

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO



**MODELO DE DONALD L. KIRKPATRICK APLICADO AL DIPLOMADO EN
HABILIDADES DE LIDERAZGO ORIENTADO A LOS VOLUNTARIOS DE
LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL CALDAS.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO

Alumnos:

Ángela Ocampo Mosquera
Germán Alberto Ospina Salazar

Profesor guía:

Mg. Gloria Estella Arango Giraldo
Mg. Eduardo Botero Manzur

AÑO 2012

Agradecimientos

En el desarrollo del presente trabajo intervinieron muchas personas e Instituciones, que hicieron posible el planteamiento y ejecución del mismo.

Como primera instancia esta la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, con los 15 voluntarios que participaron del Diplomado en Habilidades de Liderazgo en sus diferentes cohortes, pues gracias a ellos se pudieron implementar diferentes herramientas para la recolección de la información en las 4 etapas del proceso, a los directivos de la Institución que con toda la apertura del caso permitieron desarrollar el ejercicio de intervención, esperamos haber colmado sus expectativas, además de brindar la información y las acciones necesarias para generar cambios importantes al interior de la institución.

A la Universidad de Manizales en cabeza de los docentes asesores en el proceso que depositaron la confianza en nosotros y nos brindaron además de la asesoría su amistad y apoyo incondicional, gracias a ellos se pudo entregar el trabajo cumpliendo plazos y requerimientos esperados.

A Funlibre Eje Cafetero por permitirnos utilizar uno de sus procesos e Instituciones y facilitar tiempos para el desarrollo de este ejercicio, puesto que fue una experiencia que le apporto a la institución y al crecimiento de nosotros como facilitadores del proceso.

Al trabajo en equipo y al entusiasmo por parte de nosotros, el apoyo constante y coordinado para el cumplimiento de las tareas a pesar de las circunstancias y dificultades, siempre mantuvimos la fuerza para sacar adelante la propuesta.

Y a Dios por facilitarnos las condiciones para cumplir a cabalidad con las metas propuestas y llevar a feliz término este trabajo.

Índice

	Página
Temática	
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo I. Planteamiento del problema	9
Antecedentes del estudio	9
Justificación del estudio	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Capítulo II. Marco teórico	16
Marco de antecedentes de la teoría	16
Impacto de la capacitación. México	16
Evaluación del impacto de la capacitación. Chile	17
Procedimientos para evaluar el impacto de la capacitación. Cuba	18
Marco conceptual	19
Educación experiencial	19
Liderazgo	29
Participación	29
Capítulo III. Método	31
Tipo de investigación	31
Variables	33
Rango de medición de variables	33
Población y muestra	34
Descripción de la muestra	34
Perfil de la muestra	34
Tamaño de la muestra	35
Trabajo de campo	35
Métodos, técnicas y procedimientos	36

Capítulo IV. Plan de análisis	37
Hallazgos de los datos	37
Hallazgos primer momento	37
Hallazgos segundo momento	39
Hallazgos tercer momento	50
Hallazgos cuarto momento	55
Resultados	55
Conclusiones	60
Recomendaciones del estudio	62
Plan de acción	62
Referencias	67
Bibliografía	67
Web grafía	67
Otros	68
Apéndices	69
Anexo A. Carta Gantt	69
Anexo B. Protocolo de los instrumentos	71
Anexo C. Gráficos etapa de reacción	72
Anexo D. Formulario etapa de aprendizaje	80
Cuadros	
Cuadro 1. Sistema de variables	33
Cuadro 2. Hallazgos segundo momento	39
Cuadro 3. Hallazgos tercer momento	50
Cuadro 4. Resultados participación	58
Cuadro 5. Resultados liderazgo	59
Cuadro 6. Resultados cambio	59
Figuras	
Figura 1. Hallazgos primer momento	37
Figura 2. Anexo C: gráficos etapa de reacción	72

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo determinar la aplicabilidad del modelo de Kirkpatrick, D. 1999 al Diplomado en Habilidades de Liderazgo orientado a los voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, el modelo tiene como metodología la aplicación de cuatro niveles (reacción, aprendizaje, conducta y resultados) los cuales nos permiten valorar los procesos de tal manera que a futuro, se planee la acción formativa de tal manera que cumpla con las necesidades de las personas e igualmente den resultados favorables para la organización.

Para la aplicación de esta metodología fue necesario hacer un proceso de formación con 15 voluntarios que participaron en el primer Diplomado en Habilidades de Liderazgo y que según el equipo coordinador de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas no han sido evidentes los cambios esperados en los espacios participación de los voluntarios después de este Diplomado; el proceso de formación fue el Diplomado en Actualización y Profundización en Liderazgo, en el cual se aplicaron diferentes instrumentos para cada uno de los niveles propuestos en la metodología, los cuales una vez sistematizados brindaron información clara y necesarias para concluir que la metodología es aplicable a los procesos de formación y dar respuesta con una propuesta de intervención al equipo coordinador de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Abstract

This research has an objective related to the application of the Donald L. Kirkpatrick 1999 theory to the program of skills in leadership in La Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, this program has four levels (reaction, learning, conduct and results), the ones that may allow the formative process successful for people and for the organization.

In the process, fifteen voluntary people who participate in the first program of skills in leadership didn't show the results they expected in the spaces they participate. Because of that, the Donald L. Kirkpatrick 1999 theory was applied with different instruments for each level, this exercise provided necessary information to conclude that the methodology is applicable to the program of skills in leadership. Also allow to build a proposal to the Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, to be applied successfully in this kind of programs.

Introducción

Teniendo en cuenta que lo realizado con este ejercicio fue determinar la aplicabilidad del modelo de Kirkpatrick, D 1999 en la evaluación de procesos de formación, quisimos hacerlo analizando para este caso el Diplomado en Habilidades de Liderazgo orientado a los voluntariados de la Cruz Roja Seccional Caldas, en un ejercicio por determinar si después del Diplomado se logra generar participación no solo como dirigente sino además en los demás procesos y programas al interior de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, ya que es importante tener en cuenta que este Diplomado como estrategia apunta a fortalecer el objetivo general del programa de dirigentes “Contribuir a la formación de Dirigentes de la Cruz Roja Colombiana mediante el desarrollo de procesos estructurados, que cualifiquen el talento humano y faciliten el aporte del voluntariado al cumplimiento de la misión institucional”¹ por lo que es fundamental que se evidencie el aporte de los voluntarios que participaron en este proceso en el programa, máxime cuando se está formando para ello.

Sin embargo a lo largo de las V cohortes que ha tenido el Diplomado las acciones nos muestran una realidad no deseada tanto para el programa (poco interés y participación por el mismo, evidenciado en la poca rotación que hay en los cargos directivos) como para los procesos que se dinamizan al interior de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Este ejercicio nos permitió en primera instancia identificar como ven los voluntarios el Programa de Dirigentes, y como perciben la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas. Ya que si bien es cierto que se cumple con una de las características del programa como es el desarrollo humano integral, también nos acercamos a la conclusión que el desarrollo Institucional desde los procesos participativos no ha sido evidente. Es ahí en donde queremos hacer nuestro aporte, partiendo de un ejercicio de intervención lo más real posible a través de un diagnóstico elaborado desde el contexto,

¹ Guía Nacional del Programa de Dirigentes

que nos permita generar estrategias de intervención apropiadas para el medio. Teniendo en cuenta lo anterior se consideró el modelo como una herramienta de gran potencia que a través de sus cuatro niveles permitió recoger gran cantidad de información e identificar resultados.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Antecedentes del estudio

Como miembros colaboradores de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas desde hace varios años y en búsqueda de un aporte que fuera significativo a las necesidades de dicha entidad, surge la idea de realizar un proceso de formación al interior del voluntariado de dicha institución, estructurado de tal manera que le permita a los participantes desarrollar habilidades desde el ser y así mismo apoyen los demás procesos de formación que al interior de institución existen.

Es por eso que desde el año 2005 iniciamos el Diplomado en Habilidades de Liderazgo con la participación de 25 personas entre colaboradores y voluntarios de la institución, un ejercicio académico apoyado en la metodología de la educación experiencial y centrado en el liderazgo como base fundamental del proceso de formación, con una intensidad de 100 horas y que tiene como estructura curricular la siguiente:

NÚCLEO: LA CONDICION HUMANA Y AUTOCONOCIMIENTO

NÚCLEO: PARADIGMAS Y LECCIONES DE LIDERAZGO.

NÚCLEO: HABILIDADES Y HERRAMIENTAS PARA EL

EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

Hoy cinco años después, surge un interrogante, toda vez que después de 5 cohortes y cerca de 125 voluntarios beneficiados del programa, el equipo base ha identificado claramente que si bien es cierto el proceso tiene una buena aceptación desde el desarrollo humano en los voluntarios, los beneficios al interior de la institución representados en la participación de procesos de dirección y demás programas y/o proyectos no son evidentes en muchos de los participantes.

La Cruz Roja Colombiana es un organismo internacional que tiene como misión “prevenir y aliviar, en cualquier circunstancia en la cual sea su deber intervenir, el sufrimiento y la desprotección de las personas afectadas por contingencias ocasionales, con absoluta imparcialidad, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, idioma, condición social u opinión política; proteger la vida y la salud de las personas y su dignidad como seres humanos, en particular, en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de emergencia; contribuir, de acuerdo con su misión y objetivos, a la promoción de la salud, el bienestar social y la prevención de las enfermedades; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de servicio por parte de los miembros del Movimiento, así como un sentido universal de solidaridad para con quienes tengan necesidad de su protección y de su asistencia; promover y defender los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario y los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja.”²

La razón de ser Institucional le permite a la Cruz Roja moverse en diferentes ámbitos de la sociedad, su carácter humanitario la hace particular y al mismo tiempo le exige contar con el apoyo de gran cantidad de ciudadanos dispuestos a apostarle desinteresadamente, para contribuir a desarrollar acciones proyectando principios como: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, independencia, Voluntariado, unidad, universalidad, que a través de sus programas y sus voluntarios se hace evidente, impactando y aportándole no solo al proceso de conflicto armado, a la atención de desastres y la promoción y prevención en salud, sino a la posibilidad de generar espacios comunitarios de proyección y atención a los menos favorecidos.

El gran potencial humano (funcionarios, voluntarios y miembros colaboradores) en los diferentes programas y procesos que dinamizan a través de programas como juventud y socorrismo, posibilitan el avance institucional para dichas agrupaciones, y hacen que la Cruz Roja Colombiana se proyecte en las sedes de los diferentes departamentos de Colombia donde tienen cobertura.

Una de las regionales es el Departamento de Caldas, donde la sede principal se encuentra ubicada en Manizales, su ciudad capital y algunos municipios como:

² Tomado página web Cruz Roja Colombiana.

Chinchiná, Villamaría, Riosucio, Viterbo, Manzanares, Supía, Pensilvania y Marquetalia.

Para la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas “El espíritu participativo, abierto y desinteresado de la institución encuentra su base en los Voluntarios y Voluntarias, que son fuerza vital y hacen posible cumplir sus objetivos. Ellos son la pieza clave de toda Sociedad Nacional; son "la Fuerza de la Humanidad" y los defensores a ultranza de los valores humanitarios de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.”³ El carácter voluntario, como ese aporte o trabajo desinteresado en pro del bien común, hace que la institución permanezca en el tiempo y perduren programas como Juventud, Damas Grises y Socorrismo, que con el aporte de profesionales, estudiantes, amas de casa y demás personas interesadas, engrandecen y hacen tangibles los principios y políticas de la Cruz Roja Colombiana.

En este caso para el Departamento de Caldas fue creada en 1926, siguiendo las directrices de la Cruz Roja Internacional, afianzándose como una de las instituciones humanitarias más importantes e influyentes de la Ciudad y el Departamento, con el carácter voluntario de muchos ciudadanos que la han hecho perdurar y mantenerse en el tiempo, además de hacerse presentes en los desastres que han azotado a la Ciudad y la región.

Niños, jóvenes, adultos y adultos mayores integrantes de los diferentes programas en agrupaciones como Juventud, Socorrismo y Damas Grises, no solo brindan sus conocimientos, sino que se fortalecen como seres humanos, al adquirir las competencias necesarias para poder integrar dichos procesos. Estos espacios son brindados por los instructores y profesionales que contribuyen en la construcción de conocimiento y formación del talento humano de la institución.

Juventud como agrupación es dinamizada en el Departamento, por programas como: Sector Escolar, Aire libre, VIH, Panica, Recreación, Pre juveniles, Infantiles, los cuales con su especificidad se complementan y permiten espacios de formación y quehacer comunitario de los voluntarios que fortalecen los principios institucionales y la posibilidad de aportarle a la sociedad. Adquirir herramientas no solo técnicas y

³ Tomado página web Cruz Roja Seccional Caldas.

conceptuales es la tarea que la Cruz Roja de Caldas busca todos los días para el fortalecimiento del potencial de sus voluntarios y sus programas.

El carácter voluntario no está determinado solamente para operar programas, también se requieren habilidades, por esta razón el liderazgo es uno de los elementos esenciales en el proceso de formación de los voluntarios, además del componente técnico, está la posibilidad de adquirir competencias para la dirección de grupos, afrontar retos y potenciarse en cargos directivos o con algún nivel de responsabilidad, como una estrategia para mantener en el tiempo dichos espacios.

Para la Cruz Roja es claro que no solo basta tener la intención, también es importante que adquiriera una serie de habilidades personales y técnicas para generar un desempeño exitoso en los programas a los cuales está adscrito. Cada voluntario debe pasar por un proceso de certificación y promoción para adquirir dichas competencias, dentro de ellas y con la experiencia en la Institución es muy necesaria la capacidad para ser dirigente.

El programa de dirigentes en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas está estructurado, brindándoles acceso a los diferentes voluntarios de acuerdo al proceso y el tiempo de experiencia que lleve. Por esta razón existen al interior de la institución programas de formación en liderazgo, con el fin de contribuir a este proceso y potencializar líderes y dirigentes al interior de la Cruz Roja con capacidad de decisión, realizar prácticas innovadoras y adquirir habilidades para dirigir agrupaciones y programas.

Esta es una habilidad que cada vez se ve más diezmada en los voluntarios sobre todo en las nuevas generaciones de jóvenes que son cada vez más indiferentes respecto a este tema, participan de todos los programas y aportan al desarrollo de los mismos, pero no están mostrando las habilidades directivas, evidenciándose cada vez más en la disminución de personas con capacidades para asumir cargos directivos y tomar decisiones asertivas en sus agrupaciones.

Gracias a esta inquietud, surge el convenio con Funlibre, organización dedicada a los procesos de desarrollo organizacional y liderazgo utilizando la metodología de educación experiencial; con la cual se implementó el Diplomado en Habilidades de

Liderazgo, una propuesta que permita despertar en los voluntarios la inquietud por generar cambios y modificar sus paradigmas respecto a los programas y la forma de participar y direccionarlos, además de proyectarlos en el tiempo y generar talentos que puedan acceder a cargos directivos, fortaleciendo los espacios de participación y el número de personas con habilidades que puedan participar de los espacios democráticos para ser elegidos y poder corresponder con el voto de confianza a través de acciones coherentes.

