuna de la información, sin embargo concordaron que la imagen del líder no debe ser sólo la de un jefe o autoridad infundida sino como una persona más del grupo que impulsa el trabajo conjunto.

Se recalcó una vez más la importancia del líder recordando que en el ejercicio ninguno de los 3 grupos nombró formalmente a esta figura y la falta del líder que coordine el trabajo y que no pierda de vista los objetivos primordiales fue un motivo para que al finalizar el ejercicio ningún grupo haya logrado alcanzar los 3 objetivos planteados. Sobre este tema los participantes coincidieron que no se nombró a nadie formalmente y que a pesar de eso lograron desarrollar el trabajo, pero se les hizo notar, en base a las observaciones realizadas durante el ejercicio, que en cada grupo hubo alguien quien coordinó el trabajo, quien estuvo pendiente del tiempo, de los materiales que se utilizaban o del costo de estos, hubo la presencia de un líder informal que a falta de uno formal, organizó el trabajo del equipo para tratar de lograr los objetivos.

Acerca de esto la reflexión que se dio fue que este liderazgo informal no se presenta en el INEN ya que laboralmente todos saben a quién acudir, quien coordina las tareas y que se tiene la claridad necesaria de los objetivos que hay que cumplir.

Se habló también de la importancia de la comunicación y como el dialogar, coordinar el trabajo, entender lo que hace el compañero de al lado beneficia para este trabajo conjunto, esto es algo que, según comentaron los líderes, no se evidencia generalmente en el INEN y se recuerda lo mencionado en el ejercicio anterior acerca de que algunas personas no comparten la información y que hay egoísmo entre compañeros. Luego de estas reflexiones los líderes coincidieron que es importante tener claros los objetivos que se deben cumplir para que en grupo se entienda a dónde quiere llegar el INEN, no perderlos de vista, como ocurrió en el ejercicio; saben que las actividades diarias están enfocadas a los objetivos institucionales, pero muchas veces estos se pierden de vista y el trabajo no es efectivo.

Además para cumplir los objetivos no sólo se debe tener claridad, se debe hacer una planificación estratégica que permita aprovechar los recursos materiales y humanos teniendo en cuenta que se debe incorporar la experiencia de los integrantes del equipo con las ideas frescas de las personas que recién entran a formar parte de este grupo, así como tener en cuenta los factores externos que influyen directamente en la organización; en el caso del INEN hay que estar pendientes de las necesidades que tenga el país en cuanto a la normalización, verificación, certificación y metrología.

Ejercicio 4: Video Circo del sol y cambio organizacional.

Objetivo: Mostrar un ejemplo real de cómo el cambio permite que una organización sea exitosa a través del tiempo.



Fotografía 4. Video circo del sol: cambio organizacional Taller L.C.

Luego de la exposición del video se hizo una reflexión con los asistentes sobre las características que encontraron en esta organización que les permitió abrazar el cambio y moverse con el entorno que los rodea y sus exigencias. Una vez que los asistentes lograron identificar estos factores organizativos se prosiguió con la parte reflexiva del ejercicio con respecto a su realidad.

Reflexión: ¿Qué cambios exige actualmente el entorno?

Las opiniones estuvieron divididas, mientras algunos opinaron que el esquema general de la institución ha sido el mismo por mucho tiempo y que ahora se tiene otra visión y con esa perspectiva clara se puede trabajar para conseguir los nuevos objetivos, otras personas opinaron que los objetivos no han variado, pero que ahora hay otras formas de alcanzarlos, hay mejores lineamientos para hacer el trabajo, pero los lineamientos siempre han estado allí aunque no siempre se aplicaban por parte de los directores. Siempre ha habido un objetivo de servicio a la comunidad, pero ahora la atención al cliente debe mejorar por lo que se deben implementar procedimientos que ayuden a los usuarios como la sistematización y automatización.

Actualmente se debe fortalecer la normalización centrándose en cada área productiva, preguntando si lo que está en el papel aplica o no, y qué se debe hacer para mejorarlo; la finalidad es que la reglamentación no pare el aparato productivo. Los servicios a la industria de normalización, reglamentación y metrología deben estar disponibles desde las regionales, debe realizarse una redistribución del trabajo, darles más poder de decisión, descentralizar y desconcentrar las funciones, esto debe ir de la mano con un trabajo coordinado entre los directores de la matriz con los de las regionales.

Se debe fortalecer el recurso humano, las personas tienen que prepararse, nivelarse y así tener la capacidad de respuesta que exige ahora el entorno, pero para esto se debe dar una planificación que esté alineada con las exigencias del gobierno, y el trabajo fluirá mejor cuando cumplamos el reto de definir bien las metas, y aquí se evidencia la importancia de la planificación estratégica bien estructurada.

¿Qué falta hacer?

Revisar las normas que tienen más de 5 años, para esto se debe dividir el trabajo según la experiencia y áreas de conocimiento de los técnicos y también desarrollar un análisis de riesgos para ver qué se está importando y exportando y qué falta normar. Se requiere hacer un análisis real de las necesidades del trabajo del instituto, para planificar la contratación de personal de acuerdo a lo que se necesite desarrollar. Se debe elaborar el Plan Estratégico 2013 teniendo en cuenta que si se cambia a un modelo de servicio se debe enfocar en eso, además de tener en cuenta un plan de marketing, el análisis de los productos de importación y exportación, el desarrollo de plataformas tecnológicas. Se requiere un enfoque en la ampliación de la infraestructura en los laboratorios, hay que priorizar la comunicación y la planificación del área de metrología.

Ejercicio 5: Mesa de trabajo: Compromisos de los líderes.

Objetivo: Elaborar los compromisos de los líderes del INEN, primero de forma individual y luego grupal, para impulsar el proceso de transformación institucional.



Fotografía 5. Mesa de trabajo: compromisos de los líderes Taller L.C.

5.1 Elaboración de compromisos individuales.

En la primera parte de este ejercicio los participantes tuvieron un tiempo de trabajo individual en el que escribieron en papelógrafos los 5 compromisos de diferentes temas que ellos creían necesarios que se debe trabajar para aportar a esta reestructuración que vive el INEN, compromisos que tenían que cumplir con 3 requisitos; ser viables, medibles y tangibles.

5.2 Elaboración de compromisos grupales.

Al finalizar el trabajo individual se expusieron los papelógrafos a todos los asistentes y se fueron analizando y categorizando los temas de manera que se establecieron relaciones entre los que eran similares. Mediante esta reflexión grupal se pudieron sacar 6 compromisos en los que todos los líderes estuvieron de acuerdo que era necesario trabajar para conseguir un verdadero impulso para este cambio, que se refleje a través del tiempo y que sea sostenido desde su responsabilidad como líderes.

Los compromisos serán enumerados en la siguiente sección del capítulo.

Ejercicio 6: Evaluación general del taller.

Objetivo: Los asistentes deberán llenar la hoja de formato de evaluación del taller.



Fotografía 6. Evaluación general Taller L.C.

2.1.2. Talleres “Gestión de la Transformación”

Esta serie de talleres fueron impartidos al universo poblacional del INEN ya que dado el proceso de transformación organizativa que vive la institución, nadie ha quedado exento de involucrarse en estos cambios que se han venido produciendo en cualquiera de los aspectos relacionados con la institución. En total 125 empleados del INEN participaron de estos talleres durante 7 días de trabajo en las diferentes regionales del INEN, los cuales están enfocados a implementar el conocimiento sobre los objetivos de este cambio y generar las actitudes de apertura hacia la etapa de transformación que se está viviendo y que continuará desarrollándose hasta conseguir los nuevos objetivos institucionales.

En el curso se utilizaron ejercicios individuales y grupales para crear conocimientos acerca del trabajo en equipo y la comunicación efectiva de las metas y objetivos institucionales, además se expusieron videos motivacionales sobre el cambio organizacional y al finalizar se obtuvo la información necesaria sobre la percepción de los empleados del INEN de este proceso de cambio y los temas en los que se debería trabajar más adelante

Plan de sesión del taller “Gestión de la Transformación”.