Este Diplomado ha venido desarrollándose desde el año 2005, con el aporte de profesionales de Funlibre como miembros colaboradores conscientes de la problemática Institucional y con el deseo de aportarle a la misma; por este proceso de formación han pasado gran cantidad de voluntarios en sus V cohortes, las cuales han arrojado grandes experiencias, practicas exitosas que han generado percepciones muy positivas por parte de los voluntarios que han participado y de otros que han tenido referencias.

A través del tiempo se ha logrado recoger algunas percepciones de integrantes que manifiestan haber generado grandes cambios a nivel personal en sus formas de pensar y de actuar, así como en su rol directivo o en los aportes que hacen a los programas a los que están adscritos, sin embargo no existen evidencias formales con el planteamiento de indicadores sobre el impacto del proceso en el programa de dirigentes, manteniendo la necesidad de tener voluntarios que accedan a los diferentes cargos directivos de la agrupación. Por esta razón se genera la necesidad de medir el impacto de este proceso en los voluntarios que participan del mismo, para potenciar habilidades de liderazgo que fortalezcan en los participantes las capacidades para dirigir programas, elegir y ser elegidos en dichos cargos para influir positivamente la Cruz Roja Seccional Caldas.

Este ejercicio de intervención se acompañó con el inicio del Diplomado en Actualización y Profundización en Liderazgo con 15 voluntarios, los cuales han participado en las diferentes cohortes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo, el cuál se tomó como una oportunidad de apoyo al proceso en la recolección y análisis de información que nos permitió identificar de una manera más asertiva el cómo llegan y cuál es su proceso durante la Diplomatura para que haya más participación por parte de ellos.

Justificación del estudio

Para las organizaciones o agrupaciones tener un modelo o metodología que permita medir los procesos de formación tiene diferentes miradas, desde las necesidades de quienes los orientan o direccionan, así como de quienes invierten e intervienen en las mismas, el aprovechar al máximo el Diplomado por parte de los voluntarios es una preocupación constante para la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, siendo esta la única Seccional en el país que le apuesta a una acción de formación enfocada al Liderazgo como Diplomatura.

Teniendo la percepción del voluntariado como una oportunidad de fortalecer habilidades de liderazgo al ponerlos en práctica en los diferentes programas Institucionales, pues no basta con participar en ellos, también es fundamental que el Voluntario se potencie adquiriendo las capacidades para dirigir sus agrupaciones, cambiando paradigmas y oxigenando las dinámicas de los mismos.

Por esta razón, vemos importante aplicar el modelo de Kirkpatrick, D. 1999 en este proceso, ya que las conclusiones apuntan a identificar claramente el cumplimiento del propósito y las expectativas Institucionales y personales.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la aplicabilidad del modelo de Donald L. Kirkpatrick, 1999 en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo, orientado a los voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Objetivos específicos

Identificar a través de la recolección de información el sentir de los voluntarios frente a la percepción que tienen del Diplomado en Habilidades de Liderazgo y el programa de dirigentes de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Evaluar e identificar el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo.

Analizar los cambios generados en la conducta de los participantes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo relacionados con el aprendizaje evaluado.

Documentar las evidencias identificadas en los cambio de comportamientos de los participantes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo y que fueron aplicados en el contexto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Capítulo II

Marco Teórico

Marco de antecedentes de la teoría

El tema de capacitación en las Organizaciones o agrupaciones es de gran importancia, pese a que en algunos casos no es aprovechada por quienes se benefician de ella, es por eso que temas como el retorno de la inversión, la aplicación de lo aprendido en los diferentes procesos y el impacto de la capacitación son hoy motivo de evaluaciones e investigaciones, para nuestro caso nos remitiremos a tres ejercicios académicos donde abordaremos la capacitación desde el punto de vista del impacto, ya que un referente puntual frente al tema de nuestro ejercicio no es muy evidente.

El primer lugar “**Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico en México D.F.**” enfocado a la toma de decisiones sustenta su justificación en darse cuenta de la utilidad del proceso de capacitación en la empresa desde el punto de vista económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral y su marco teórico en la definición de “*Capacitación* La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

También, es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año como lo menciona la Ley Federal del Trabajo, ya que no llevarla a cabo puede repercutir en sanciones por parte de las autoridades.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción.”⁴

⁴ Garza Tamez, H.; Abreu, J. L. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico México D.F. Daena: International Journal of Good Conscience.

Remitiéndonos a la definición anterior es interesante la importancia que la capacitación con un enfoque desde el ser humano tiene hoy en las Organizaciones, entendiéndola más como una inversión que como un gasto y buscando su impacto en función tanto de la persona como en la organización, esta investigación se fundamenta en aspectos como la evaluación del desempeño, la evaluación de la capacitación, la productividad, la competitividad, y el capital humano. Como metodología utilizo el estudio de caso lo que permitió a través de una encuesta tipo lykert concluir lo siguiente: La capacitación afecta la productividad, se debe tener un programa de detección de necesidades de capacitación, en ocasiones las capacitaciones no cumplen las necesidades de la organización.

En segundo lugar tomamos como referente “**Resumen - Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile**” esta investigación está centrada en los procesos de capacitación laboral en programas sociales es así que están interesados en evaluaciones de impacto rigurosas. Desean saber cuántos programas alcanzan sus metas, cuánto cuestan, y cómo son destinados a lograr la máxima eficiencia y costo-efectividad. A través de dos sistemas de capacitación podemos empezar a revisar el impacto, la capacitación general que no solo se revierte en la productividad de la empresa actual sino de otras en las que el colaborador este a futuro y la capacitación específica cuando el incremento de la productividad sólo se realiza dentro de la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita. Nos llama la atención por los resultados que muestra este resumen “los efectos de los programas de capacitación laboral son de corto plazo: cuando logran ser efectivos, sus efectos se disipan en el tiempo. Lo anterior está directamente relacionado a la apropiabilidad del capital humano transmitido en las actividades de capacitación, que en general es de rápida depreciación.

Las principales recomendaciones en base a la información obtenida de las evaluaciones de impacto se relacionan con la focalización, escala y origen de los programas de capacitación laboral. Cabe señalar que la evidencia no es conclusiva en señalar aspectos de diseño y/o implementación que se relacionen con buenos resultados, sino que señala que una manera de sobrellevar la heterogeneidad de la población potencialmente beneficiaria es acotar el tamaño de programas, focalizando en la

población que más la necesita”⁵. Y para concluir este punto “**procedimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación en las empresas....**” cuyo objetivo para nosotros muy interesante ya que apunta a la evaluación de la capacitación orientada a la mejora del procedimiento de capacitación. Sustentado además en su marco teórico “en la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional; de manera que ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera La temática es controvertida y existen diversos, repetidos y singulares enfoques que avalan el interés que a nivel internacional ha despertado la etapa de evaluación, insoslayable para cualquier proceso que quiera demostrar su eficacia cuando se trata de dispositivos de formación. Tema recurrente en la actualidad, en todo el mundo, cuando se trata de la formación en las organizaciones; lo constituye el relacionado con el seguimiento y la evaluación de la capacitación, sobre todo a directivos y su impacto en la organización.

Desde lo metodológico pretende buscar innovadoras soluciones desde diferentes conceptos que permita evaluar el impacto utilizando como métodos el análisis y la síntesis y como técnicas de la investigación, observación entrevistas y encuestas.

⁵ Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile. Andrés Muñoz 2007

Marco conceptual

La formación en las organizaciones o agrupaciones es una estrategia del desarrollo del potencial humano que permite que las empresas sean más competitivas en un mundo donde hoy en día se habla del capital intelectual, en este ejercicio haremos referencia a temas relacionados estrechamente con el proceso de formación; inicialmente planteamos que para poder afianzar las habilidades de liderazgo es conveniente utilizar modelos educativos alternativos que permitan generar un ambiente adecuado de aprendizaje (Espacio, metodología, ejes temáticos, recursos y propiciar el disfrute), que valore la vivencia como una opción que le brinda al participante experiencias gratas y significativas, partiendo de sus preconceptos como una opción de generar dicho ambiente de aprendizaje, además de poner a prueba habilidades y destrezas, a partir del aporte individual y colectivo fortaleciendo procesos que permitan generar dinámicas de mejoramiento personal y grupal.

Así es tomada en este proyecto la educación experiencial como modelo de educación que puede brindar muchas herramientas y favorecer el intercambio de saberes, facilitando la modificación de algunos comportamientos en pro del fortalecimiento del potencial de las personas, al ser validada en diferentes procesos de formación por Funlibre Eje Cafetero en programas de formación con diferentes organizaciones y en este caso con la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Para referenciar el planteamiento anterior, abordamos el documento de Juan Carlos Cadavid Herreño y otros “LA EDUCACION EXPERIENCIAL: EL PROCESO LUDICO QUE FACILITA TRANSFORMACION” donde se profundiza un poco sobre el tema de educación experiencial y su aplicabilidad en las organizaciones como un ejercicio facilitador en procesos de formación, porque hablar de experiencias por si solas no tendría ningún sentido, por esto existen diferentes teóricos que argumentan con bases sólidas las bondades de la metodología, dicho autor plantea lo siguiente: “El aprendizaje experiencial se basa en la premisa de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia. La experiencia concreta es trasladada a una conceptualización abstracta la cual es transferida activamente a través de nuevas experiencias. El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (Kolb, 1984)

perfecciona el trabajo de otros autores en este sentido como Lewin (1951), Dewey (1938) y Piaget (1978). Se centra en la idea de que el aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experiencia juega en el proceso de aprendizaje.

Una de las practicas del aprendizaje experiencial es la transformación de las vivencias que atraviesan las personas, en experiencias de aprendizaje, esto significa que los participantes traspasen un puente desde la vivencia, hasta un espacio en donde desarrollen la tarea de construir nuevas estructuras conceptuales, procedimentales, emocionales o actitudinales.” Es decir que este es un modelo que facilita la adquisicion de aprendizajes ademas de posibilitar el enriquecimiento de la dinamica de los grupos en los espacios de formación, posibilitando el reconocimiento de la experiencia como factor vital en los procesos de aprendizaje para generar grandes beneficios a las personas, rescatando en escencia al ser humano desde las esferas fisica, psicologica social y espiritual y posibilitando un espacio para la adquisicion de competencias personales y organizacionales.

Por consiguiente se plantea el concepto de educación experiencial “***Definida como un proceso de construcción de conocimiento, adquisición de destrezas y desarrollo de valores a partir de la experiencia directa. (A.E.E-1.995)***” donde cada persona tiene una historia de vida que determina formas de pensar y actuar, además de la gran cantidad de conocimientos y vivencias acumulados, que pueden ser muy utiles en estos espacios de construccion colectiva.

Es así que la educación experiencial utiliza técnicas, simulaciones y espacios de conversación para darle sentido a las vivencias y aportes de los participantes, contrastando teoría/practica en la dinámica de aprendizaje de los grupos y los individuos, generando más recordación, reflexión y acción, que se pueda aplicar en las actividades cotidianas, modificando formas de pensar y actuar.

Para darle coherencia a la utilización de las herramientas metodológica y secuencialmente la educación experiencial plantea la estrategia para darle aplicabilidad al modelo y poder mostrar los beneficios del mismo, evidenciando paso a paso algunos momentos que permiten identificarlos y desarrollar adecuadamente cada una de las

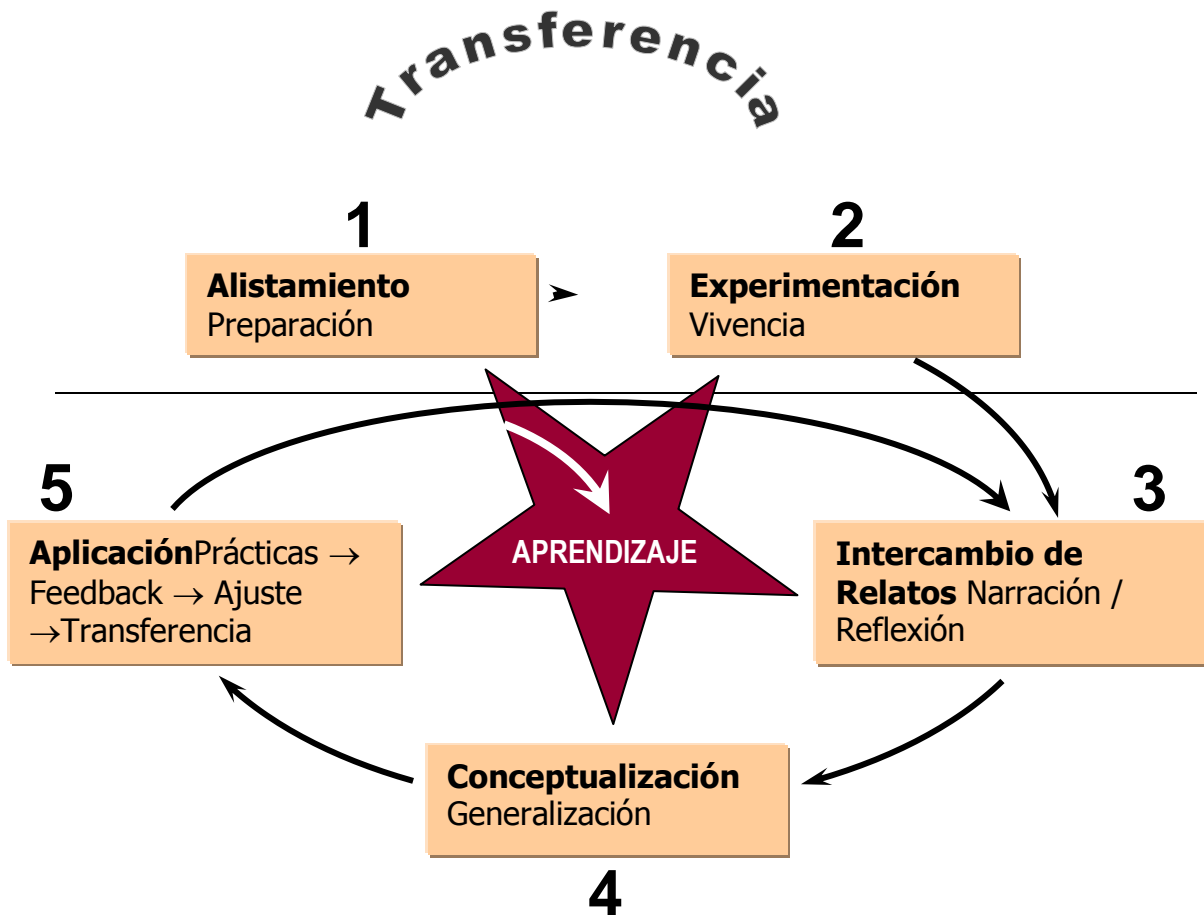
sesiones o encuentros con los grupos, optimizando las técnicas o simulaciones, brindando coherencia y garantizando que se generen los espacios de conversación para que el aporte y las percepciones que surgen en el proceso se aprovechen al máximo y contribuyan a la construcción de conocimiento y aprendizajes individuales, además de ser secuencial, es cíclico espiralado evidenciándose durante la sesión.

Denominado la espiral de aprendizaje experiencial que consiste en seguir una serie de pasos o secuencias de la siguiente manera: “Como un modelo de trabajo que reúne metodología y conceptualización presentaremos, la “**Espiral del Aprendizaje Experiencial**”. El mismo está basado en las experiencias de enseñanza – aprendizaje desarrolladas durante más de 20 años en facilitación de adultos y jóvenes, en el “Ciclo de aprendizaje experiencial” de Kolb y la “Espirale de la enseñanza” de D. Perkins.

Algunos fundamentos destacados de este modelo son:

- ✓ Que el aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experimentación juega en el proceso de aprendizaje.
- ✓ Que la implementación de este modelo en un marco social favorece significativamente la construcción del conocimiento.
- ✓ Que el proceso de aprendizaje se completa, en tanto exista una aplicación y transferencia de las nuevas estructuras construidas a otras situaciones.
- ✓ Que la intervención de un facilitador competente es un factor potenciador para promover el aprendizaje a partir de esta estrategia de enseñanza.

El “Espiral del Aprendizaje Experiencial” se desarrolla en las siguientes etapas:



1. Alistamiento - Preparación

Esta es la etapa inicial en la cual se debe generar el clima y predisposición necesaria para el proceso de enseñanza – aprendizaje. Aquí se impulsa el interés y la motivación del aprendiz para atravesar dicho proceso.

El Fundamento conceptual de este paso es la comprensión de la situación de “Pretarea” o aumento de las ansiedades básicas y acción sobre la resistencia emergente al proceso de cambio o aprendizaje. Por otra parte es necesario explicitar, conectar, o

despertar la motivación personal al aprendizaje como motor central del proceso. Es el momento en que se inicia el proceso de construcción vincular entre los participantes y el facilitador y la confianza necesaria para explicitar las propias “Incompetencias Inconscientes”, facilitando el camino hacia la declaración de ignorancia en paz.

2. Experimentación - Vivencia

Este es el paso de la experiencia estructurada. Es el momento del actuar, del jugar. Aquí se busca generar la información que posteriormente va a ser analizada. Es la base sobre la cual se estructurarán todos los pasos posteriores.

El Fundamento conceptual de este paso es que en la experimentación/ vivencia, se promueve la multisensorialidad y la participación activa, de esta manera el participante atraviesa por una gran cantidad y variedad de estímulos, situaciones y desafíos. Estos suelen provocar “Conflictos Cognitivos” cuando los conocimientos que posee (ideas, creencias, actitudes, destrezas) no le sirven o no le resultan lo suficientemente efectivos para dar una respuesta satisfactoria al conflicto que se le presenta.

3. Intercambio de relatos – Narración / reflexión

En esta etapa se relatan, comparten e intercambian las vivencias cognitivas y afectivas que surgieron durante la experiencia. Se compara lo vivido, se ven semejanzas y diferencias entre los participantes.

Se integran las diferentes experiencias con el objeto de discutir las y evaluarlas con el resto de los participantes.

En el intercambio de vivencias, se reflexiona sobre la acción y esto pone en evidencia, hace explícito el conflicto cognitivo.

La narración de lo acontecido facilita el salto a un nivel de trabajo mental distinto: La construcción y elaboración de juicios, hipótesis o contenidos de la experiencia. La interpretación de la experiencia (darle sentido a los comportamientos), permite develar:

- ☉ Las motivaciones de los comportamientos - Por qué hago lo que hago?, por qué pienso como pienso? - Cómo hago lo que hago?
- ☉ Los modelos mentales, las creencias y esquemas culturales subyacentes que orientan las acciones.

Por otra parte, En esta etapa la persona se enfrenta a “La Incompetencia Conciente”, hace consciente su “no saber”, a partir de la resonancia del relato de uno mismo o por el relato de otro (compañero o facilitador).

4. Conceptualización - Generalización

Mediante una confrontación teórica y de casos, las personas evalúan su realidad, formulan y ensayan un modelo congruente de acción. En esta etapa se trabaja en la construcción de nuevos esquemas y modelos conceptuales e instrumentales que partiendo de las vivencias narradas puedan dar nuevas y significativas respuestas a los conflictos presentados. Se comparten conceptos teóricos para homologar el lenguaje, facilitando la mejor comprensión de las vivencias.

En esta etapa se enuncian los contenidos del aprendizaje, se conceptualiza, se ayuda a los participantes a definirlos, clarificarlos y elaborarlos, de manera tal de que les resulten “significativos” con relación a sus esquemas previos. Se construyen leyes o patrones predictivos (ideas, acciones, actitudes) que permitan resolver los problemas. Se Construyen nuevos modelos mentales. Se desarrollan procesos de abstracción y síntesis: despegarse de la realidad y trabajar con construcciones de un nivel mayor de complejidad.

5. Aplicación - Prácticas → Feedback → Ajuste → Transferencia

La secuencia planteada de práctica, feedback, ajuste y transferencia, facilita los nexos entre las experiencias y las situaciones cotidianas de aplicación.

En un primer momento, los participantes contextualizan y aplican, a su realidad personal, los esquemas conceptuales e instrumentales construidos, con el fin de modificar su escenario de acción. En un segundo momento, aplican y contextualizan el tema en estudio a su realidad laboral y personal, con el fin de trazar planes de acción estratégica y auto-evaluación, buscando que cada persona se contacte consigo misma, con su propia realidad y con su participación en el logro de resultados. Se parte de la base que lo que no se practica no se aprende. Es el pasaje de la “Competencia consciente” a la “Competencia Inconsciente”. Además, un verdadero aprendizaje es aquel que cambia las conductas o estilo de vida de la persona.” Según este modelo planteado en el documento, se puede desarrollar un proceso donde la experiencia puede ser orientada y aprovechada al máximo contextualizándola con diferentes teorías, construyendo nuevas estructuras de pensamiento, comportamentales y actitudinales en pro del desarrollo del potencial del ser humano.

Para el caso de la educación experiencial, como nueva metodología en pro del mejoramiento de los procesos de formación que intenta generar espacios interesantes e innovadores orientados al fortalecimiento de las competencias personales y técnicas de las personas es un reto, en el caso de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, viéndolo como una posibilidad de fortalecer las habilidades de liderazgo, para que estas se evidencien en el transcurrir cotidiano de la institución y en las prácticas en sus programas a través del aprendizaje experiencial definido como: *“El aprendizaje experiencial más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje “haciendo” que reflexiona sobre el mismo “hacer”. Esta modalidad no se limita a la sola exposición de conceptos, sino que a través de la realización de ejercicios, simulaciones o dinámicas con sentido, busca que la persona asimile los principios y los ponga en práctica, desarrollando sus competencias personales y profesionales. Lo anterior ocurre*

siempre y cuando se tenga un adecuado proceso de reflexión y de voluntad de experimentación por parte de quien aprende.”, valida las bondades de la educación experiencial como un modelo innovador que obliga tanto al participante como a quienes orientan el proceso a salirse de lo cotidiano aprovechando el potencial y utilizando variedad de herramientas que permiten aprovechar la experiencia de sus participantes, sus aportes y percepciones; el Diplomado en Habilidades de Liderazgo que se orienta en la Cruz Roja Seccional Caldas se direcciona a partir de este modelo y por esto la importancia de identificar formalmente que impacto a nivel de la participación en el programa de dirigentes se está generando con el proceso y así corroborar los beneficios del mismo.

Para dar entonces una idea de lo que es el Diplomado en Actualización y Profundización en Liderazgo, el cual articula sus contenidos con la metodología de la educación experiencial descrita anteriormente tomamos el siguiente texto del documento base⁶:

PROPOSITO

El propósito de este Diplomado es profundizar en Liderazgo, Dirección de Grupos y Participación con el fin de fortalecer las habilidades desarrolladas para ser agentes de cambio en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas desde un ejercicio participativo coherente con lo requerido por el programa de dirigentes.

OBJETIVO GENERAL

Generar través del desarrollo humano un ejercicio de liderazgo participativo que permita evidenciar más que un efecto multiplicador de su acción, una manera diferente de promover, facilitar y movilizar los procesos planes y programas que lidera la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

⁶ Diplomado en Actualización y Profundización de Habilidades de Liderazgo – Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas – Funlibre 2011

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Re - descubrir en los participantes las potencialidades para perfeccionarse y fortalecer habilidades, actitudes y aptitudes desarrolladas como líder que le permitirán realizar su proyección a mediano y largo plazo, tanto en lo personal como en lo Institucional.
- Estructurar agentes dinamizadores que lideren en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas los propósitos de los programa y sus proyectos desde sus principios y valores.
- Generar en los participantes una visión diferente frente al programa de dirigentes, así como su contribución desde el ejercicio del liderazgo para su fortalecimiento.
- Contribuir al programa de dirigentes desde una estrategia participativa coherente con el objetivo del programa.
- Crear en los integrantes de la diplomatura un efecto multiplicador de los temas vistos, en los diferentes programas de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

CONTENIDOS TEMÁTICOS Y ESTRUCTURA CURRICULAR

En términos de los contenidos temáticos del proceso de formación, es importante presentar que están previstos en tres núcleos temáticos, a partir de los cuales, se compone el planteamiento de desarrollo sobre los aspectos de las competencias previstas: SABER SER, SABER SABER, SABER HACER Y SABER COMUNICAR.

El Plan de estudios del DIPLOMADO EN ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO, se propone con una intensidad de 80 horas, de las cuales 40 serán presenciales y 40 desescolarizadas, otorgando a los participantes que asistan al 90% del proceso la certificación de PARTICIPACIÓN EN EL DIPLOMADO ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN

EN HABILIDADES DE LIDERAZGO, CON EL AVAL DE LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES.

EL PROCESO DE CONTENIDOS ESTA CONCEBIDO POR NÚCLEOS TEMATICOS ESPECIFICOS A DESARROLLAR

NÚCLEO: LIDERAZGO

El liderazgo es una habilidad para sacarle jugo a la vida; consiste en saber lo que uno quiere realizar y tener la suficiente confianza en uno mismo para llevarlo a cabo. Es comprender que la esencia de la vida se encuentra tanto en dar como en recibir. Quien no desarrolla su liderazgo en la vida, en cierta forma fracasa.

TEMATICAS:

Estilos de liderazgo

Liderazgo facilitador.

Concepto facilitación.

El liderazgo en el programa de dirigentes de la Cruz Roja

NÚCLEO: DIRECCIÓN DE GRUPOS

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

TEMATICAS:

Grupo

Etapas evolutivas de un sistema humano.

Ambientes colaborativos para el trabajo en equipo

Comunicación efectiva

Competencia personal

La comunicación al interior de la Cruz Roja.

NÚCLEO: PARTICIPACIÓN

Como la capacidad de involucrarse en las decisiones de una organización o agrupación a la cual se pertenece.

TEMATICAS:

Democracia y Participación

Sujeto político.

Procesos participativos en la Cruz Roja”

Descrito el propósito y los contenidos del Diplomado tomamos para este ejercicio dos conceptos los cuales tenemos definidos de acuerdo a la intención tanto del proceso de formación como de este ejercicio académico.

“Liderazgo: El liderazgo es generar la energía para crear, especialmente algo de profunda importancia. Donde quiera que exista esta energía estaremos más comprometidos y satisfechos y seremos más productivos. Estaremos más vivos.” Esta definición tomada del libro Organizaciones Vivas de Peter Senge, nos acerca desde la óptica de la Diplomatura a la esencia institucional de la Cruz Roja Seccional Caldas “Compromiso”.

“Participación: Como la posibilidad de tener presencia en diferentes espacios, con la opción de aportar y generar cambios significativos” En el sentido de apoyar significativamente las características del programa de Dirigentes de la Cruz Roja Seccional Caldas, como son:

- Promover el desarrollo institucional a través de procesos participativos y del fortalecimiento del voluntariado.
- Promover el desarrollo social por medio del análisis de las comunidades y la generación de procesos participativos.

Una vez abordada la metodología y los elementos conceptuales de la diplomatura podemos referirnos desde el objetivo de este trabajo a la implementación del modelo Kirkpatrick, D 1999 para valorar el impacto de la formación, en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo visto este desde la participación en otros espacios sociales

donde se requiere aportes significativos; en este sentido podemos ver entonces como el autor Kirkpatrick, D 1999 plantea una metodología que permite evaluar desde cuatro niveles los diferentes procesos de formación que al interior de las organizaciones o agrupaciones se llevan a cabo, estos son:

Reacción en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, es decir la valoración positiva o negativa del programa de formación, muchas veces basándose en la pregunta ¿Les agradó el programa a los participantes?. También puede definirse como “el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación”.

Aprendizaje este nivel puede definirse como el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades, como consecuencia de una acción formativa. Es importante tener definidos los objetivos específicos del programa de capacitación para poder evaluar el aprendizaje.

Conducta se puede definir como el grado en que ha ocurrido un cambio en la conducta como consecuencia de haber asistido el participante a una acción formativa. Estos cambios de conducta se evalúan con la finalidad de tener la transferencia de lo aprendido a su entorno. No se puede esperar ningún resultado final a menos que se dé un cambio de conducta positivo,

Resultados definidos como los resultados finales que se obtiene como consecuencia de la asistencia de los participantes a la acción formativa. Aquí es muy importante tener en cuenta que los objetivos deben estar formulados en los términos en que se esperan los resultados. (Cualitativa o cuantitativamente).

Según Kirkpatrick, D 1999. “este modelo nos invita inicialmente a planear la acción formativa considerando los resultados esperados, para así evaluar cada uno de los niveles descritos anteriormente y a futuro presentar una acción formativa de tal manera que permita a los participantes no sólo aprender lo que necesitan sino reaccionar favorablemente”.⁷

⁷ Donal L. Kirkpatrick - Evaluación de las acciones formativas, los cuatro niveles

Capítulo III

Método

Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque empírico-analítico, de corte cualitativo.

Es empírico porque se tomará una realidad de los voluntarios de la Cruz Roja, que han participado en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo; esta realidad es susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir tendencias en cuanto al impacto que tiene este espacio de formación, tanto para la Institución; como los participantes de dicho proceso.