INSTITUCIÓN	Instituto Ecuatoriano de Normalización.	
CAPACITADOR	Carmen Vargas C.	
TALLER	Gestión de la Transformación.	
Nº PARTICIPANTES	81 participantes.	
FECHA Y DURACIÓN	Desde el 16 al 24 de julio de 2012. Cada taller tuvo una duración de 4 horas.	
DIRECCIÓN INSTALACIONES	-	Oficinas del INEN de cada regional y laboratorios.
METODOLOGÍA		
DESCRIPCIÓN	TÉCNICA	MATERIAL DE APOYO
DINÁMICA DE PRESENTACIÓN	Cada participante se levantará y dirá su nombre, una cualidad y el equipo de futbol del que es hincha. De esta manera los participantes se relajarán y se creará una predisposición para las siguientes actividades.	N/A
VIDEO: TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	Proyección del video. Se les pedirá a los asistentes que presten total atención a las 2 partes del video. Luego se les pedirá a los asistentes que nos den ideas o frases que se quedaron en su mente de estos dos ejemplos de trabajo en equipo y comunicación. A partir de estas ideas positivas y negativas se les pedirá que formen 3 grupos para trabajar en papelógrafos sobre la situación del INEN respecto a estos aspectos	Video Papelógrafos Marcadores Cinta adhesiva.

	encontrados en el video. Luego estas ideas serán analizadas en una plenaria general. http://www.youtube.com/watch?v=QQV2YwpNoW4	
TORRE DE GLOBOS	Aprovechando la división de grupos establecida en el ejercicio anterior se les repartirá a cada grupo un solo material de los 3 que se necesitan para realizar esta tarea. Se les instruye que el objetivo de este ejercicio es armar una torre de 20 globos, los que deben estar intercalados en color (blanco/azul) y que serán pegados con la cinta adhesiva. No se les da ningún otro tipo de instrucción.	1 funda de globos blancos 1 funda de globos azules 1 rollo de cinta adhesiva
EJERCICIO ROMPECABEZAS	Se divide al auditorio en 6 grupos. Se les da la instrucción de que tienen 5 minutos para armar en absoluto silencio y sin interactuar con los otros grupos, el rompecabezas que se les entrega. Luego de ese tiempo se les indica que tienen 5 minutos más para poder interactuar con otros grupos pero en absoluto silencio. Luego de ese tiempo tienen 5 minutos más para poder hablar con los otros grupos para poder completar el ejercicio; esta vez la única instrucción es que no se pueden robar las piezas entre los grupos.	Fichas de papel bond
PLENARIA: QUE ESTA CAMBIANDO EN EL INEN	Se les pedirá a los asistentes que nos cuenten los cambios que han visto que se realizan en la Institución. Si se tiene claridad en el por qué de estos cambios Si saben hacia dónde va la institución. Cuáles son sus principales preocupaciones de este proceso de cambio Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición.	Pizarra Marcadores
VIDEO: 8 PODEROSAS	Reflexiones sobre las 8 claves que nos dan en el video y como se pueden aplicar en las actividades en el INEN. Ahora se desea que reflexionen sobre cómo están tomando el cambio y principalmente como pueden aportar	Video Pizarra

DECISIONES PARA EL CAMBIO	al proceso que vive la institución. http://www.youtube.com/watch?v=gjtZEIsLcjk	Marcadores
CIERRE, EVALUACIÓN Y DESPEDIDA	Se dará un espacio para que los participantes puedan opinar acerca del trabajo en el taller, además se les solicitará llenar una evaluación final del día de trabajo	Hoja de evaluación Esferos.

Tabla 2. Plan de sesión Taller Gestión de la Transformación. Elaboración propia.

Informe taller “Gestión de la Transformación” a la matriz y regional Riobamba.

Ejercicio 1: Dinámica de presentación

Objetivo: Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.



Fotografía 7. Dinámica de presentación Taller G.T. Matriz

Debido a la cantidad de personas en cada taller, se planificó que cada participante se presente ante el resto de asistentes, desarrollándose el ejercicio de acuerdo a lo planificado. Se logró obtener de los asistentes la apertura y humor necesario para lograr que se relajen y se predispongan de manera positiva para el desarrollo del resto de ejercicios.

Ejercicio 2: Trabajo en equipo y comunicación organizacional.

Objetivo: Introducir al auditorio una imagen de trabajo en equipo y comunicación para luego, mediante la discusión, conocer cómo se desarrollan estos 2 temas en el INEN.



Fotografía 8. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Matriz

Los empleados luego de analizar su dinámica de trabajo en equipo afirmaron que son colaboradores, hay humor, camaradería y que cuando necesitan ayuda siempre la encuentran. Pero no todos tuvieron la misma percepción, en la primera parte de este ejercicio cuando se trabajó con las ideas en el papelógrafo, relucieron los verdaderos problemas a la hora de trabajar en equipo y de la comunicación, en especial en la relación de trabajo del personal nuevo y antiguo.

Hay que recalcar que la evaluación que hicieron de su comunicación es buena, pero la que mantienen con las jefaturas afirmaron que es deficiente y piden cambios para mejorarla.

Más adelante se profundiza en este tema de la comunicación y las recomendaciones para efectivizarla.

Ejercicio 3: Torre de Globos.

Objetivo: Recalcar la importancia de la claridad de objetivos. Analizar la situación actual del INEN preguntándoles si conocen cuáles son los objetivos de la Institución.



Fotografía 9. Torre de globos Taller G.T. Matriz

Los empleados de la matriz no conocían los objetivos planteados en la nueva estructura del INEN, no sabían cómo se está realizando el proceso y no tenían claridad de las actividades que siguen vigentes en el INEN, esto en referencia a la información de que certificación ya no será tarea del Instituto y que calibración podría ser tercerizada (esto escucharon en la cadena presidencial) y no ha existido ningún tipo de aclaración al respecto.

Aseguraron que la información se guarda entre los directivos y no es socializada, o si se lo hace es de manera discrecional, además opinaron que al no conocer los objetivos, al no haber participado de su elaboración mediante talleres o reuniones como en otras ocasiones, no pueden fidelizarse con el proceso.

Resentían el hecho de que estos objetivos están más alineados al MIPRO que a las necesidades reales del INEN, estas nuevas directrices no encajan bien con la realidad técnica del INEN ya que quienes las realizaron desconocen el trabajo que realizan diariamente. Estas opiniones estaban bien fundamentadas, ya que se evidenció el completo desconocimiento de objetivos actuales, la mayoría del personal antiguo si conocía por lo menos algunos de los objetivos anteriores que siguen publicados en la página web, pero esto crea confusión entre los empleados nuevos que en realidad desconocen cualquier información.

Ejercicio 4: Rompecabezas.

Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación en las tareas que se deben desempeñar en el trabajo. Cómo se está compartiendo la información en el INEN, tanto entre compañeros de trabajo como con la parte directiva.



Fotografía 10. Rompecabezas Taller G.T. Matriz

La comunicación de la información significativa para realizar el trabajo, así como de información general de la institución, es muy informal, distorsionada y escasa.

El personal nuevo manifestó que en la institución se guarda mucho la información y que esto se lo hace para sentirse importante, el secreto profesional se desvía y se vuelve egoísmo; pero el personal antiguo era contrario a esta opinión y decía que si bien hay personas que no colaboran, la gran mayoría no tiene problema en dar la información necesaria para realizar el trabajo.

Volvieron a comentar que los directores no compartían nada con el resto del personal, no les dan directrices claras, les gustaría una comunicación transparente, pedían que se les hable con claridad en relación a su estabilidad laboral (jubilaciones y renunciaciones obligatorias). Comentaron que se enteran de las novedades por los rumores, las personas más cercanas a los jefes se enteran de algunas cosas y luego las comentan, pero esto ha creado malestar porque no sienten que tengan la posibilidad de acercarse a algún director y preguntarle de manera directa qué está pasando.

Opinaron que si los directores dejaran de sobrentender que todos conocen lo que ocurre se podría mejorar la comunicación y que las sugerencias del personal deberían ser tomadas en cuenta, ya que de esta forma se puede acoplar a las necesidades y realidad del INEN.

Tampoco se ha manejado una buena comunicación externa, el INEN ha tenido algunos logros, certificaciones internacionales y no han sido conocidos ni por los usuarios ni por el resto de la ciudadanía.

Ejercicio 5: Plenaria sobre el cambio institucional:

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre qué está cambiando en el INEN. Qué cambios se perciben en el INEN, hacia dónde va la institución. Cuáles son sus principales preocupaciones de este proceso de cambio. Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición.



Fotografía 11. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Matriz

Los empleados enumeraron en general los cambios en infraestructura como el nuevo mobiliario, la dotación de equipos para Metrología que permiten mejorar los servicios a los usuarios y beneficia a la producción, esto gracias a que han tenido el apoyo económico del gobierno central que hace que no se preocupen por el retraso en el pago de sus sueldos, también trae beneficios a los usuarios como la gratuidad de las normas.

Entre otras cosas nombraron la necesidad de incrementar el recurso humano para poder cumplir con las expectativas de trabajo especialmente en la revisión y elaboración de normas.

La imagen del INEN ha cambiado, se lo reconoce con la capacidad técnica necesaria, se generó una nueva actitud de compromiso con el ingreso de la nueva Directora General y con la obtención de la certificación ISO. Se genera más publicidad y comunicación de lo que hace el INEN, la gente sabe que se está trabajando para normar productos y servicios.

Las cosas negativas que enumeraron fueron que la comunicación ha dado un giro negativo, que no hay reconocimiento al sacrificio que se hace para cumplir el trabajo, que hay privilegios para ciertas personas, no son tratados todos por igual, al personal antiguo se lo ve como inservible, caduco, ahora se les presiona por medio de amenazas para sacar a tiempo las tareas, experimentan inestabilidad laboral. Opinan que los directores deberían dar los lineamientos claros y darles más importancia como personas, motivándolos y no amenazándolos, para cumplir con el trabajo.