Ajustados a los objetivos de este proyecto se planteó un proceso secuencial que nos permitió recoger la información necesaria para determinar la aplicabilidad del modelo del Dr. Kirkpatrick en la Diplomatura y así generar un estrategia que dé solución a la problemática planteada Institucionalmente; para eso metodológicamente en el modelo de Donald L. Kirkpatrick plantea *los cuatro niveles de las acciones formativas* las cuales una vez adaptadas al proceso describimos a continuación:

Primer momento

Reacción, en este momento se identificó cual es la percepción que tienen los participantes una vez finalizado el Diplomado así como su proyección desde las cuatro variables propuestas en el ámbito personal e institucional. Se recopiló los datos utilizando algunos sistemas de recolección de información, para luego contrastarlos en los diferentes momentos del proyecto, especialmente en los resultados.

Segundo momento

Aprendizaje Se realizó secuencialmente en las sesiones de formación del Diplomado lo que permitió afianzar conocimientos y habilidades, así como el cumplimiento de expectativas, habilidades y motivadores, tratando cada uno de los temas de forma teórico práctica. Durante el proceso se utilizó como metodología la educación experiencial ya que esta permite generar los espacios de recolección de información para evaluar el aprendizaje hacerle seguimiento a la evolución individual de los voluntarios participantes del Diplomado, dicha recolección se hizo a través de la técnica denominada red de comunicación permitiendo detectar el afianzamiento de los conceptos tratados en el Diplomado y en el proceso de profundización.

Tercer momento

Conducta Una vez evaluado el aprendizaje y a través de grupos focales, se generó diferentes espacios que permitió identificar el cambio de conducta que han tenido los voluntarios como consecuencia de la participación en el Diplomado, dicho cambio de conducta tendrá que verse reflejado en el rol que cada uno tiene al interior de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Cuarto momento

Resultados En esta etapa a través de la recolección y el análisis de la información se concluyó el porqué de la problemática institucional y basados en esa conclusión se construyó un plan de acción que permitirá intervenir la problemática de tal manera que se genere más participación en los diferentes espacios y/o procesos generados por la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Variables

Cuadro 1. Sistema de variables

Variable	Conceptualización
Liderazgo	El liderazgo es generar la energía para crear, especialmente algo de profunda importancia. Donde quiera que exista esta energía estaremos más comprometidos y satisfechos y seremos más productivos. Estaremos más vivos.
Participación	Como la posibilidad de tener presencia en diferentes espacios, con la opción de aportar y generar cambios significativos.
Desarrollo Humano	El Desarrollo Humano se define como el aumento de las opciones para que los habitantes de un país puedan mejorar su vida. - PNUD, 1990.-
Cambio	Es un valor, por lo que en la práctica implica una percepción, un sentimiento y un pensamiento, es decir, debe estar inmerso en nuestra conciencia y debe observarse como una necesidad para adaptarse al entorno, es mirar la realidad con ojos futuristas, mejorando lo que hemos venido haciendo, para buscar la efectividad.

Rango de medición de variables

Cada una de las variables, se medirán con la siguiente escala:

MA= Muy Alto

A = Alto

M = Medio

B = Bajo

D = Deficiente

NR = No responden

Población y muestra

Descripción de la muestra

Para el presente trabajo se tuvo en cuenta como universo 125 voluntarios y líderes de programas de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, Quindío, Risaralda y Bogotá que participaron en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo.

Perfil de la muestra

Criterios de inclusión

Voluntarios activos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas quienes participaron y se certificaron en las diferentes cohortes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo.

Criterios de exclusión

Voluntarios que participaron en las diferentes cohortes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo, que no se certificaron, están inactivos y son de Seccionales diferentes a Caldas. Voluntarios que no participaron en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo.

Criterios de eliminación

Voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas que no culminen el proceso del Diplomado en Actualización y Profundización en Liderazgo con el cual estamos haciendo el presente estudio.

Tamaño de la muestra

Se tuvo en cuenta el 12% del total de los voluntarios que participaron en las diferentes cohortes del Diplomado en Habilidades de Liderazgo. Teniendo como grupo 15 personas de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Trabajo de campo

Métodos, técnicas y procedimientos

Primer momento

Reacción

En esta etapa utilizamos un instrumento tipo formulario diseñado de tal manera que nos permitió analizar la información de forma cuantitativa por cada una de las variables enunciadas anteriormente.

Segundo momento

Aprendizaje

En este momento utilizamos una técnica llamada Red comunicativa de Aprendizaje donde evaluamos en cada participante el grado de aprendizaje del Diplomado.

Tercer momento

Conducta

Una vez evaluado el aprendizaje, en las diferentes sesiones, se conformaron grupos focales que nos permitieron a través de preguntas detonantes, grabar y escribir textualmente sus apreciaciones sobre el cambio de conductas después de finalizado el Diplomado en Habilidades de Liderazgo.

Cuarto momento

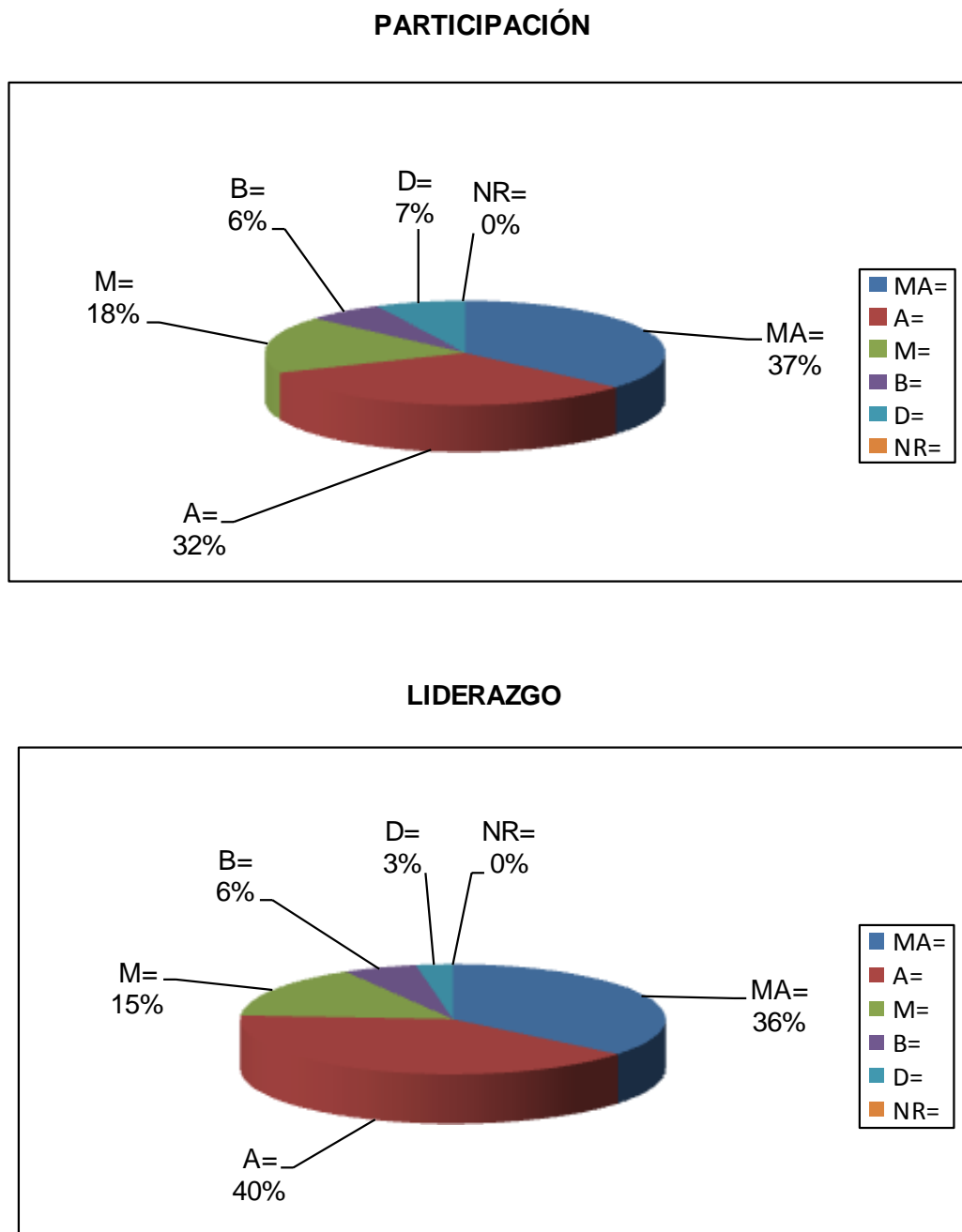
Una vez analizada la información y teniendo en cuenta los hallazgos en cada uno de los momentos, se construirá un plan de acción que busque mejorar la participación en los programas y procesos de los voluntarios que tenga la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Capítulo IV

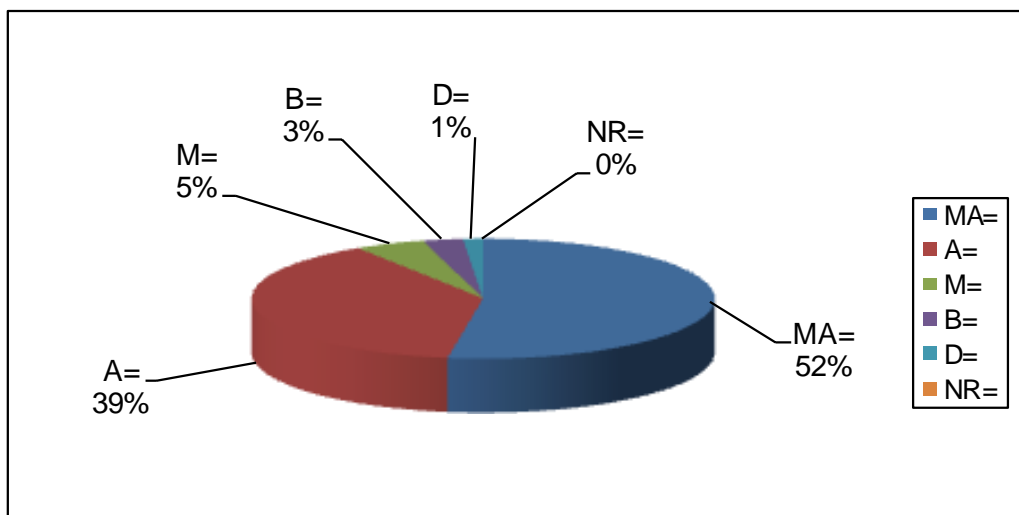
Plan de análisis

Hallazgos de los datos

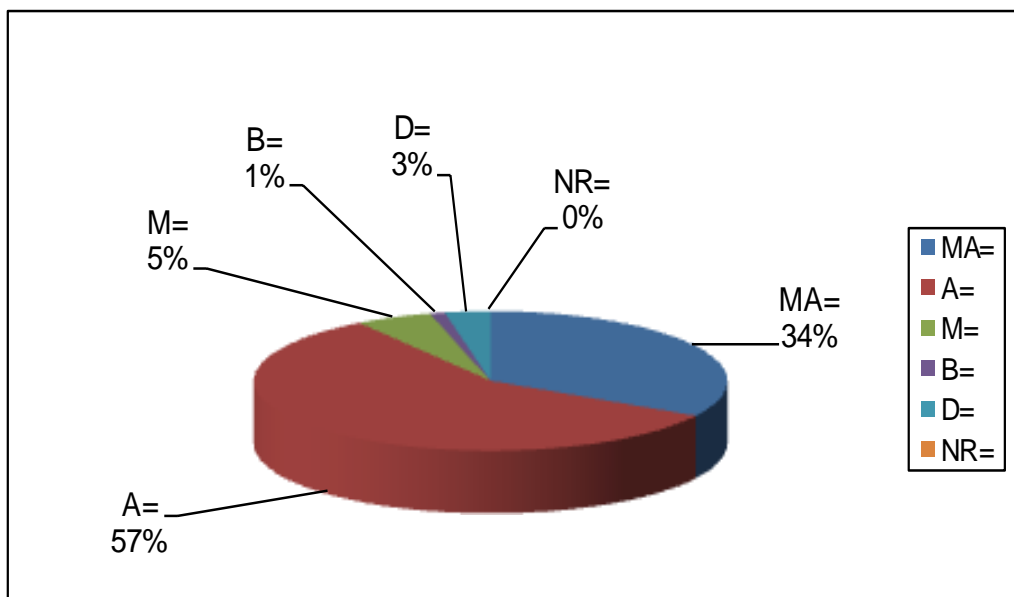
Figura 1. Hallazgos primer momento



DESARROLLO HUMANO



CAMBIO



Cuadro 2. Hallazgos segundo momento

PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIONES
<p>1. ¿Qué es cambio?</p>	<p>Es un proceso de mejora en el cual se busca un estado superior al actual.</p>	<p>Después de analizar las respuestas de los participantes, se logra evidenciar claridad en el término, utilizando algunas palabras ya sea del concepto de French y Bell o el de Faria de Mello, tales como evolución, cambio de estado o modificación que sustentan el concepto y lo fundamentan.</p>
	<p>Es el proceso por el cual se adoptan nuevas formas de realizar ciertas labores, es donde se aplica la innovación a los procesos.</p>	
	<p>Es un estado de transformación el cual, genera movimiento y permite evolucionar. Se puede presentar desde una dimensión humana, familiar., comunicativa y social.</p>	
	<p>Transformación, evolución.</p>	
	<p>Proceso de transformación de algo o alguien que implica aceptación en los procesos y resultados.</p>	
	<p>Modificación de comportamientos, hábitos o acciones. BP (borré película)</p>	
<p>2. ¿Cuáles son los pasos o procesos por los que pasa una persona</p>	<p>Rechazo, frustración, aceptación, documentación, cambio.</p>	<p>En el planteamiento de esta respuesta se identifica un poco más de dificultad, cada</p>
	<p>Inicialmente la persona entra en una etapa de inducción hacia lo que va a conocer, posteriormente inicia una etapa de entrenamiento con un guía y finalmente empieza a realizar un trabajo individual.</p>	
	<p>Por lo general, primero pasa por un periodo de crisis, luego por una</p>	

cuando está generando el cambio?	etapa de reconocimiento y vivencia de emociones fuertes y finalmente, por un estado de conciencia (ser consiente).	uno de ellos intenta ordenar adecuadamente los pasos o procesos, se acercan un poco a algunos de los pasos sin definirlos ampliamente, solo dos personas no desarrollaron respuesta.
	Primero proponérselo, si es algo consiente, si no debe existir algo fuera de la persona para que sirva como impulso, luego hay una fase de implementación o proceso que incluye un traumatismo de salir de lo común o conocido , por último se observa un resultado.	
	No respondió	
	No respondió	
3. ¿Qué es liderazgo?	Es la capacidad de influir sobre las demás personas todo en base de unos objetivos determinados.	Se evidencia acercamiento al concepto cuando utilizan palabras como: inspirar, dirigir, comunidad, grupo y equipo, todo en pro de los demás. Entienden el concepto utilizando sus propias
	Es la capacidad de dirigir un equipo hacia un objetivo común sin anteponer los intereses personales.	
	Es un estado de desarrollo humano y personal en el que se tiene la capacidad de influir en las acciones y comportamientos de los otros.	
	Es un arte de organizar ideas y pensamientos con unas actitudes, para generar un proceso, sin importar si es una sola o un gran grupo, sobrellevando una serie de factores que rodean la situación.	
	Habilidad o característica que permite encaminar procesos a través de toma de decisiones hacia un objetivo común.	