Aquí se vuelve a recalcar la importancia de dar a conocer con claridad los cambios planificados que se realizarán, esto crea significado en las personas y se comprometen con la tarea a realizar. Todo proceso de cambio genera malestar por lo que algunas de las quejas que se dan son sobredimensionadas como la presión para el cumplimiento de tareas y el corto tiempo para su ejecución.

Ejercicio 6: 8 poderosas decisiones para el cambio.

Objetivo: Reflexión sobre cómo puedo aportar al proceso de cambio en el INEN desde mi puesto como empleado.



Fotografía 12. 8 Poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Matriz

Los empleados que tenían un nivel de malestar elevado manifestaron que en realidad de ellos no tiene que venir el cambio, que ellos han estado haciendo bien su trabajo y lo seguirán haciendo, que han dado lo suficiente y que no saben qué más esperan los directores de ellos, han trabajado horas extras, fines de semana y sin embargo no ven una actitud buena de parte de los líderes. Por otro lado el resto de personas tuvo una actitud de comprometerse en los siguientes aspectos:

Adoptar una actitud positiva frente al cambio, esto influye en el ambiente de trabajo comenzando con cosas pequeñas como el saludo. No hay que esperar que solo otros aporten, hay que analizar qué estamos aportando para llegar a la meta. Compromiso de trabajar en equipo y de confiar en los líderes. Ser flexibles hacia el proceso de cambio, pero éste debe ser bien sustentado para que estemos dispuestos a cooperar. Trabajar por satisfacción personal, porque nos gusta hacer bien las cosas y que esto

redunde en un beneficio institucional y del país. Revisar las normativas legales y demás información que esté relacionada con la Institución.

Estos compromisos obtenidos deben ser un punto de atención de los directores para desarrollar un plan que englobe estos y otros aspectos nombrados en el presente informe.

Hay que aprovechar que ha ingresado un número considerable de personas que han inyectado nuevas opiniones y dinámicas a la organización para trabajar con ellos en los cambios que se buscan implementar, ya que el desconocimiento que tienen es una amenaza para la Institución y su correcto desempeño.

Informe del taller “Gestión de la transformación” Azuay.

Ejercicio 1: Dinámica de presentación

Objetivo: Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.



Fotografía 13. Dinámica de presentación Taller G.T. Azuay

Debido a la cantidad de personas en cada taller, se planificó que cada participante se presente ante el resto de asistentes, desarrollándose el ejercicio de acuerdo a lo planificado. Se logró obtener de los asistentes la apertura y humor necesario para lograr que se relajen y se predispongan de manera positiva para el desarrollo del resto de ejercicios.

Ejercicio 2: Trabajo en equipo y comunicación organizacional.

Objetivo: Introducir al auditorio una imagen de trabajo en equipo y comunicación para luego, mediante la discusión, conocer cómo se desarrollan estos 2 temas en el INEN.



Fotografía 14. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Azuay

El grupo de trabajo de esta regional tenía muy claro que su desempeño como equipo es muy bueno, han aprendido a cohesionarse entre el personal antiguo y nuevo, saben que les falta desarrollar ciertas herramientas para mejorar su comunicación pero en general demostraron tener la predisposición para seguir mejorando y acoplarse a los cambios que están sucediendo en la organización.

En cuanto a la relación con su líder concuerdan todos en que es muy buena, aunque su principal queja es el problema de comunicación; se repite el tema de que la información no les llega, se basan en rumores que les llegan desde la matriz y aunque el Director trata de mantenerles informados sobre los temas de la regional ellos esperan que él les comente más acerca de los cambios que se dan en el INEN y de los proyectos que vienen.

Ejercicio 3: Torre de Globos.

Objetivo: Recaltar la importancia de la claridad de objetivos. Analizar la situación actual del INEN preguntándoles si conocen cuáles son los objetivos de la Institución.



Fotografía 15. Trabajo Torre de Globos Taller G.T. Azuay

Afirmaron no conocer los objetivos institucionales ni la nueva estructura, conocían la misión del INEN pero por propia iniciativa, saben que la institución está pasando por un plan de fortalecimiento y han escuchado de varios cambios que llegarán pero no conocen desde cuando vendrán o si ya se los está poniendo en práctica en la matriz.

Opinaron que falta claridad desde las autoridades, piensan que no se les ha comentado nada oficial porque los Directores no les dan la importancia necesaria como regional del Azuay. Se puede recalcar que en esta regional sienten que no se les da la relevancia que se merecen. Tienen la certeza que por estar lejos de la matriz y ser pocos empleados no les consideran dentro de los planes de información acerca de los cambios.

Ejercicio 4: Rompecabezas.

Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación en las tareas que se deben desempeñar en el trabajo. Cómo se está compartiendo la información en el INEN, tanto entre compañeros de trabajo como con la parte directiva.



Fotografía 16. Rompecabezas Taller G.T. Azuay

Se evidenció que los principales problemas de comunicación dentro de este equipo de trabajo se dan por falta de herramientas básicas para conocer las actividades de todos los integrantes de esta regional y coordinar mejor las tareas.

Explicaron que existen falencias pequeñas de parte del Director, pero éstas se originan en la matriz, ya que repiten que sienten que desde allá no se les da la importancia necesaria como para comunicarles las novedades que se dan sobre su trabajo. Manifestaron que el director está abierto a recibir sugerencias y reclamos del ámbito laboral en lo general.

Se han presentado fallas informáticas que dificultan la comunicación oportuna con la matriz; tienen problemas con el correo electrónico y ya que éste es el medio fundamental para trabajar con la matriz ven que sus funciones se ven afectadas, además que su trabajo también depende de la colaboración de los empleados de Quito y muchas veces no los encuentran en sus puestos de trabajo para que les entreguen la información, esto se le dificulta mucho más al personal nuevo ya que no saben a quién acudir porque al ingresar no se les ha dado la información necesaria de este tipo para tener claro las relaciones del personal de la matriz con su trabajo.

Ellos también han escuchado todo tipo de rumores en relación al futuro del INEN, saben que no pueden hacer caso a todo lo que escuchan pero como los rumores les llegan desde la matriz a veces se dejan llevar por estos, pero algunas dudas son aclaradas por su Director, aunque otro tipo de información (renuncias voluntarias) no tiene una respuesta clara.

Ejercicio 5: Plenaria sobre el cambio institucional:

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre qué está cambiando en el INEN. ¿Hacia dónde va la institución? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones de este proceso de cambio? ¿Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición?



Fotografía 17. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Azuay

Los cambios que han beneficiado el trabajo de la regional han sido: el ingreso del personal nuevo, aunque opinan que les falta más personal para satisfacer las necesidades de los usuarios; ha mejorado la logística con la adquisición de un vehículo en óptimas condiciones, están cambiando el mobiliario, y se cambiarán de local ya que el de ahora les queda estrecho. Se habla mucho de crecimiento para esta regional y eso les ha creado una expectativa positiva y ansiedad de poder desarrollar de mejor manera los servicios que se ofrecen y para que el usuario quede más satisfecho.

Por el lado contrario manifestaron que ahora la presión por realizar el trabajo en cortos períodos de tiempo hace que no tenga tanto significado el realizar las actividades, ahora la dirección general responde a presiones externas de quienes quieren lucirse públicamente, Su queja estuvo dirigida también al cambio en el trato al personal que ahora se ha vuelto despectivo y frío y el apoyo a los técnicos frente a los usuarios es nulo, ahora todo se debe manejar por jerarquías, ya no hay la libertad de poder dialogar con la cabeza de la institución.

Ven como negativo el que el INEN ya no de capacitaciones cuando ellos son la institución especializada en sus temas y nadie más en el país puede ocupar este lugar. Ellos esperan que la dirección sea más comunicativa, que definan bien el trabajo que va a realizar ahora el INEN y que se lo informe de manera abierta y directa, quieren conocer el proyecto de cambio para las regionales y que les doten de los equipos que faltan.

Recalcan el deseo de que se dejen de lado las amenazas de sumarios administrativos y de salida de gente antigua por el ingreso del personal nuevo ya que esto hace que se dificulte la relación positiva entre ellos.

Ejercicio 6: 8 poderosas decisiones para el cambio.

Objetivo: Reflexión sobre cómo puedo aportar al proceso de cambio en el INEN desde mi puesto como empleado.



Fotografía 18. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Azuay

Los empleados tenían claro que de su parte también deben existir aportes para que se puedan desarrollar de manera positiva las acciones que plantean en el proyecto institucional, por eso creen que sus principales aportes serían seguir trabajando de forma correcta y consciente, apoyar 100% al proyecto institucional para que salga adelante, pero para esto quieren una comunicación clara y abierta y por último hacer las cosas bien y en lo que se les indique que tengan que mejorar hacerlo siendo positivos con cada acción.

Informe del taller “Gestión de la transformación” Guayas.

Ejercicio 1: Dinámica de presentación

Objetivo: Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.



Fotografía 19. Dinámica de presentación Taller G.T. Guayas.

Debido a la cantidad de personas en cada taller, se planificó que cada participante se presente ante el resto de asistentes, desarrollándose el ejercicio de acuerdo a lo planificado. Se logró obtener de los asistentes la apertura y humor necesario para lograr que se relajen y se predispongan de manera positiva para el desarrollo del resto de ejercicios.