	<p>Habilidad, luz, fuerza, instinto de una persona y que lo lleva a reflexionar sobre su vida y su entorno, produciendo efectos positivos y cambiantes en si mismo y en las personas que lo rodean.</p> <p>El liderazgo es una estrategia de vida que traza el camino propio y lo amplia para compartirlo y construirlo con otros.</p>	<p>palabras para expresarlo.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las características que debe tener un líder?</p>	<p>Ser buen escucha, poseer valores “ética”, sociable, Tener la capacidad de analizar las situaciones y actuar de acuerdo.</p> <p>Debe ser una persona creativa, proactiva, diligente, con buen sentido del humor, con carisma hacia los demás, debe tener un don de gentes, alegre, debe pensar en equipo.</p> <p>Autoconocimiento, habilidades comunicativas, visión, seguridad, creatividad, humilde, trabajar en equipo, conocimiento.</p> <p>Organización de ideas, actitud de servicio, conciliador paciente, conocimiento del equipo y entorno.</p> <p>Autonomía, autocontrol, disciplina, sinceridad –honestidad, capacidad de escucha, inteligencia emocional, capacidad de decisión, lectura de grupo.</p> <p>Asertivo en su comunicación, capacidad para plantearse objetivos y metas, capacidad de escucha, compromiso, abierto a retos y cambios.</p>	<p>Sin ampliar mucho sus respuestas, todos plantean características que debe tener un líder que no se alejan o son similares al concepto, se nota claridad en el tema.</p>

5. ¿Qué estilos de liderazgo se plantean en el documento el liderazgo da resultados de Daniel Goleman?	Facilitador, coercitivo, afiliativo, capacitador.	En esta respuesta hay claridad en 3 personas, así no hayan identificado los 6 estilos en su totalidad, los demás tienen un poco de confusión.
	Coercitivo, paternalista.	
	L. facilitador, l. orientativo, l. capacitador, l. imitativo.	
	Autoritario, coaching, industrial, paternalista.	
	Participativo, directivo, asertivo, afiliativo, autocrático.	
Participativo, dictatorial, paternalista,...?		
6. ¿Qué es comunicación?	Es un ejercicio en el que se intercambia información de manera clara.	Se nota claridad en el concepto evidenciado en todas las respuestas así utilicen diferentes palabras.
	Es el proceso mediante el cual existe un intercambio de ideas, conceptos, gestos que permite dar una interpretación de un tema específico.	
	Es una competencia y habilidad que tienen las personas para comunicarse (interactuar), también es un proceso que permite intercambiar información entre diferentes sistemas.	
	Proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor utilizando un código en común por algún medio.	
Proceso en el que existe un emisor que transmite un mensaje a un		

	receptor a través de un canal y en el cual se confirma la recepción del mensaje desde el receptor hacia el emisor.	
	Un proceso en el que intervienen 1 o más elementos y/o individuos y que involucra 2 aspectos principalmente, uno la transmisión de información (o mensaje), el otro la interpretación (o relación) que se haga de ella.	
7. ¿Qué es la inteligencia Emocional?	Es la capacidad de extraer de las situaciones siempre lo mejor y aprovechar cada una de estas situaciones para el crecimiento personal.	Este término es claro para la mayoría de personas que respondieron, solo una de ellas no desarrollo la respuesta.
	Es la capacidad que tiene una persona de expresar sus sentimientos de forma coherente tanto en su expresión corporal como oral.	
	Es la capacidad que tiene las personas para reconocer sus emociones y reconocer las emociones de los demás, está muy asociada al autocontrol y manejo de emociones (control).	
	Manejo interno de pensamientos y factores que generan reacciones en la persona sobre una situación dada.	
	Conjunto de características, herramientas o habilidades que le ayudan a una persona a tener actitudes asertivas y acordes con el contexto en el cual se desenvuelva o al que llegue.	
	No respondió.	

<p>8. ¿Qué elementos tiene en cuenta la Inteligencia Emocional en su teoría?</p>	<p>No respondió</p>	<p>En esta pregunta hay respuestas parciales, la mayoría se quedan en el componente de la competencia personal, algunos relacional la social, aunque se quedan cortos en la respuesta, además de otros que no la respondieron. Se notan algunos vacíos en este tema.</p>
	<p>Habilidades sociales, coherencia, comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal.</p>	
	<p>El autoconocimiento personal, la empatía, reconocimiento de emociones, el autocontrol.</p>	
	<p>Conocimiento propio, autocontrol.</p>	
	<p>No respondió</p>	
	<p>No respondió</p>	
<p>9. ¿Qué es gerencia de sí mismo?</p>	<p>Es el conocimiento propio de sí mismo el cual se usa para determinar nuestras capacidades ante las situaciones.</p>	<p>No desarrollaron respuestas que abarquen el concepto en forma integral, aunque retomaron algunos elementos que determinan entendimiento en el tema, en algunos conceptos existe alguna relación con el de</p>
	<p>Es la capacidad que tiene cada persona de auto gestionarse frente a las situaciones que a diario se le presentan; capacidad de controlar emociones y saber actuar.</p>	
	<p>Es un estilo de vida que permite agenciar en las personas sus diferentes habilidades y destrezas. Centra el crecimiento y desarrollo humano en la potenciación de herramientas y recursos internos.</p>	

	<p>Conocimiento propio de fortalezas y debilidades sabiendo donde se puede llevar a cabo una mejor labor, teniendo en cuenta las expectativas para el momento.</p>	inteligencia emocional.
	<p>Autocontrol. Capacidad de tener conocimiento de si mismo y en esa medida adquirir el dominio de sus sentimientos, pensamientos e impulsos de manera que no predominen o influyan en una decisión que afecta un bien común.</p>	
	<p>La capacidad de un individuo para auto liderarse, lo que significa tener una conciencia objetiva sobre su propio ser, para desde sus esquemas mentales y comportamentales, lograr acciones de autoevaluación, autocontrol y en general las que posibiliten una proyección desde lo personal hacia lo colectivo.</p>	
10. ¿Cuál es el concepto de participación?	No respondió	En las respuestas se plantea la participación como aporte, opinión o ser escuchados, identificando claridad en el tema para la
	Es el proceso mediante el cual las personas entran en momento dinámico en el cual expresan sus ideas y sentimientos.	
	Es un derecho que tienen las personas de involucrarse y tomar parte en las decisiones que afectan su vida. También la responsabilidad de aportar y construir realidades a partir de la expresión de ideas.	
	Sentirse parte de algo, en lo cual se tenga interés y sea tan importante que pueda generar un aporte, opinión o trabajo para	

	mejorar.	mayoría, puesto que dos personas no respondieron.
	Mecanismo mediante el cual todas las personas de un grupo tienen la misma posibilidad de dar su opinión o visión frente a algo, con el derecho de que sea escuchado y respetado.	
	No respondió	
11. ¿Qué es facilitación de la participación?	Es el proporcionar las herramientas necesarias para que los integrantes de cualquier grupo sientan la suficiente confianza para realizar aportes en pro de los objetivos comunes.	La mayoría utiliza el termino abrir o generar los espacios para, esto determina que hay claridad en el concepto.
	Es el proceso a través del cual a las personas se les generan espacios y se les permite expresarse.	
	Generar condiciones y propiciar un entorno que permita incentivar la participación de los otros y la propia.	
	Brindar los medios, espacios y elementos necesarios para que un individuo o un grupo de personas, tenga la oportunidad de dar un aporte a un proceso que se tenga, garantizando la importancia de lo que cada uno puede dar.	
	Mediar o generar el ambiente adecuado para que todos se sientan en la misma capacidad de aportar de alguna manera y desde sus posibilidades en un aspecto específico y en común.	
	No respondió	

<p>12. ¿Qué es el aprendizaje?</p>	<p>Es la capacidad de asimilación de los seres humanos frente a determinadas intenciones.</p>	<p>En este concepto se identifica claridad en el grupo.</p>
	<p>Es el proceso a través del cual el ser humano adquiere conocimientos, los procesos y los hace prácticos.</p>	
	<p>Un proceso que le permite a las personas generar condiciones de transformación; en un sentido simple; adquirir diferentes habilidades y competencias.</p>	
	<p>Proceso de adaptación e implementación de algo nuevo o mejoramiento de lo conocido, a nivel cognitivo, que requiere de un esfuerzo por parte de la persona, que quiere adquirir un conocimiento.</p>	
	<p>Proceso en el que a partir de diferentes mecanismos (lectura, observación, capacitación, entre otros) se genera un cambio significativo en las personas, primero desde su pensamiento y de allí trasladado a su actitud.</p>	
	<p>Proceso mediante el cual el ser humano genera un cambio o modificación sobre conceptos o conductas, en base a nuevas informaciones o experiencias obtenidas, llevando a comportamientos mejores y más positivos.</p>	

13. ¿Qué es el Trabajo Colaborativo?	Es la unión de todas las habilidades de los miembros de un determinado grupo en respuesta a una necesidad en común.	La mayoría de respuestas referencian el trabajo colectivo, solo dos personas hablan del ambiente que se genera en pro de un objetivo y una de ellas referencia adicional a lo anterior los recursos y espacios como parte fundamental.
	Es donde intervienen varios elementos que permitan que haya un trabajo en conjunto; por ejemplo cuando intervienen varias áreas para llevar a cabo una misión.	
	Un trabajo grupal y colectivo fundamentado en el trabajo en equipo, el cual, permite poner habilidades y destrezas personales en función de los otros.	
	Lograr un ambiente laboral donde cada cual tenga su espacio, pueda apoyarse en sus compañeros y retroalimentar cada trabajo.	
	Esfuerzos unidos entre todos y en el que cada uno aporta desde sus posibilidades.	
	Aquel en el que tanto las personas (del equipo) como el espacio y los recursos, proporcionan resultados o generan acciones conjuntas enmarcadas en la cooperación, la reciprocidad, la comunicación efectiva, entre otras.	
14. ¿Qué es Equipo?	Es la unión de varias personas organizadas de tal forma que sus acciones permiten el logro de metas propuestas trabajando todos en forma coherente a sus necesidades.	Hay entendimiento del concepto, aunque falta profundizar un poco más en el mismo y abarcar términos
	Es un conjunto de personas que se reúnen para generar procesos que	

	conlleven a la obtención de un objetivo común.	diferentes a objetivo común y trabajo colectivo, aunque algunos plantearon las fortalezas y/o habilidades a nivel personal.
	Una dinámica de trabajo y estado evolutivo grupal que se caracteriza porque todos trabajen una función de una meta o sentido común.	
	Conjunto de personas o elementos que trabajan coordinadamente para dar cumplimiento a un objetivo o meta en común cada uno aportando desde sus fortalezas.	
	Conjunto de personas organizadas coordinadas para llegar y cumplir a cabalidad un fin común.	
	Conjunto de personas con unas ideas y objetivos claros y comunes que “trabajan” juntos en pro de los mismos, respetando una serie de reglas y responsabilidades o tareas específicas.	

Cuadro 3. Hallazgos tercer momento

PARTICIPACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	LECTURA
<p>¿QUE CREEN USTEDES QUE HACE FALTA EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA TENER MAYOR PARTICIPACIÓN?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que los procesos de formación no sean excluyentes, o limitados para los mismos voluntarios. - A los procesos de formación no envían las personas con el perfil adecuado. - Al no existir coherencia entre lo que somos y la práctica no se evidencia el sentido de pertenencia por la Institución; además no estamos dando ejemplo a los demás. - El asignar tareas clara a las que se les pueda hacer seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretamos que los procesos de formación deben tener una convocatoria más amplia, así como direccionarlos a una población específica que permita enfocarse a perfiles específicos. - No existen acciones concretas donde se evidencie un ejercicio de coherencia entre lo que se da en los procesos de formación y el actuar, lo que no permite que los voluntarios más antiguos sean ejemplo para los que llegan a la Institución
<p>¿QUE CREEN USTEDES QUE SEA UN LIMITANTE PARA LA PARTICIPACIÓN?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A los diferentes eventos de formación invitan siempre a las mismas personas y no aprovechan el perfil de los demás, así como enfocar al voluntario desde el inicio a lo que quiera hacer o desempeñar en Institución ya que se satura de mucha información. - Una cosa importante es el tema de los estímulos a los voluntarios que los lleve a 	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia que lo que puede limitar la participación es que a los procesos de formación invitan siempre a los mismos lo que satura al voluntario, de otra parte es claro que no se clasifican los perfiles para dichos procesos. - La parte de generar espacios por parte de los dirigentes que motiven al voluntario es un elemento

	<p>motivarlos, mas a que las personas se sientan bien sin esperar nada a cambio pero sin un reconocimiento que puede ser simbólico.</p> <p>- Falta de un espacio donde el voluntario pueda exponer sus propuestas, y que sean validadas.</p>	<p>fuerte para limitar la participación.</p> <p>- La falta de oportunidades para los voluntarios den a conocer sus propuestas también es una limitante de participación.</p>
--	--	--

LIDERAZGO

PREGUNTA	RESPUESTA	LECTURA
<p>¿QUE CREEN USTEDES QUE HACE FALTA EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA TENER LIDERAZGO?</p>	<p>- Debemos hacer más marcado el módulo de liderazgo en cuanto al proceso de formación de voluntarios, hacerlo durante el tiempo que dure el proceso porque así se pueden identificar los líderes.</p> <p>- Eliminar los paradigmas administrativos.</p> <p>- Identificar para que queremos líderes, para que queremos voluntarios, para que vayan a servicio de primeros auxilios, o porque la comunidad necesita respuesta de la cruz roja.</p>	<p>- Es claro que hay una necesidad en profundizar el tema de liderazgo en los diferentes procesos de formación orientándolo a la identificación de líderes, así como entender para que se forman y que papel desempeñan como voluntarios.</p> <p>- La estructura administrativa a veces limita a proyección de los voluntarios.</p>

<p>¿QUE CREEN USTEDES QUE SEA UN LIMITANTE PARA EL LIDERAZGO?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras entre los directivos y el voluntariado que impide la comunicación fluida, falta de identidad y sentido de pertenencia por parte de los voluntarios que se debe a la baja motivación de los mismos. - Los paradigmas administrativos han limitado los procesos de liderazgo y la generación de campos de ejercicios para los líderes. - Que en los procesos de formación no están direccionado a perfiles específicos que permita identificar personas comprometidas. - La parcialidad de los voluntarios lo que implica la creación de grupos marcados. - El decaimiento de los programas no permite ejercer el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia claramente las diferencias de algunos voluntarios con la estructura administrativa, situación que desencadena una brecha en la comunicación, así como la falta de motivación de los voluntarios. - Así como en la participación el no tener claro los perfiles para los procesos de formación se evidencia en esta variable. - Se identifica como la parcialidad de los voluntarios permite la creación de grupos que no se abren la interacción con los demás, generando un decaimiento en los diferentes programas.
---	---	---

CAMBIO

PREGUNTA	RESPUESTA	LECTURA
<p style="text-align: center;">¿QUE CREEN USTEDES QUE HACE FALTA EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN PARA GENERAR UN CAMBIO?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necesariamente generar espacios para talleres de crecimiento personal y con enfoque de desarrollo humano esto es todo lo que tiene que ver con conocimiento, autoestima, gerencia de sí mismo etc. - La persona que tenga dificultades de cualquier tipo sean remitidas para empezar procesos terapéuticos - Identificación de necesidades del personal, pero que tipo de necesidades emociones durante el proceso, identificar que les hace falta y actuar sobre ello con motivación. - Generar estrategias de motivación constante en esas personas para que no pierdan el rumbo y continúen trabajando durante todos los procesos y participe en actividades, que haga cursos, motivarles en su propia actividad. - Reformar o darle un nuevo enfoque al curso de educación básico del voluntariado porque vemos que desde ahí viene la falla para los voluntarios que nos estamos consagrando y 	<ul style="list-style-type: none"> - Así como se evidencia la necesidad de profundizar en Liderazgo, el tema de Desarrollo Humano no es ajeno a esta realidad ya que se según las conversaciones en este ejercicio es fundamental para el proceso de crecimiento del voluntario. - El reconocimiento del voluntario como ser humano es fundamental desde la identificación de sus diferentes necesidades – Humanizar la Profesión – con la posibilidad de intervenir cuando el caso lo requiera. - Es indiscutible la necesidad de darle una intensión diferente –desde la formación humana- al curso de educación básico del voluntariado ya que allí es donde se orienta a voluntario desde su vocación.