Ejercicio 2: Trabajo en equipo y comunicación organizacional.

Objetivo: Introducir al auditorio una imagen de trabajo en equipo y comunicación para luego, mediante la discusión, conocer cómo se desarrollan estos 2 temas en el INEN.



Fotografía 20. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Guayas.

Los empleados aceptaron que no hay colaboración, que el trabajo en equipo está fallando en la regional, hay egoísmo y no hay diálogo entre compañeros, la Directora de la regional se posesionó recién pero la percepción en la comunicación que tienen

con ella no es la mejor, debido a que entró con una idea muy fuerte de poner control en las tareas, en el tiempo, etc.

Ejercicio 3: Torre de Globos.

Objetivo: Recaltar la importancia de la claridad de objetivos. Analizar la situación actual del INEN preguntándoles si conocen cuáles son los objetivos de la Institución.



Fotografía 21. Torre de globos Taller G.T. Guayas.

Repetieron que tienen claridad en los objetivos, pero cuando se les pidió que los enumeren, algunos nombraban los objetivos anteriores, pero en realidad ellos dijeron no tener problemas con que no se los hayan comunicado, porque los objetivos que están escritos son los que practican todos los días en el trabajo.

Su preocupación está más en el hecho de que no hay claridad en las actividades que ahora les piden hacer, las metas son irreales de cumplir en esos tiempos, no tienen en cuenta la carga de trabajo y que además deben encargarse de desarrollar otras actividades, ya que esta regional hace las mismas tareas que la matriz.

Ejercicio 4: Rompecabezas. Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación en las tareas que se deben desempeñar en el trabajo. Cómo se está compartiendo la información en el INEN, tanto entre compañeros de trabajo como con la parte directiva.



Fotografía 22. Rompecabezas Taller G.T. Guayas.

Contradictoriamente a lo que manifestaron en el primer ejercicio de que su trabajo en equipo no es bueno, aquí afirmaron que entre ellos no se manipula la información, si comparten el conocimiento, el problema de comunicación se da con la matriz, desde allá no comparten lo que conocen del trabajo, cuando a esta regional les indicaron que tenían que hacer certificación, nadie de Quito les dio una mano con el proceso, ni con matrices o tipos de informe, esto es algo que se está trabajando este momento desde la regional.

Han visto egoísmo y que la información la maneja una sola persona, por ejemplo la información de las bases de estudio solo la maneja un empleado y se demora semanas en darles esto y retrasa su trabajo. Por esto proponen que haya una automatización de la información interna a la que tienen que acceder para desarrollar su trabajo.

Aquí no tenían la percepción de que los líderes no han sido capaces de transmitir la información de manera eficiente, lo que si necesitan es mayor fluidez de información referente al trabajo con sus pares de la matriz. El trabajo en el fortalecimiento de la comunicación en esta regional no será tan complicado, ellos están abiertos a que se den más espacios como estos para que se les siga informando los planes que tienen desde la matriz.

Ejercicio 5: Plenaria sobre el cambio institucional:

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre qué está cambiando en el INEN. ¿Hacia dónde va la institución? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones de

este proceso de cambio? ¿Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición?



Fotografía 23. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Guayas.

Ha habido muchos cambios de los que se han enterado por comentarios y porque les han comunicado formalmente, por ejemplo la certificación ISO 9001, el cambio de enfoque en las capacitaciones que ya son también para el personal administrativo, aunque piensan que este proceso sigue muy centralizado ya que siempre tienen preferencia los empleados de Quito.

Las actividades se han descentralizado, y eso es bien visto por los usuarios ya que ahora se planifica aquí directamente los servicios de metrología y así los tiempos de respuesta mejoran. Algunos cambios les preocupan porque hay la propuesta de eliminar servicios que hasta el momento se siguen dando y no tienen la certeza de qué pasará con ese tema. Las normas se ofrecen de manera gratuita y se trabaja más en este aspecto, ellos también hacen la revisión de normas. La página web será modernizada, más atractiva y útil, eso es bueno para ellos y para los usuarios.

Ellos quieren de la directora regional que fomente la unidad del grupo para sacar adelante el trabajo, eliminar la frialdad que existe y la poca relación que tiene con los empleados, que se den espacios para reuniones grupales y programar de esta manera las actividades de trabajo, y aquí también se les puede informar de lo que está sucediendo en el resto de oficinas del INEN, que los directores tomen mayor responsabilidad en las acciones del INEN

Ejercicio 6: 8 poderosas decisiones para el cambio.

Objetivo: Reflexión sobre cómo puedo aportar al proceso de cambio en el INEN desde mi puesto como empleado.



Fotografía 24. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Guayas.

Este equipo elaboró un compromiso conjunto que están conscientes que lo cumplirán con el apoyo de su líder y apoyando ellos también al líder, ponerse la camiseta para trabajar en equipo teniendo en cuenta los nuevos objetivos y con un diálogo constante.

Informe del taller “Gestión de la transformación” Conocoto.

Ejercicio 1: Dinámica de presentación

Objetivo: Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.



Fotografía 25. Dinámica de presentación Taller G.T. Conocoto.

Debido a la cantidad de personas en cada taller, se planificó que cada participante se presente ante el resto de asistentes, desarrollándose el ejercicio de acuerdo a lo planificado. Se logró obtener de los asistentes la apertura y humor necesario para lograr que se relajen y se predispongan de manera positiva para el desarrollo del resto de ejercicios.

Ejercicio 2: Trabajo en equipo y comunicación organizacional.

Objetivo: Introducir al auditorio una imagen de trabajo en equipo y comunicación para luego, mediante la discusión, conocer cómo se desarrollan estos 2 temas en el INEN.



Fotografía 26. Trabajo en equipo y comunicación organizacional Taller G.T. Conocoto.

En este ejercicio se reflejó que la gente percibe que el trabajo en equipo si se da en Metrología, pero que hay una brecha entre el personal antiguo y nuevo, muchas veces se forman grupos por este factor pero si se recibe ayuda de sus compañeros, aunque también hay separación por áreas de trabajo.

No afirmaron que el trabajo en equipo con la matriz sea el mejor, de hecho lo han sentido porque a ellos les llegan las cosas que en la matriz ya no sirven: mobiliario, vehículo, computadores, aunque ahora ha mejorado la infraestructura y mobiliario. Sobre la comunicación ven que falta coordinar este tema entre ellos, y con sus jefes inmediatos, pero que la comunicación con la Directora General es nula, por

disposición de la propia Directora no pueden ir directamente a conversar con ella. El tema de comunicación se seguirá analizando más adelante.

Ejercicio 3: Torre de Globos.

Objetivo: Recaltar la importancia de la claridad de objetivos. Analizar la situación actual del INEN preguntándoles si conocen cuáles son los objetivos de la Institución.



Fotografía 27. Torre de globos Taller G.T. Conocoto.

En Conocoto no demostraron conocer con claridad los objetivos del INEN, han escuchado que tienen nuevos objetivos pero no ha sido nada formal. Piensan que todos han ido en la misma dirección desde el aporte de su trabajo por una mejora institucional pero porque ese es su trabajo, falta totalmente conocer cuáles son los lineamientos y metas claras, cuáles son los objetivos que ahora plantea la institución ya que ellos no saben para dónde están dirigiéndose como Institución.

Ejercicio 4: Rompecabezas.

Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación en las tareas que se deben desempeñar en el trabajo. Cómo se está compartiendo la información en el INEN, tanto entre compañeros de trabajo como con la parte directiva.



Fotografía 28. Rompecabezas Taller G.T. Conocoto.

Los empleados afirmaron que saben lo que tienen que hacer en cada departamento, no necesitan que les digan cómo hacer su trabajo, atienden a las personas como se debe. Lo que les hace falta es que les den más información después de cada reunión de los Directores, antes había una reunión y se les comunicaba lo que ahí se decía, ahora ya no se da ese espacio. Piden que haya menos hermetismo, antes había más apertura de comunicación, podían acercarse a hablar con el director, ahora hay que primero hablar con el jefe y decirle a él el mensaje y se vuelve un teléfono dañado, se distorsiona la información.

La información les llega por mail, a veces no está completa o entendible y son en tonos amenazantes, se les presiona con temas como hacerles un sumario administrativo si el trabajo sale mal y que su puesto no está seguro, aseguran que de parte de la directora les llegó el mensaje de que “50 entraron y 50 se van.”

Ejercicio 5: Plenaria sobre el cambio institucional:

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados sobre qué está cambiando en el INEN. ¿Hacia dónde va la institución? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones de este proceso de cambio? ¿Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición?



Fotografía 29. Plenaria sobre el cambio institucional Taller G.T. Conocoto.

Afirmaron no saber en realidad que está cambiando porque no son informados. Existe una molestia, en especial del personal antiguo, que dice que se tiene una percepción equivocada de que recién se está haciendo algo en el INEN, son 30 años de trabajar bien y si es que no han podido avanzar más es porque no ha habido el apoyo, el problema era que lo que se hacía antes no era difundido por eso los de afuera tienen esa percepción.