	<p>certificando porque nos estamos dedicando más a la formación en primeros auxilios en soporte básico y técnicos y estamos descuidando mucho y le estamos dando en la realidad muy pocas horas a lo que es la parte humana, lo que es la parte de liderazgo, de talento humano todo esto se está relegando lo que es el voluntariado como tal.</p>	
<p>¿QUE CREEN USTEDES QUE SEA UN LIMITANTE PARA EL CAMBIO?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que en el proceso de evolución, uno entra a la institución y se capacita, va a doctrina, a primeros auxilios, a socorro, rescate empieza un proceso pero si la retroalimentación no es llevada a los voluntarios nuevos entonces no estamos difundiendo en gran medida el conocimiento, debemos aprovechar al voluntario nuevo, capacitarlo y dejarlo acá y brindarle como estímulos reconocimientos. - Que el voluntario evoluciona afuera viene acá con la idea de seguir evolucionando con la institución, pero no encuentra en la institución ese espacio para hacer esa evolución paralela institución y persona es 	<ul style="list-style-type: none"> - Es evidente en todas la respuestas que una variable fuerte para que no se dé el cambio es la falta de retroalimentación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Cruz Roja lo que permite identificar cuáles serían los puntos a mejorar de cada voluntario en su rol o que acciones deben ajustarse en los procesos. - Identificar desde un diagnostico o prueba de entrada que espera el voluntario de la Institución y viceversa.

	<p>decir las necesidades de la cruz roja y los individuos como tal, voluntarios, directivos.</p> <p>- No hay retroalimentación en los procesos que participan los voluntarios</p>	
--	---	--

Hallazgos cuarto momento

Resultados

Una vez analizados los tres momentos iniciales propuestos en la metodología, se deduce desde cada uno ellos que:

Momento de Reacción

Análisis de los gráficos: Una vez sistematizada la información se analizaron desde las cuatro variables planteadas:

Participación

Frente a esta variable, es evidente, como muestran los gráficos que existe un alto porcentaje en la falta de participación en los diferentes contextos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas (eventos de formación, programas de las diferentes agrupaciones y cargos directivos), lo que nos afirma la posibilidad de generar un proceso de intervención enfocado al minimizar la problemática en esta variable.

Liderazgo

Como eje fundamental del Diplomado, el liderazgo en los participantes se muestra de una manera fuerte en la parte personal, sin embargo el llevar esta habilidad al desarrollo de rol de cada uno de ellos en la Institución llámese colaboradores, compañeros, entorno, procesos etc., es bastante deficiente lo que nos demuestra que se hace necesario fortalecer esta habilidad de tal manera que permita evidenciar resultados satisfactorios para la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Desarrollo Humano

Es claro cómo se planteó en la presentación del trabajo, que los aspectos relacionados con el desarrollo humano en la Diplomatura ha sido de los elementos que se ha evidenciado más satisfactoriamente y muestra de esto vemos como los gráficos tienen altos porcentajes es estos aspectos.

Cambio

Al igual que en la variable de participación el cambio es un componente que en los gráficos se muestra como crítico, ya que hay una identificación clara de los diferentes conceptos de cambio, sin embargo llevar esto a la práctica entendida como la gestión del cambio no ha sido posible es su totalidad.

Momento de aprendizaje

En el planteamiento del momento de aprendizaje, se logró desarrollar el ejercicio por parejas, las cuales diligenciaron el instrumento, sin ningún tipo de ayuda o posibilidad de lectura previa, concluyendo lo siguiente:

Después de analizar cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas y al comparlas con los conceptos tratados en el proceso, se identifica un grupo que tiene claridad en la mayoría de los conceptos, escriben con propiedad, así sea con sus propias palabras.

Se requiere profundizar un poco más en sus respuestas y sin querer que lar reciten al pie de la letra, Por lo menos que intenten abarcar de forma más integral algunos conceptos, tales como el de inteligencia emocional, trabajo colaborativo, gerencia de sí mismo y los pasos o procesos para generar el cambio, donde algunos demostraron dificultad argumentativa al describirlos.

Momento de conducta

Tomamos textualmente la lectura que hicimos de los grupos focales por variable para poder hacer una conclusión general.

Cuadro 4. Resultados Participación

LECTURA
<p>-Interpretamos que los procesos de formación deben tener una convocatoria más amplia, así como direccionarlos a una población específica que permita enfocarse a perfiles específicos.</p>
<p>-No existen acciones concretas donde se evidencie un ejercicio de coherencia entre lo que se da en los procesos de formación y el actuar, lo que no permite que los voluntarios más antiguos sean ejemplo para los que llegan a la Institución</p>
<p>-Se evidencia que lo que puede limitar la participación es que a los procesos de formación invitan siempre a los mismos lo que satura al voluntario, de otra parte es claro que no se clasifican los perfiles para dichos procesos.</p>
<p>-La parte de generar espacios por parte de los dirigentes que motiven al voluntario es un elemento fuerte para limitar la participación.</p>
<p>La falta de oportunidades para los voluntarios den a conocer sus propuestas también es una limitante de participación.</p>

Cuadro 5. Resultados Liderazgo

LECTURA
<p>-Es claro que hay una necesidad en profundizar el tema de liderazgo en los diferentes procesos de formación orientándolo a la identificación de líderes, así como entender para que se forman y que papel desempeñan como voluntarios.</p> <p>-La estructura administrativa a veces limita a proyección de los voluntarios.</p>
<p>-Se evidencia claramente las diferencias de algunos voluntarios con la estructura administrativa, situación que desencadena una brecha en la comunicación, así como la falta de motivación de los voluntarios.</p> <p>-Así como en la participación el no tener claro los perfiles para los procesos de formación se evidencia en esta variable.</p> <p>-Se identifica como la parcialidad de los voluntarios permite la creación de grupos que no se abren la interacción con los demás, generando un decaimiento en los diferentes programas.</p>

Cuadro 6. Resultados Cambio

LECTURA
<p>-Así como se evidencia la necesidad de profundizar en Liderazgo, el tema de Desarrollo Humano no es ajeno a esta realidad ya que se según las conversaciones en este ejercicio es fundamental para el proceso de crecimiento del voluntario.</p> <p>-El reconocimiento del voluntario como ser humano es fundamental desde la identificación de sus diferentes necesidades – Humanizar la Profesión – con la posibilidad de intervenir cuando el caso lo requiera.</p> <p>-Es indiscutible la necesidad de darle una intensión diferente –desde la formación humana- al curso de educación básico del voluntariado ya que allí es donde se orienta a voluntario desde su vocación.</p>
<p>-Es evidente en todas la respuestas que una variable fuerte para que no se dé el cambio es la falta de retroalimentación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Cruz Roja lo que permite identificar cuáles serían los puntos a mejorar de cada voluntario en su rol o que acciones deben ajustarse en los procesos.</p> <p>-Identificar desde un diagnostico o prueba de entrada que espera el voluntario de la Institución y viceversa.</p>

Conclusiones

Respecto a la aplicación del modelo

La aplicación del modelo de Kirkpatrick, D 1999 para identificar resultados en el Diplomado en Habilidades de Liderazgo, brindo la oportunidad de recopilar la información necesaria y así evidenciar percepciones, aprendizajes y comportamientos incorporados por los participantes respecto a la realidad individual de quienes vivenciaron el proceso y la visión Institucional en los espacios participativos del voluntariado de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

La utilización de diferentes herramientas en los cuatro niveles facilitó encontrar información muy valiosa para voluntarios y la Institución, propiciando el planteamiento de un proceso de intervención en pro del afianzamiento de la dinámica Institucional y por consiguiente realizar los ajustes pertinentes en el proceso de formación encaminados a proporcionar mejores resultados.

Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas

Se evidencia claramente las diferencias de algunos voluntarios con la estructura administrativa, situación que desencadena una brecha en la comunicación. Frente a los procesos de formación y participación deben hacer una convocatoria más amplia la cual permita la inclusión tanto de los voluntarios que siempre asisten y participan como los que por su condición personal no lo hacen. En este sentido concluimos además que en las diferentes convocatorias deben tener perfiles claros que permitan la participación coherente y la cualificación tanto del programa como del voluntario. Todo este conjunto de elementos a largo plazo llevan a generar un desinterés hacia algunos procesos de la Institución.

Voluntarios

En cuanto a ellos, identificamos una apropiación de conceptos desde las cuatro variables aquí tratadas, sin embargo se les dificulta poner en práctica estos conceptos en la Institución.

En el ejercicio de los grupos focales en la etapa de conducta fue evidente que para los voluntarios el culpable de las dificultades Institucionales es la Cruz Roja y no hay una apropiación desde la responsabilidad compartida; entendida esta como la corresponsabilidad de acciones para el logro de objetivos comunes.

No hay evidencia clara de la incorporación de nuevos comportamientos o conductas que impacten la Institución, hay conciencia de generar el cambio, pero no se ven las acciones puntuales al respecto.

Para finalizar es necesario que cada voluntario al ingresar tenga la claridad suficiente del porque está en la Cruz Roja, así como a dónde quiere llegar.

Difusión de las conclusiones

- Socialización con asesores y expertos de la especialización.
- Elaboración de un artículo con los resultados de la experiencia.
- Elaboración de un plan de trabajo que genera la posibilidad de hacerles seguimiento a los voluntarios en sus espacios de proyección en la institución.
- Entrega de los resultados por escrito y socialización de los mismos a la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Recomendaciones del estudio

Plan de acción

Presentación:

A partir de los resultados, producto del estudio desarrollado en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, el cual permitió medir el impacto del Diplomado en Habilidades de Liderazgo en los voluntarios que participaron en dicho proceso, vemos la necesidad de sugerir un proceso de intervención que contribuya al afianzamiento de los procesos participativos de los voluntarios en programas, procesos y/o cargos directivos, habilidades de liderazgo y fortalecimiento del desarrollo humano en pro del cumplimiento de las políticas Institucionales y el mejoramiento de los espacios de proyección comunitaria, así como de todos los programas de juventud.

El siguiente plan está diseñado para que intervengan diferentes actores tanto líderes de programas, voluntarios y personal del área administrativa, con el acompañamiento de la Dirección de la Cruz Roja de la Juventud y el asesoramiento de un ente o institución externa que tenga una mirada más objetiva y pueda desarrollar un seguimiento al mismo.

Objetivo general:

Generar espacios de seguimiento y acompañamiento a los procesos de dirección y liderazgo de los voluntarios de los diferentes programas de juventud de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, en pro del afianzamiento de programas y procesos así como del mejoramiento de los niveles de participación.

Objetivos específicos:

- Fortalecer habilidades de liderazgo y espacios de participación a partir de lo aprendido en los diferentes procesos de formación a los que acceda el voluntario.

- Generar procesos de seguimiento de los voluntarios que participen en los procesos de formación como una forma de garantizar la aplicación de aprendizajes en su contexto inmediato.
- Generar espacios que le permitan al voluntario mejorar sus niveles de motivación para participar en los diferentes programas de juventud.
- Mejorar los niveles de comunicación y acercamiento de los voluntarios, programas y el área administrativa mediante encuentros informales.

Acciones:

1. Iniciar programas o cursos de profundización que le den continuidad al proceso que llevan los voluntarios.
 - Escuela de líderes
 - Créditos en la formación de líderes que les permitan acceder a cargos directivos.
 - Profundización o segundo nivel Diplomado en Habilidades de Liderazgo.
2. Cada espacio de formación debe exigir al voluntario un proyecto, práctica o acción de multiplicación que permita devolverle a la Institución la inversión y generar proyección en los programas de juventud.
 - Semillero de líderes con pre juveniles
 - Orientación de cursos básicos con infantiles y juveniles en liderazgo, desarrollo humano y participación.
 - Banco de proyectos de proyección comunitaria con una población específica o programa de juventud.
3. Desarrollar procesos de seguimiento a los voluntarios en los diferentes programas y actividades.
 - Implementar pruebas o baterías que permitan identificar impacto en los procesos de formación, puede ser el modelo aplicado en este estudio o los que se requieran de acuerdo al mismo proceso.

- Implementar un proceso de seguimiento de los voluntarios o cuadro de participación en los diferentes eventos y/o programas que desarrolle la institución, esta debe ser una labor de los coordinadores municipales de cada programa, los cuales deben entregarlo al director municipal y/o coordinador seccional. Esta información le va a permitir a los coordinadores de programas promocionar o brindar los diferentes estímulos y medir los niveles de participación de los voluntarios a su cargo.
 - Diseñar perfiles que permitan seleccionar los voluntarios en los procesos de formación (Diplomado en Habilidades de Liderazgo)
 - Implementar un espacio de convocatoria y selección de voluntarios interesados en participar en los procesos teniendo en cuenta el perfil.
4. Crear o consolidar un programa de estímulos a los voluntarios con mayor participación en los programas de juventud adicionales a los que tiene institucionalizados la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.
- Voluntario del mes.
 - Participación en eventos importantes como conciertos, espectáculos demás actividades que sean llamativas para los voluntarios donde se convoque por mérito.
 - Entrega de distintivos o uniformes sin ningún costo para los voluntarios más activos y que generen mejores resultados.
 - Participación en procesos de formación diseñados para los voluntarios más activos y con mayor porcentaje de participación en programas Institucionales.
 - Propiciar encuentros de interacción - reflexión con los voluntarios que han disminuido sus niveles de participación para identificar percepciones, niveles de motivación o situaciones reales que impiden la participación.
 - Participación en cargos directivos por meritocracia: de acuerdo a un perfil definido, nivel de participación en los programas; presentar hojas de vida y un proyecto o plan de acción para el cargo, después de pasar por un grupo de expertos, inscribir su candidatura para elección popular.
5. Implementar o mejorar diferentes herramientas comunicativas o medios en lugares estratégicos al alcance de todos los miembros de la institución tanto administrativos como voluntarios.

- Mural o tablero con programación mensual.
 - Mensajes por redes sociales.
 - Volantes informativos
 - Correos electrónicos.
 - Crear el cargo de comunicador y/o programador de juventud que este enterado de todos los programas y procesos de juventud que sirva de enlace entre voluntarios y coordinadores de programas para entregar la información requerida de acuerdo al requerimiento del programa y/o voluntario. A su cargo puede estar el manejo de los medios informativos.
6. Programar reuniones o encuentros semestrales entre administrativos y voluntarios que permitan ampliar los lazos de interacción. (por áreas y por programas).
- Salidas de campo
 - Caminatas
 - Conversatorios
 - Salas de chat.
 - Campamentos
 - Celebraciones especiales.
7. Entregar informes de seguimiento por cumplimiento de objetivos y/o por acciones desarrolladas a la Dirección de juventud, esta tarea la deben desarrollar quienes se encarguen de liderar el proceso.
- Reuniones informativas semestrales o trimestrales con dirección de juventud y coordinadores seccionales.
 - Reuniones de ajuste o planeación del proceso.
 - Reuniones generales con voluntarios o personas interesadas para informar sobre avance y resultados.

Metodología:

Para la implementación del proceso de este proyecto de intervención se deben tener en cuenta los siguientes pasos o momentos:

PASO 1 CONFORMACIÓN DE EQUIPO Y PLANEACIÓN:

- ☉ Conformación de equipos de trabajo que involucren a voluntarios, funcionarios y una institución externa que acompañe el proceso.
- ☉ Elaboración de plan de trabajo por acciones y por objetivos y determinar si el proceso se va a desarrollar en todo el departamento o solo en Manizales.
- ☉ Distribución de roles o funciones y/o responsabilidades.
- ☉ Elaboración de cronograma de actividades.

PASO 2 SOCIALIZACIONES DE LA PROPUESTA:

- ☉ Reuniones con equipos de trabajo para socializar las propuestas y avances en el proceso para ajustes.
- ☉ Socialización con voluntarios y administrativos involucrados en el proceso a través de reuniones y utilizando diferentes medios de difusión (Tableros, internet, correos y demás medios planteados).

PASO 3 IMPLEMENTACIONES DE LA PROPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN:

- ☉ Ejecución del proceso de acuerdo al cronograma:
 - Cursos, diplomados, reuniones, encuentros, salidas, entre otras actividades sugeridas en las acciones.
 - Reuniones de seguimiento y retroalimentación para realizar los ajustes o modificaciones de acuerdo a los resultados.
 - Socialización y entrega de informes del proceso a dirección de juventud, coordinación de programas y demás personas interesadas.

Referencias

Bibliografía

Donal L. Kirkpatrick (1999)- *Evaluación de las acciones formativas - los cuatro niveles*. Epise, S.A.

Web grafía

Garza, J. L. y Garza, E. (2009). *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Daena: International Journal of Good Conscience*. Recuperado el 5 de mayo de 2011. Disponible en:

www.daenajournal.org

Muñoz, A. 2007- *Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile*. Recuperado el 5 de mayo de 2011. Disponible en:

www.oei.es/etp/evaluaciones_impacto_programas_capacitacion_laboral.pdf

Esquivel, R. *Procedimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación en las empresas de la subordinación local sobre el desarrollo individual, organizacional y local dentro de la sociedad del conocimiento para contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de capacitación – Cuba*.

Recuperado el 5 de mayo de 2011. Disponible en:

www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/reg.htm

www.cruzrojacolombiana.org

Otros

Documento “Guía Nacional del Programa de Dirigentes”- Cruz Roja Colombiana

Propuesta Diplomado en Habilidades de Liderazgo Cruz Roja Colombiana Seccional
Caldas 2010 – Funlibre Eje Cafetero

Propuesta Diplomado en Actualización y Profundización en Liderazgo 2001 Cruz Roja
Colombiana Seccional Caldas– Funlibre Eje Cafetero

Cadavid, J. y otros 2010 - *“la educación experiencial: el proceso lúdico que facilita
transformación”*

Apéndices

Anexo A. Carta Gantt

Cronograma, recursos y presupuesto del Diplomado realizado.

Cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEM		OCTUBRE		NOV.	
FECHAS	10-30		31		13	27	10	24	8	22	12	26
ACCIONES												
CONVOCATORIA												
SESION DE APRENDIZAJE 1 - MOMENTO 1 - REACCIÓN												
SESION DE APRENDIZAJE 2 - MOMENTO 2 - APRENDIZAJE												
SESION DE APRENDIZAJE 3 - MOMENTO 3 - CONDUCTA												
SESION DE APRENDIZAJE 4 - MOMENTO 3 - CONDUCTA												
SESION DE APRENDIZAJE 5 Y 6 - MOMENTO 3 - CONDUCTA												
SESION DE APRENDIZAJE 7 - MOMENTO 3 - CONDUCTA												
SESION DE APRENDIZAJE 8												
SESION DE APRENDIZAJE 9												
SESION DE APRENDIZAJE 10 - MOMENTO 4- SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS												

Recursos:

Humanos

Estudiantes de la especialización que están desarrollando el proyecto.

Director de Cruz Roja Colombiana de la Juventud Seccional Caldas.

Grupo de 15 voluntarios con los que se está desarrollando el proceso.

Asesores del proyecto de la Universidad Manizales.

Materiales

Formatos:

Formatos para encuestas, listados de asistencia, inscripción y datos por participante, planes por sesiones, evaluaciones y demás material de acuerdo a las técnicas aplicadas

Equipos:

Computador, Video Beam, Baffles, Grabadora, Cámara fotográfica.

Materiales:

Marcadores, papelógrafo, lapiceros, hojas, material didáctico para las técnicas.

Locativos

Auditorios Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas.

Presupuesto

**FUNLIBRE EJE CAFETERO
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL CALDAS
DIPLOMADO EN ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN
LIDERAZGO
HORAS PRESENCIALES 40 - CERTIFICADAS 80**

			Nro. Participantes
CONCEPTO	valor/unit.	valor/unit. Constante	15
Facilitación	100.000,00	40	4.000.000,00
Papelería	100.000,00	1	100.000,00
Material didáctico	15.000,00	3	675.000,00
Memorias - DVD	2.500,00	1	37.500,00
Graduación con honores	35.000,00	1	525.000,00

Subtotal		5.337.500,00
Certificación Universidad de Manizales	15%	800.625,00
COSTO TOTAL DIPLOMADO		6.138.125,00
COSTO PARTICIPANTE NETO		409.208,00

Anexo B. Protocolos de los instrumentos

Formulario Etapa de Reacción

DIPLOMADO ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO 2011

A continuación le agradecemos contestar con total **SINCERIDAD** las siguientes preguntas sobre la forma como usted se autoevalúa después de realizar el diplomado en Habilidades de Liderazgo. Por favor **Marque con una X** sobre la casilla la respuesta que mejor representa en usted la situación planteada en los siguientes ítems, teniendo en cuenta que **1** es la descripción más **BAJA** y **5** es la descripción más **ALTA**.

Nombre completo: _____

Fecha: _____

I.

ITEM		5	4	3	2	1
1.	Mi nivel de participación en los tres últimos años en cargos directivos en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas? ha sido:					
2.	Mi nivel de participación voluntaria en programas o procesos de formación de las demás agrupaciones de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas? Ha sido:					
3.	Desde lo aprendido en el Diplomado, mi contribución en los procesos en los que he participado ha sido:					
4.	La calidad de mi participación en los procesos y responsabilidades asumidas en mi agrupación es?					

II.

ITEM		5	4	3	2	1
1.	Después de realizar el Diplomado mi capacidad para generar compromiso en los demás integrantes de la organización hacia su labor particular es:					
2.	La contribución que hago desde mi liderazgo personal en la consecución de objetivos y metas de la agrupación es:					
3.	Mi gestión de los recursos y aportes necesarios para el buen desarrollo de los programas de la agrupación es:					
4.	Mi capacidad para la toma de decisiones después de realizado el diplomado es:					
5.	Desde mi rol como voluntario el aporte que hago a la solución de conflictos dando muestras claras de que existe voluntad de llegar a un acuerdo es?					
6.	Mi relación con los demás integrantes de la agrupación es?					

III.

ITEM		5	4	3	2	1
1.	Mi nivel de desarrollo humano después del diplomado es:					
2.	El nivel de cambio que ha tenido mi autoimagen después del diplomado es:					
3.	Después del diplomado el reconocimiento de mis cualidades y la identificación de mis aspectos por mejorar es:					
4.	Mi habilidad de controlarme en situaciones no deseadas o con un alto componente emocional es?					
5.	Después del Diplomado la valoración que hago de mi aporte a la agrupación a la que pertenezco es:					
6.	La percepción que tengo de mi mism@ después del diplomado es?					

IV.

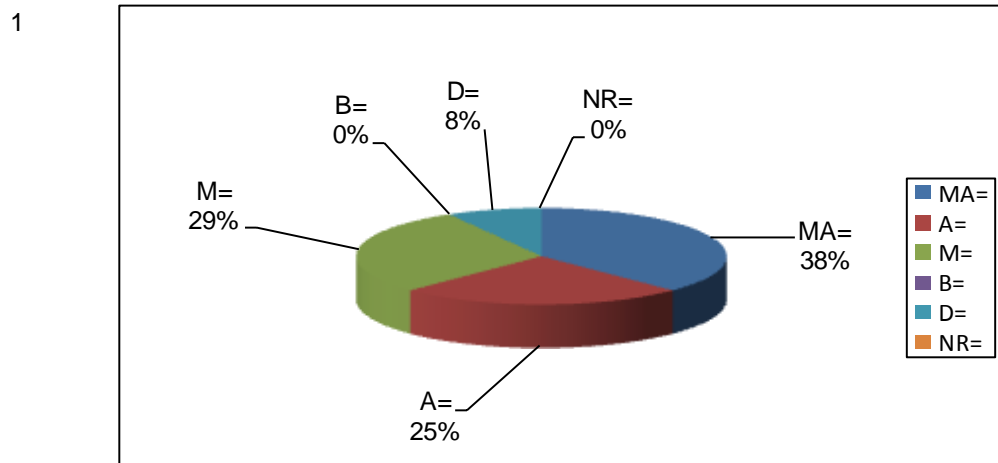
ITEM		5	4	3	2	1
1.	El cambio que he tenido debido a los aportes, las herramientas y los contenidos del diplomado ha sido:					
2.	Mi nivel de aceptación de las ideas de los demás es:					
3.	Después del diplomado la aplicación de los nuevos conceptos adquiridos es:					
4.	Mi habilidad de anticiparme a los cambios con lo visto en el diplomado es:					

GRACIAS POR SU APORTE

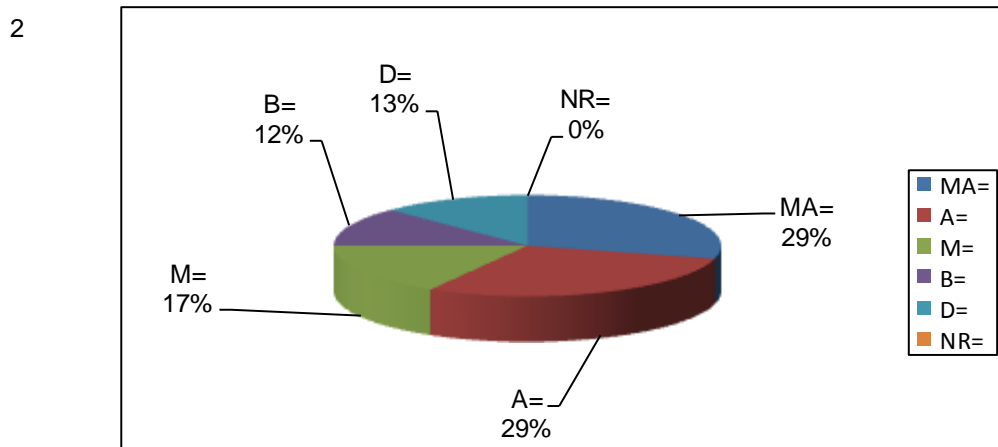
Figura 2. Anexo C. Gráficos Etapa Reacción

CRUZ ROJA SECCIONAL CALDAS
FUNLIBRE EJE CAFETERO
DIPLOMADO ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO
PARTICIPACIÓN

1 Mi nivel de participación en los tres últimos años en cargos directivos en la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas? ha sido:

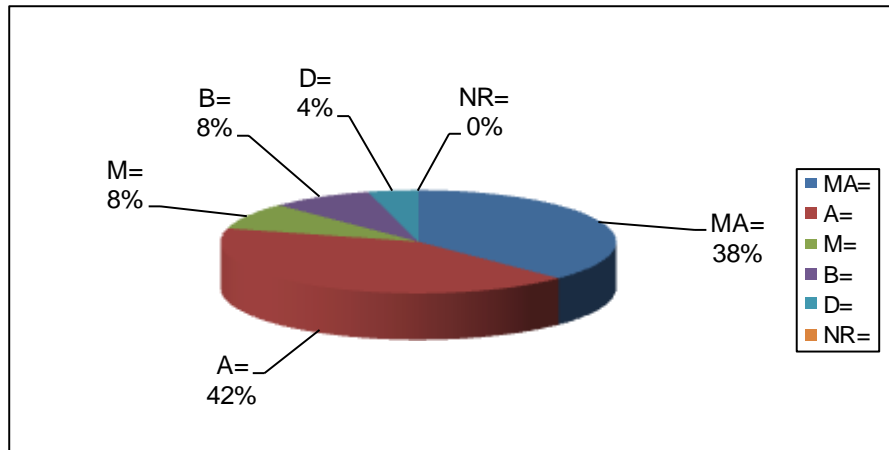


2 Mi nivel de participación voluntaria en programas o procesos de formación de las demás agrupaciones de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas? Ha sido



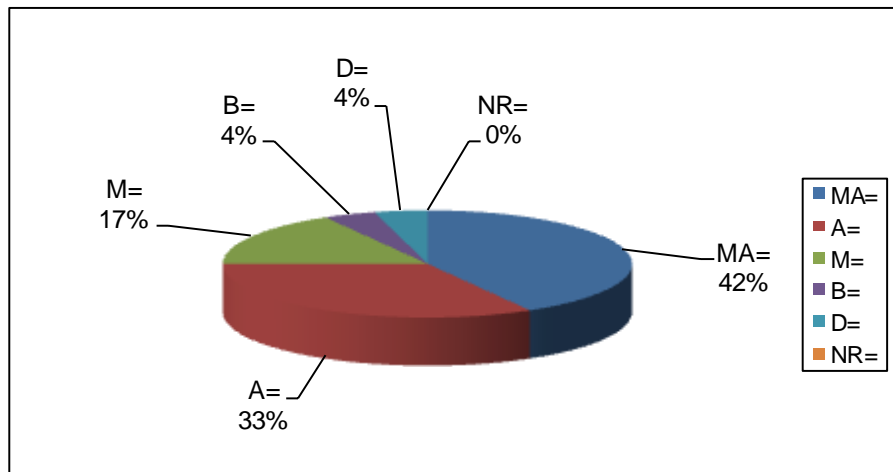
Desde lo aprendido en el Diplomado, mi contribución en los procesos en los que he participado ha sido:

3



La calidad de mi participación en los procesos y responsabilidades asumidas en mi agrupación es?