Ahora ven que el INEN está influenciado por la política, hay gente que quiere figurar y en vez de favorecerles con los cambios les perjudican, incluso sienten que han retrocedido porque antes ofrecían otros servicios como capacitaciones en metrología y ahora ya no, eso refleja que las cosas no están yendo para adelante. Tienen la percepción de estar vigilados, antes podían ir a la cafetería, salir unos minutos al patio y poder despejarse, ahora el guardia los controla, eso les desmotiva, opinan que es una exageración, han dañado el ambiente de trabajo que se tenía.

Están seguros que los cambios son buenos y siempre están presentes en toda institución, pero afirman que en el caso del INEN los directivos dan la imagen de que antes no eran buenos y que ahora si son eficientes, óptimos. Esto les causa mucha molestia porque siempre han tenido una buena imagen institucional.

Como cambio positivo nombran el ingreso de nuevo personal y la actualización de equipos que favorecieron al trabajo pero piden que esto sea integral, no solo en Metrología sino también en el área de Ensayos donde necesitan nuevos equipos.

Solicitaron que los directores estén bien enterados de lo que hacen, por ejemplo en certificación, para que no desaparezca como se ha escuchado, los directores son quienes deberían tener la mayor claridad para guiar al resto y la mejor comunicación.

Ejercicio 6: 8 poderosas decisiones para el cambio.

Objetivo: Reflexión sobre cómo puedo aportar al proceso de cambio en el INEN desde mi puesto como empleado.



Fotografía 30. 8 poderosas decisiones para el cambio Taller G.T. Conocoto.

La actitud negativa y de descontento se continuaba reflejando en los empleados, su primera opinión para aportar al proceso fue callar y seguir adelante, sienten que quieren que cambien las personas para adaptarse a lo que quieran los líderes, “Cada uno somos personas individuales y diferentes dentro de una situación desagradable, no es posible que cambiemos las personas”, se siente que hay un gran descontento y un rechazo a los planes de cambio porque se sienten personalmente atacados por la idea de que el INEN viejo era deficiente.

Por otro lado hay opiniones favorables como involucrarse más en este proceso y aportar desde sus puestos para mejorar como institución y esperando también el apoyo de la dirección.

2.2. Informe de los compromisos alcanzados en el programa de capacitación.

Dada la importancia de que por medio de los talleres tanto líderes como el resto de empleados de la institución identificara la manera de aportar tangiblemente a la

consecución del objetivo principal planteado desde la Presidencia de la República, de lograr finalizar con éxito este proceso de reestructuración integral que vive el INEN, se incluyó, tal vez hasta como punto focal, la actividad del desarrollo de compromisos grupales, para conseguir la meta antes descrita.

Por parte de los líderes se lo realizó en 2 etapas. La primera que fue una elaboración individual de compromisos y la segunda parte que fue el consenso y unificación de criterios por parte de los líderes, para obtener en este caso, los 6 compromisos de mantenimiento y soporte del cambio para el INEN:

1. Diseñar un plan de comunicación basado y sostenido por los directores de cada área, con unificación de criterios y mensajes claros.
2. Elaborar un plan de capacitación incluyente que tome en cuenta la parte técnica como administrativa, estableciendo indicadores y temas prioritarios y que sirva para el desarrollo de back up.
3. Fomentar el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral realizando semanalmente reuniones participativas de equipo, para definir tareas, programar actividades, dar seguimiento a las mismas y crear un espacio para expresar problemas existentes y sus posibles soluciones.
4. Generar el plan estratégico de la institución sustentándolo en un diagnóstico real de las necesidades del país que están bajo la competencia del INEN en el campo de la reglamentación, metrología y normalización.
5. Fortalecer las competencias del INEN en las Regionales, mediante un trabajo coordinado, implementación de Normas ISO 9001, desconcentración de actividades, y asignación de recursos necesarios para los procesos institucionales.
6. Cultura de mejora continua en la calidad de los servicios, dentro de un proceso estructurado que potencie el enfoque de servicio al cliente.

Para los compromisos que fueron elaborados por el resto de empleados, se utilizó solo la segunda etapa, en donde de manera general se fueron determinando los compromisos que iban a ser ejecutados por parte de los empleados como uno de sus aportes principales al proceso. Al finalizar cada taller se utilizó un espacio de tiempo en donde mediante una lluvia de ideas se pudo recolectar este insumo. Ya que esta

información fue abundante y repetitiva en algunos casos, se procedió por parte de la instructora, a sintetizar los temas que fueron destacados como compromisos, mismos que han sido clasificados por temas, dando como resultado los siguientes compromisos:

1. Confiar en los líderes apoyándolos en este proyecto institucional.
2. Mejorar el trabajo diario para fortalecer al INEN.
3. Esforzarse para crear un clima laboral favorable apoyando a las personas que recién ingresan.
4. Ser flexibles y colaborar con los cambios sustentados que planea la institución.
5. Trabajar de forma conjunta para que la institución se posicione como una entidad de calidad.

De esta manera se pudo conseguir que tanto líderes como empleados realicen su aportación particular al proceso, en el caso de los compromisos de los líderes, estos son más tangibles y ejecutables (ya que esa fue la consigna del ejercicio), y en el caso de los empleados son más generales por el procesamiento de información que se tuvo que realizar. Estos compromisos fueron dados a conocer por todos los miembros de la institución en una reunión general programada por parte de la dirección general.

2.3. Evaluación de la ejecución del programa de capacitación.

Para evaluar el resultado del programa de capacitación se elaboró un formato de evaluación que calificaba los siguientes aspectos:

- a) Contenido y estructura del taller.
- b) Habilidades del instructor.
- c) Organización.

Cada aspecto contenía preguntas elaboradas para evaluarlas cuantitativamente, además en el último aspecto se agregó una pregunta cualitativa para que los encuestados puedan expresar otros aspectos que no fueron enumerados anteriormente.

Al finalizar los talleres, se procedió a entregar a cada uno de los asistentes un modelo de encuesta, para que sea llenado de manera absolutamente anónima, dada la

delicadeza de los temas que fueron abordados en los talleres se excluyó también la fecha de evaluación y ciudad, solo se les solicitó que hagan una rúbrica al finalizar la hoja.

Con fines evaluativos se han tabulado los datos obtenidos y se han promediado sobre 5 (de acuerdo a la escala de evaluación) por lo que se explicarán los resultados mediante una escala de satisfacción que se interpretará de la siguiente manera:

- 5 Totalmente de acuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 1 Totalmente en desacuerdo.

En cuanto al primer aspecto sobre el contenido y estructura del taller los capacitados están de acuerdo que los temas revisados son aplicables a su actividad laboral (4.4), de acuerdo que los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas (4.1), de acuerdo que el desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo (4.3), totalmente de acuerdo que las dinámicas de trabajo fueron activas (4.7), de acuerdo que las actividades variaron de según al contenido del curso (4.4), de acuerdo que las actividades permitieron la socialización de los participantes (4.4), de acuerdo que la planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos (4.3).

En el segundo aspecto sobre las habilidades del instructor los asistentes están totalmente de acuerdo que el instructor proyectó una imagen agradable (4,7), totalmente de acuerdo que despertó y mantuvo el interés del participante (4,9), de acuerdo que explicó los objetivos a lograr (4,4), de acuerdo que relacionó un tema con otro y realizó síntesis y conclusiones (4,4), totalmente de acuerdo que utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados (4,6), de acuerdo que apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados (4,3), de acuerdo que observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre (4,3), de acuerdo que logró la participación de la mayoría del grupo (4,3), totalmente de acuerdo que la información que proporcionó fue clara, completa y correcta(4,7) y totalmente de acuerdo que estableció relaciones amistosas con los participantes (4,5).

En el último aspecto de la encuesta están totalmente de acuerdo con el trato que recibió del personal que impartió la capacitación (4.7), totalmente de acuerdo que el material que se utilizó (videos, papelotes, marcadores, etc.) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones (4.6), están de acuerdo con la calidad de la ventilación, higiene, iluminación, mobiliario y las instalaciones (4.3), de acuerdo en que se respetaron los tiempos establecidos (4.4); y en el último ítem de calificación cerrada de esta encuesta, que mide el grado de satisfacción general sobre el taller, la calificación lograda es de 4,3/5, lo que indica que los asistentes a estos 8 talleres impartidos están satisfechos con el contenido, la estructura, la infraestructura del taller y las habilidades del instructor.

Tabulación de las evaluaciones de los talleres “Liderazgo para el Cambio y Gestión de la Transformación.”

I.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TALLER.							Sumatori a total	Promedi o sobre 5
1.-	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral.	5	4	3	2	1		595	4,4
2.-	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	5	4	3	2	1		554	4,1
3.-	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	5	4	3	2	1		570	4,3
4.-	Las dinámicas de trabajo fueron activas	5	4	3	2	1		612	4,6
5.-	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso	5	4	3	2	1		592	4,4
6.-	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	5	4	3	2	1		593	4,4
7.-	La planeación y distribución del	5	4	3	2	1		572	4,3

	tiempo permitió el logro de los objetivos								
	Promedio 1 aspecto.							4088	4,4
II	HABILIDADES DEL INSTRUCTOR								
1.-	Proyectó una imagen agradable	5	4	3	2	1		628	4,7
2.-	Despertó y mantuvo el interés del participante	5	4	3	2	1		655	4,9
3.-	Explicó los objetivos a lograr	5	4	3	2	1		596	4,4
4.-	Relacionó un tema con otro y realizó síntesis y conclusiones	5	4	3	2	1		590	4,4
5.-	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados	5	4	3	2	1		614	4,6
6.-	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	5	4	3	2	1		578	4,3
7.-	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	5	4	3	2	1		579	4,3
8.-	Logró la participación de la mayoría del grupo	5	4	3	2	1		578	4,3
9.-	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	5	4	3	2	1		633	4,7
10.-	Estableció relaciones amistosas con los participantes	5	4	3	2	1		598	4,5
	Promedio 2 aspecto							6049	4,5
III	ORGANIZACIÓN								
1.-	En general, el trato que recibió del personal que impartió la capacitación fue	5	4	3	2	1		629	4,7

2.-	El material que se utilizó (videos, papelotes, marcadores, etc.) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones	5	4	3	2	1		616	4,6
3.-	En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	5	4	3	2	1		579	4,3
4.-	Se respetaron los tiempos establecidos	5	4	3	2	1		583	4,4
5.-	Al terminar el curso se encuentra	5	4	3	2	1		576	4,3
	Promedio 3 aspecto							2983	4,5
	Promedio Global							12096,00	4,5

Tabla 3.Tabulación de la data obtenida en las evaluaciones al taller impartido en INEN 2012. Elaboración propia.

2.4. Conclusiones.

Luego de haber puesto en marcha los talleres, obtenido los compromisos grupales, haber tabulado las evaluaciones y hacer un análisis al proceso, puedo establecer que se ha hecho muy viable y factible la aplicación de estos talleres, debido sobre todo, a la necesidad de conseguir las metas propuestas desde la Presidencia de la República. Dado que se ha aplicado de manera exitosa el plan de capacitación, se concluye que la planificación realizada específicamente para el INEN, basada en el estudio de la situación actual y la proyección de lo que se quiere conseguir antes de finalizar el presente año, ha podido calar en la gente que forma parte del instituto, mediante la aplicación de los conceptos básicos del aprendizaje activo, teniendo en cuenta además, que la población a la que fue dirigida esta capacitación fluctúa entre los 24 y 79 años de edad.

Debido a esta particularidad de rango de edad, se debe añadir que se encontró una gran resistencia al principio de cada taller, especialmente por las personas que trabajan en el instituto más de 10 años, ya que con los cambios aplicados

recientemente, se encontraban insatisfechos con la gestión actual. Cabe recalcar que el resto de personas, alrededor de 50, eran profesionales que tenían menos de 6 meses de pertenencia al instituto, lo que dificultó su participación en el taller, mas con la aplicación de las actividades muy prácticas y dinámicas, se consiguió la apertura deseada para obtener la participación e información que ha permitido desarrollar este trabajo de manera óptima.

Además, estos talleres sirvieron como herramienta para recolectar información muy importante sobre posibles temas a ser tomados en cuenta por parte de la dirección general para el desarrollo del talento humano, en cuanto a infraestructura, mobiliario y otros temas más específicos del INEN, información que ha sido entregada a las autoridades del instituto.

Por lo tanto la aplicabilidad del plan de sesión y la consecución de los objetivos, ha sido óptima, alcanzando no solamente cada objetivo planteado en cada actividad a aplicarse, sino también, los objetivos generales de los talleres.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.1 Conclusiones.

Para poder desarrollar este capítulo he procedido a clasificar toda la información recolectada durante los 8 talleres para poder emitir las conclusiones y recomendaciones de una manera más organizada y manejable, especialmente porque el INEN necesita que se le entreguen insumos bastante claros para poder manejar sus procesos de cambio debido a la premura del tiempo, pero como factor principal debido a que no cuentan con un departamento de Desarrollo Organizacional. Es por esto que se ha clasificado la información en los siguientes ítems:

Cambios institucionales: podemos concluir que el incremento del recurso humano ha inyectado una dinámica más ágil y una variedad de opiniones con respecto a los temas de cambio institucional, éste ha sido un factor que ha permitido que la resistencia a este proceso no se vea reflejada en todas las regionales, pero este fenómeno no se ha podido identificar en Conocoto donde funcionan los laboratorios de metrología, siendo esta área el foco de atención en donde se debería empezar a implementar los compromisos adquiridos por los líderes que pueden mejorar esta percepción del proceso del cambio.

Liderazgo: Debido a lo que han manifestado los empleados se puede inferir que los jefes inmediatos, el vínculo entre los líderes y los empleados, tienen falencias en cuanto a su función, esto se basa en el hecho de que la planificación, el trabajo en equipo, las directrices que conocen los empleados no están unificadas con el discurso de los líderes. Lo que los empleados indican que no conocen los líderes afirman haberlo trabajado y compartido, por lo tanto el fortalecimiento de la funcionalidad de los jefes inmediatos como propagadores de la información clave, dese ser reforzado de inmediato y continuamente.

Organización: Se ha podido notar en este punto que se debe mejorar la coordinación entre regionales y principalmente entre la matriz y las regionales, ya que el trabajo conjunto entre estas es la que presenta más problemas de demora de tiempos de entrega de información. Además de realizar acciones micro encaminadas a mejorar la organización e las tareas entre los departamentos y coordinar mejor el ingreso de nuevo personal, quienes manifestaron que su ingreso fue bastante difícil por la falencia en este punto.

Comunicación: Se ha identificado que el rumor es el medio de comunicación interno, debido a la falta de socialización, precisión y diversificación de las vías efectivas de comunicación, esto relacionado a la falencia en la apertura del diálogo con los jefes inmediatos.

Claridad de objetivos: Hay un desconocimiento general de la planificación estratégica que el INEN ha elaborado desde el 2010, los empleados al no saber la visión, misión, valores y objetivos no poseen la claridad de hacia a dónde va la organización, esto justifica en cierta medida el rechazo al proceso de cambio de algunos sectores quienes no se identifican con las metas que ahora se deben alcanzar.

Ambiente laboral: En este aspecto se nota una brecha entre el personal antiguo y nuevo, sumado a esto la inestabilidad que sienten los empleados que han ingresado por contrato, se crea un ambiente laboral poco propicio para realizar con éxito la planificación, ya que una vez más se ve comprometida la integración del personal al proceso de cambio.

3.2.1 Recomendaciones:

La elaboración de las recomendaciones se ha desarrollado de acuerdo a los compromisos que se elaboraron en los talleres, debido a que la finalidad de este trabajo es poder aportar al proceso de reestructuración institucional, así, de esta manera, el INEN una vez más podrá obtener una información totalmente estructurada y dirigida a los campos en donde debe empezar a desarrollar su trabajo.

3.2.2 Recomendaciones para el desarrollo de los 6 compromisos de los líderes.

Plan de comunicación: Se debería plantear un programa integral de mejoramiento de la comunicación interna a nivel nacional en el que se informe al personal las actividades del INEN, los cambios que se están dando y el porqué de los mismos así como de decisiones que tomen sus directivos; hay que empoderar a las personas mediante la difusión de los objetivos institucionales para proporcionar claridad en el trabajo dejando de lado solo el medio electrónico (e-mail) para difundir el mensaje.

Plan de capacitación: Hay que apresurar el diseño del plan de TTHH para la aprobación por el MRL, mismo que incluye el manual de funciones, y así proceder a hacer el estudio de la brecha cargo-persona para plantear un plan de capacitación completo y sustentado en la realidad del INEN y al cual puedan tener acceso todos los empleados al estar amparados por la LOSEP.

Trabajo en equipo y ambiente laboral: Hay que enfocarse en lo que el nuevo personal puede aportar en el trabajo diario pero uniéndolo con un proceso de transmisión de conocimientos para el desarrollo de las actividades propias de la Institución, ya que al ser un organismo técnico es necesaria la experiencia en estos temas. Se debe dar importancia no sólo a la inducción del nuevo personal a sus tareas sino dar a conocer al resto del equipo de trabajo la razón por la que estas personas se integran a la Institución. El ambiente laboral es frágil por el proceso de cambio que se vive, se debe manejar la información concerniente a estos cambios de manera abierta, se necesita que los líderes de cada área organicen las reuniones que se plantearon en el compromiso y den un informe semanal de los asuntos tratados aquí, manejando esto de manera discreta.

Generar el plan estratégico: Dentro de la programación está planteado el desarrollar el plan para el próximo año, se recomienda tener en cuenta los compromisos elaborados por los líderes para que se desarrollen a mayor profundidad en esta planeación.

Fortalecimiento de las regionales: Sobre la descentralización de funciones es importante que se plantee de manera paulatina, empezando con una campaña de comunicación, se debe planificar una inducción y capacitación específica de las

nuevas funciones a las personas en las regionales que van a desarrollar estas responsabilidades para evitar falencias en el servicio que brinda el INEN a sus usuarios a nivel nacional.

Mejora en la calidad de servicios: Este proceso va de la mano con la automatización de los servicios a los usuarios, además se recomienda publicar el manual de funciones en el Intranet para que los back ups, que se deberían desarrollar para suplir a una persona que maneja información clave, tengan acceso a esta información en caso de necesitarla y de esta manera poder brindar este servicio a los usuarios internos y externos.

Además de enfocarnos en estos 6 compromisos hay que implementar una automatización inteligente enlazada a los procesos que son necesarios para el servicio al usuario, esto referente a la total automatización del proceso de obtención del formulario INEN1, inscripción para calibraciones, videoconferencias para los comités y subcomités técnicos y un software para el seguimiento y elaboración de las normas ecuatorianas.

Se recomienda mejorar la gestión interna de las personas, mediante la implementación de un departamento de desarrollo organizacional y la puesta en marcha del plan de talento humano.

Debe existir una mayor presencia de la Directora en los diferentes departamentos y regionales para que se implemente la imagen del líder en el personal, y que empiecen de esta manera a reforzar una retroalimentación efectiva para evitar los problemas comunicacionales.

3.2.3 Recomendaciones para la ejecución de los compromisos de los empleados.

Confiar en los líderes apoyándolos en este proyecto institucional: Se lo debe hacer mediante la participación activa en los procesos a reestructurarse, respetando los nuevos canales de comunicación y compartiendo el conocimiento con el personal que recién ingresa.

Mejorar el trabajo diario para fortalecer al INEN: Esto se lo puede conseguir mediante la aplicación y mantenimiento de las reuniones semanales para planificación del trabajo y retroalimentación sobre los problemas que se presenten durante la jornada.

Esforzarse para crear un clima laboral favorable apoyando a las personas que recién ingresan: Se lo puede realizar siempre que el departamento de Talento Humano desarrolle efectivamente los manuales de puestos y los procedimientos de inducción. Además debido a que la diferencia entre la antigüedad de los empleados es muy marcada se debe realizar una actividad de integración laboral para desarrollar las habilidades sociales esperadas.

Ser flexibles y colaborar con los cambios sustentados que plantea la institución: Se recomienda elaborar planes de trabajo por áreas para irse involucrando y que se vayan desarrollando los planes de manera paulatina y bien sustentada para que la gente demuestre la menor resistencia posible.

Trabajar de forma conjunta para que la institución se posicione como una entidad de calidad: Lamentablemente este compromiso es muy subjetivo, lo único que se puede recomendar en este punto es que a medida que se apliquen algunas de las otras recomendaciones se podrá ir evidenciando este trabajo conjunto.

Bibliografía.

AGUILAR-MORALES, J.E. (2010) Elaboración de programas de capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

ARGYRIS, C. "Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización". Ed. Granica, Bs. As. , 1999.

BOHLANDER. S. Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2001

DIAZ, O. "Análisis de la capacitación del personal administrativo de la Universidad Lisandro Alvarado desde la perspectiva de modernización de la gestión pública venezolana. Tesis de especialización. 2007.

GOMEZ-MEJIA. A, BALKIN. D, CARDY. R. Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall, 2000, p. 206.

GORE, E. "La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos" Tesis doctoral.

HERNÁNDEZ O. Introducción a la didáctica (3ra ed). México, Universidad Santander: 1998.

HERRERA, A., "Evaluación de la capacitación". Gobierno y gestión, núm. 8, México, 2001.

KIRKPATRIK, D. L. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. (3ra Ed.) Barcelona, EPISE. 2007.

PUENTE, A. Cognición y Aprendizaje: fundamentos psicológicos. Madrid Ediciones Pirámide 1998.

RUTTY, M. G. "Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". UBA. FCE. IIA. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Doc. de trabajo N° 3. Año II, Vol. II, N° 1 - 1er. semestre de 2002

RUTTY, M .G. Proyecto de Investigación "Prácticas de Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". CONICET. Noviembre de 2000.

SCHON, D. "La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones". Ed. Paidós, España, 1992.

Anexos

Anexo 1. Cronograma del plan de sesión Taller Liderazgo para el Cambio.

PLAN DE SESIÓN DEL TALLER LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.						
Horario	Dinámica	Tiempo	Objetivo	Metodología	Materiales	Tiempo
9:00 / 9:15	INTRODUCCIÓN	15 min.	Trabajar de forma conjunta con los líderes de cada área del INEN con el fin de desarrollar en ellos un conocimiento acerca de su poder como líderes en el proceso de cambio y crear compromisos que impulsen la consecución de los objetivos institucionales.	El taller se basará en la experiencia y participación en el curso. Se hacen actividades en forma individual y en grupo para que los asistentes integren su aprendizaje a partir de su participación en el taller: "aprender haciendo" y que exista una interacción de respeto entre los asistentes para que se puedan desarrollar las actitudes y habilidades deseadas para la interacción diaria con el resto de compañeros. En el curso se utilizarán ejercicios individuales y grupales para crear conocimientos acerca del liderazgo, además se expondrán videos motivacionales sobre el líder y el cambio organizacional y al finalizar se obtendrán compromisos concretos de parte de los asistentes al taller para la consecución del objetivo. Se darán las instrucciones básicas para el desarrollo del taller.	1 Computador (MCPEC) 1 juego de parlantes (INEN) 1 Proyector (INEN) 15 Membretes/cartulina para nombres de asistentes (INEN) 15 Imperdibles/alfileres (INEN) 12 Esferos (INEN) 12 carpetas, con 5 hojas cada una para tomar notas.	4 horas
9:15 / 9:45	DINÁMICA DE PRESENTACIÓN	30 min	Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.	Los asistentes deben reunirse en parejas y contestar 3 preguntas cada uno (Nombre, hobby y equipo de fútbol favorito) Luego se presentarán ante el resto de asistentes contando las respuestas de su compañero logrando que los participantes se relajen y creen una predisposición para las siguientes actividades.	N/A	5 min. Instrucciones 5 min trabajo en parejas. 20 min presentación

9:45 / 10:00	VIDEO: LIDER Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	15 min.	Hacer relevante la influencia de un líder en el cambio.	Proyección del video y luego plenario sobre la percepción que tienen ellos como líderes y su papel en el proceso de cambio organizacional. http://www.youtube.com/watch?v=4Wbk6cZYCWA&feature=related	video MCPEC	3 min. Video 12 min. Discusión
10: / 10:45	CONSTRUCCIÓN MOLINO	45 min	Construir un molino que funcione y gire, al menor costo posible.	Se pide a los asistentes que formen 2 grupos de 4 personas y 1 de 3 personas. Se entregan varios materiales, con una hoja de cada material y su costo. A la finalización del tiempo de entrega del trabajo se solicita que pase el representante con el proyecto, y ponga en la pizarra el costo. Puntaje: Menor costo del proyecto y funcionalidad	Materiales MCPEC	5 min instrucciones 25 min. Trabajo grupal 15 min. Plenario y conclusiones
10:45 / 11:00	VIDEO: CIRQUE DU SOLEIL, CAMBIO ORGANIZACIONAL.	15 min.	Mostrar un ejemplo real de cómo el cambio permite que una organización sea exitosa a través del tiempo.	Proyección del video y luego se brindará información sobre esta organización para demostrar como ha ido cambiando con los años para lograr ser esta gran empresa a nivel mundial. http://www.youtube.com/watch?v= po9Sufiyul	video MCPEC	10 min. Video y datos sobre el circo. 5 min. Discusión
11:00 / 11:30	Receso	30 min.			coffe break (INEN)	
11:30 / 11:50	DIALOGO	20 min	Discutir sobre el proceso de cambio que están atravesando en la	Crear un espacio abierto para que los líderes nos den a conocer cómo han vivido el proceso de cambio desde su función en la organización. Se lo hará únicamente a través de experiencias reales ocurridas en la institución	N/A	

			institución desde la perspectiva del líder	y cómo han manejado esas situaciones y con este precedente se trabajará el siguiente punto.		
11:50 / 13:40	MESA DE TRABAJO	110 min.	Elaborar los compromisos de los líderes del INEN para impulsar el proceso de transformación institucional.	Ejercicio individual: Cada uno escribe los 5 compromisos individuales, tangibles, medibles y verificables que se podrán aplicar en la organización. Luego pasarán a exponer estos compromisos frente a todo el grupo.	Pizarra INEN Marcadores INEN Marcadores INEN Papelógrafos INEN Cinta adhesiva INEN	5 min. Instrucciones 10 min trabajo individual 30 min exposición
				Ejercicio grupal: Luego de la exposición todo el grupo deberá realizar un análisis para escoger los 7 compromisos de mantenimiento y soporte al cambio.		5 min. Instrucciones 30 min trabajo grupal. 30 minutos plenaria
13:40 / 14:00	CIERRE,	20 min	Cierre, evaluación, despedida.		Hoja evaluación.	

Anexo 2. Cronograma del plan de sesión Taller Gestión de la Transformación.

PLAN DE SESIÓN DEL TALLER GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN.						
Horario	Dinámica	Tiempo	Objetivo	Metodología	Materiales	Tiempo
8:30-8:40	INTRODUCCIÓN	10 min.	Recolectar la información necesaria para poder establecer planes de acción acorde a las necesidades del personal que labora en el INEN para hacer exitoso este proceso de reestructura institucional.	El taller se basará en la experiencia y participación en el curso. La mayor parte del tiempo se hacen actividades en forma individual y en grupo para que los asistentes integren su aprendizaje a partir de su participación en el taller: "aprender haciendo" y que exista una interacción de respeto entre los asistentes para que se puedan desarrollar las actitudes y habilidades deseadas para la interacción diaria con el resto de compañeros. En el curso se utilizarán ejercicios individuales y grupales para crear conocimientos acerca del trabajo en equipo y la comunicación efectiva de las metas y objetivos institucionales, además se expondrán videos motivacionales sobre el cambio organizacional y al finalizar se obtendrán la información necesaria sobre la percepción de los empleados del INEN de este proceso de cambio y los temas en los que se debería trabajar más adelante	1 Computador (MCPEC) 1 juego de parlantes (INEN) 1 Proyector (INEN) 15 Membretes/cartulina para nombres de asistentes (INEN) 15 Imperdibles/alfileres (INEN) 12 Esferos (INEN) 12 carpetas, con 5 hojas cada una para tomar notas.	4 horas
8:40-9:10	DINÁMICA DE PRESENTACIÓN	30 min	Crear un ambiente de confianza y apertura entre los asistentes.	Cada participante se levantará y dirá su nombre, una cualidad y el equipo de fútbol del que es hincha.	N/A	5 min. Instrucciones 30 min presentación

9:10-9:30	VIDEO: TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	20 min	Introducir al auditorio una imagen de trabajo en equipo y comunicación, luego conocer cómo se desarrollan estos temas en INEN.	Proyección del video Plenaria: Se les pedirá a los asistentes que den solo ideas o frases que describan su idea de trabajo en equipo, comunicación y conocimiento de las metas y objetivos de la organización Luego éstas serán analizadas en los siguientes ejercicios de acuerdo al tema.	Video Papelotes Marcadores	5:30 min video 15 min plenaria
9:30-10:05	TORRE DE GLOBOS	35 min	Desarrollar actividades de trabajo en equipo no sólo como grupos de trabajo sino como una organización con un solo objetivo.	Se divide al auditorio en 3 grupos. A cada grupo se les entrega una funda con un solo material de los 3 que se necesitan para este ejercicio. Se les instruye que el objetivo del ejercicio es armar una torre de 20 globos, que deben estar intercalados en color (blanco/azul) y pegados con la cinta adhesiva. Plenaria: ¿Qué sucedió en el ejercicio?, ¿pudieron completar la tarea?, ¿qué pasó en la organización del equipo de trabajo?, ¿tuvieron en cuenta el objetivo planteado?, ¿cómo trabajaron? Análisis del INEN. Importancia de la claridad de objetivos (de acuerdo a las respuestas del 1er ejercicio) cuáles son los objetivos del INEN. Se reflejan los conocimientos de objetivos en INEN.	1 funda de globos blancos 1 funda de globos azules 1 rollo de cinta adhesiva	3 min instrucciones 10 min ejercicio 20 minutos plenaria
10:05-10:40	EJERCICIO ROMPECABEZAS	35 min	El grupo debe armar el rompecabezas.	1. Se les da la instrucción de que tienen 5 minutos para armar en grupos de 4 a 5 personas en absoluto silencio y sin interactuar con los otros grupos, el rompecabezas que se les entrega. 2. Luego de ese tiempo se les indica que tienen 5 minutos más para poder interactuar con otros grupos pero en absoluto silencio. 3. Luego de ese tiempo tienen 5 minutos más para poder hablar con los otros grupos para poder completar el ejercicio, esta vez la única instrucción es que no se pueden ROBAR LAS PIEZAS entre los grupos. PLENARIA: ¿Se pudo completar la tarea? Cuál fue el	Fichas de papel bond	3 min instrucciones 5 min 1ra parte 5 min 2da parte 5 min 3ra parte 15 min plenaria

				problema? ¿Qué coincidencias hay de lo ocurrido en este ejercicio con el trabajo en el INEN? Comparado con otras instituciones en donde la información no es compartida con el resto, ¿esto pasa aquí? ¿Qué se puede hacer para que esto no ocurra?		
10:40-10:55	RECESO	15 MIN				
10:55-11:30	PLENARIA: QUE ESTA CAMBIANDO EN EL INEN	35 MIN	Conocer qué cambios han percibido los empleados del INEN en estos últimos meses y sus principales reclamos, dudas, temores y aportaciones que desean de parte de los Directores.	Se les pedirá a los asistentes que nos cuenten los cambios que han visto que se realizan en la Institución. Si se tiene claridad en los por qué de estos cambios ¿Saben hacia dónde va la institución? ¿Existe la inconformidad o el descontento? ¿Cuáles son sus principales preocupaciones de este proceso de cambio? ¿Qué se puede hacer de parte de los Directores para poder manejar de mejor manera esta transición?	Pizarra Marcadores	instrucciones 5 minutos30 minutos plenaria
11:30-12:30	VIDEO: 8 PODEROSAS DECISIONES PARA EL CAMBIO	30 min	Reflexionar sobre la contribución de los empleados al cambio.	Reflexiones sobre las 8 claves que nos dan en el video y como se pueden aplicar en las actividades en el INEN. Luego del ejercicio anterior en el que se les pidió que nos expliquen qué puede hacer la institución por ellos en este proceso ahora se desea que reflexionen sobre cómo están tomando el cambio, pueden dar ejemplos de situaciones que han cambiado y cómo han actuado, que aportaciones han hecho a este proceso, y principalmente como puedo aportar al proceso.		9 min video 20 min plenaria
12:30 / 13:00	CIERRE,	30 min	Evaluación y despedida.		Hoja evaluación.	

Anexo 3. Hoja de precios ejercicio Construcción del molino. Taller L.C.

DINAMICA CONSTRUCCIÓN DE UN MOLINO

OBJETIVO: El objetivo de la actividad es crear un molino de viento, que tenga solidez, funcionalidad (que gire) y que sea construido al menor costo posible.

TIEMPO: 25 minutos

TABLA DE COSTOS

ARTÍCULO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO
Palos de Helado	20	\$1,25
Ligas	5	\$0,9
Hilo	1	\$1,00
Tuerca	1	\$2,10
Tornillo	1	\$2,00
Sorbete	3	\$0,50
Tubo de cartón	1	\$2,50
Pegamento	1	\$1,00
Tijeras	1	\$0,00
Cartón	1	\$1,50
clip pequeño	4	\$0,30
clip mariposa	1	\$0,50
Tachuelas	1	\$0,45
Fomix	1	\$1,60
	TOTAL	\$15,60

TABLA DE CALIFICACIÓN

CARACTERÍSTICAS DEL MOLINO	PUNTAJE
Estética	1
Estabilidad y solidez	3
Funcionalidad	3
Menor Costo	3
TOTAL:	10

Anexo 4. Formato de evaluación de los talleres “Liderazgo para el Cambio” y “Gestión de la Transformación”.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL TALLER LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.

CURSO :	TALLER DE LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.	INSTITUCIÓN:	INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION
INSTRUCTOR:	CARMEN VARGAS.	LUGAR:	SALA DE REUNIONES INEN.

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X EL NÚMERO QUE REPRESENTA MEJOR SU RESPUESTA A CADA PREGUNTA, SIENDO 1 EL MÁS BAJO Y 5 EL MÁS ALTO.

CUESTIONARIO.

I.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TALLER.							
1.-	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral.	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
2.-	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
3.-	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
4.-	Las dinámicas de trabajo fueron activas	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
5.-	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
6.-	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
7.-	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA

II	HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1.-	Proyectó una imagen agradable	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
2.-	Despertó y mantuvo el interés del participante	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
3.-	Explicó los objetivos a lograr	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
4.-	Relacionó un tema con otro y realizó síntesis y conclusiones	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
5.-	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
6.-	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
7.-	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
8.-	Logró la participación de la mayoría del grupo	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
9.-	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA

10.	Estableció relaciones amistosas con los participantes	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUN CA
-								

III	ORGANIZACIÓN							
1.	En general, el trato que recibió del personal que impartió la capacitación fue:	BUENO	5	4	3	2	1	MALO
-								
2.	El material que se utilizó (videos, papelotes, marcadores, etc.) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
-								
3.	En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron:	ADECUADAS	5	4	3	2	1	INADECUADAS
-								
4.	Se respetaron los tiempos establecidos	SIEMPRE	5	4	3	2	1	NUNCA
-								
5.	Al terminar el curso se encuentra	SATISFECHO	5	4	3	2	1	INSATISFECHO
-								
	Ahora, por favor anote lo que le gustó y no le gustó del curso, y sus sugerencias.							

FIRMA

GRACIAS