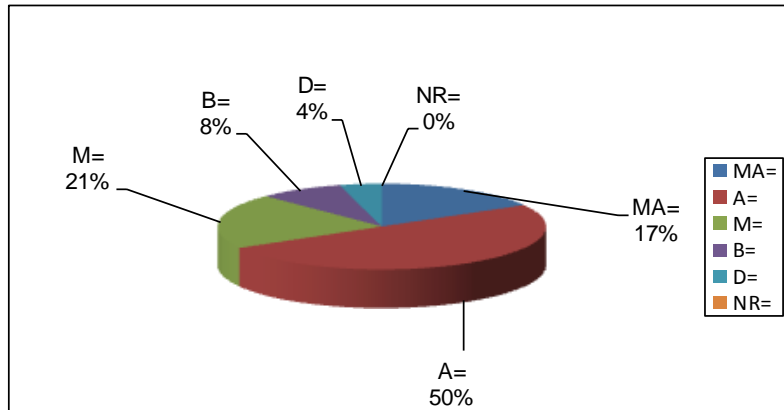
4



LIDERAZGO

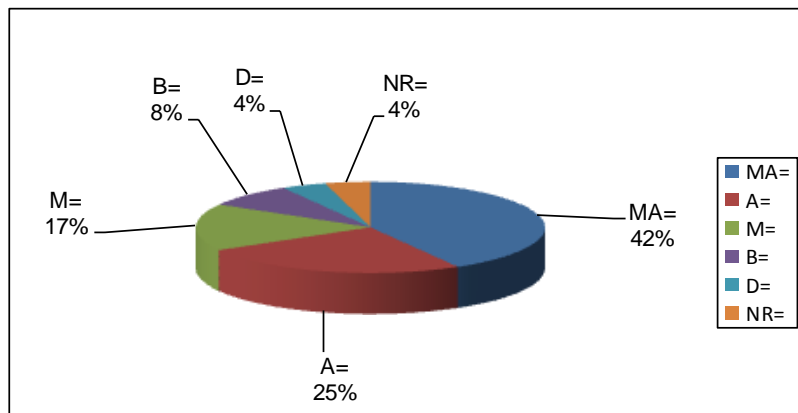
Después de realizar el Diplomado mi capacidad para generar compromiso en los demás integrantes de la organización hacia su labor particular es:

1



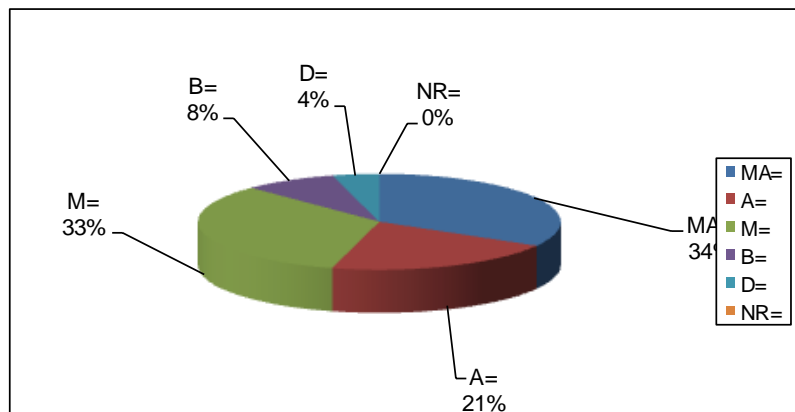
La contribución que hago desde mi liderazgo personal en la consecución de objetivos y metas de la agrupación es:

2



Mi gestión de los recursos y aportes necesarios para el buen desarrollo de los programas de la agrupación es:

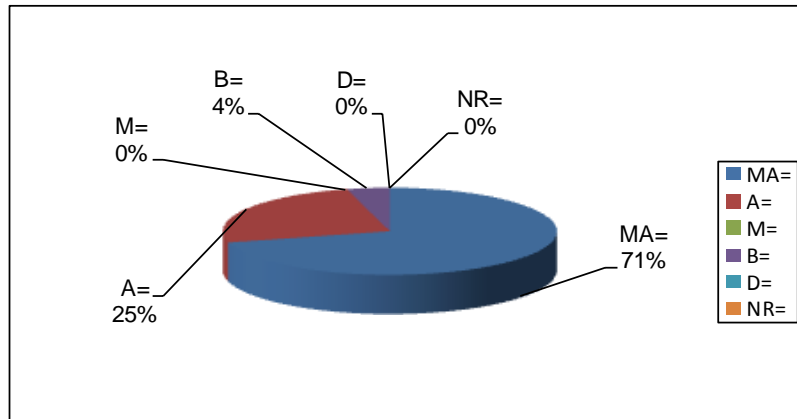
3



DESARROLLO HUMANO

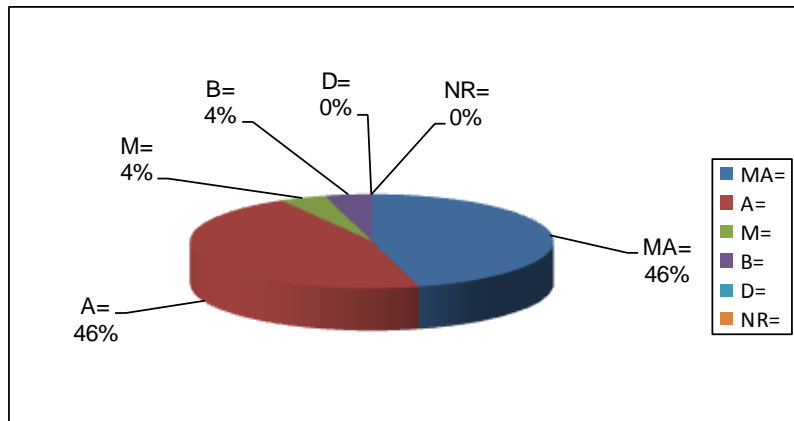
¿Mi nivel de desarrollo humano después del diplomado es:

1



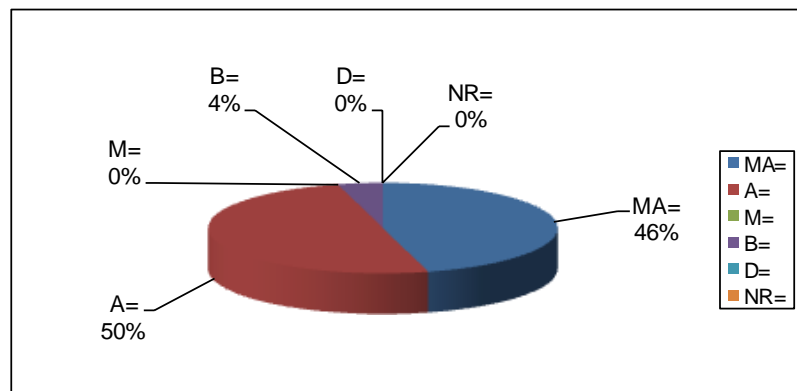
El nivel de cambio que ha tenido mi autoimagen después del diplomado es:

2



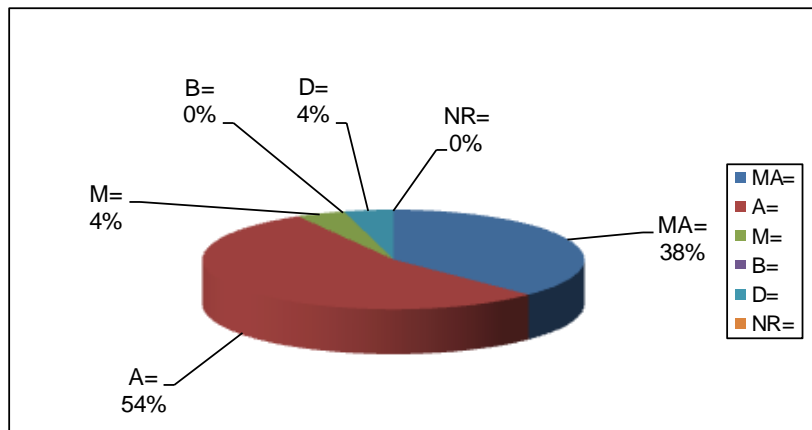
Después del diplomado el reconocimiento de mis cualidades y la identificación de mis aspectos por mejorar es:

3



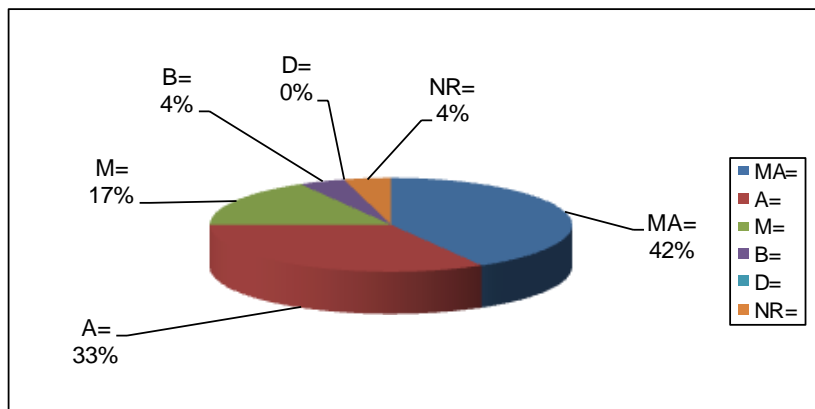
4 | Mi habilidad de controlarme en situaciones no deseadas o con un alto componente emocional es?

4



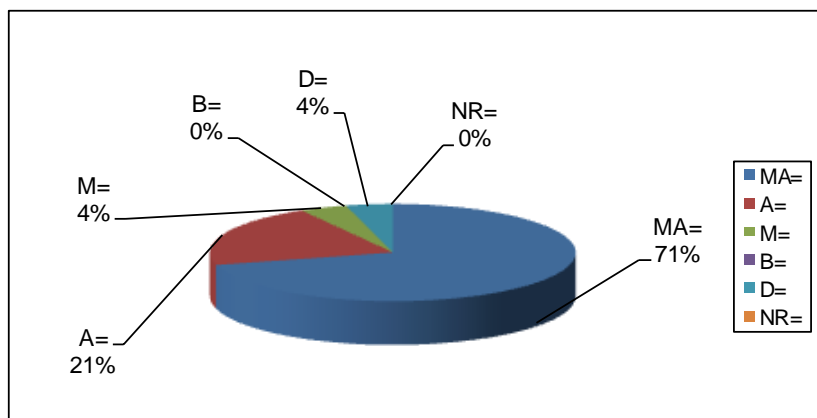
5 | Después del Diplomado la valoración que hago de mi aporte a la agrupación a la que pertenezco es:

5



6 | La percepción que tengo de mi mism@ después del diplomado es?

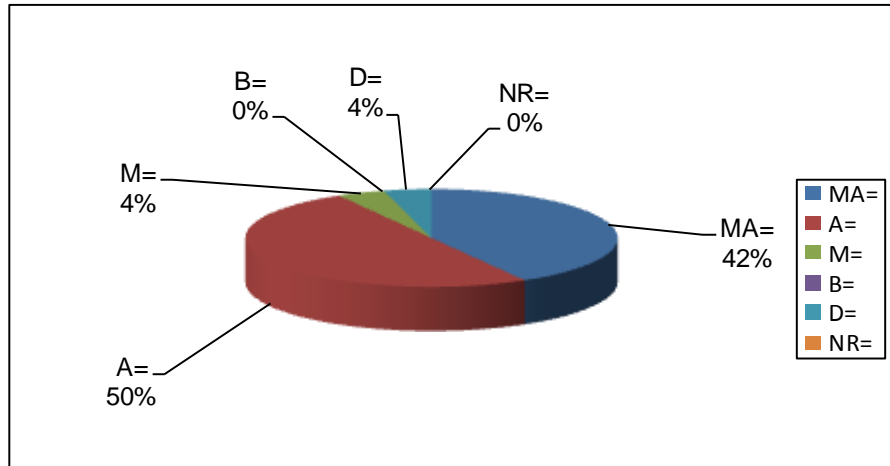
6



CAMBIO

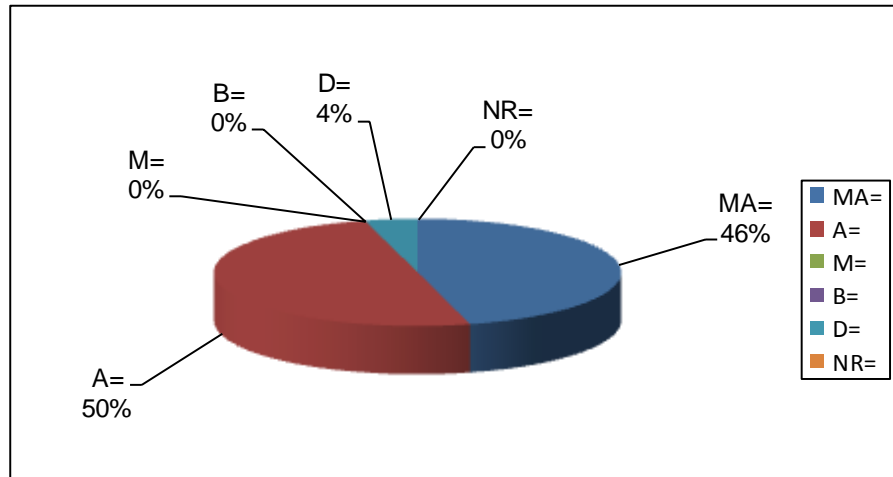
El cambio que he tenido debido a los aportes, las herramientas y los contenidos del diplomado ha sido:

1



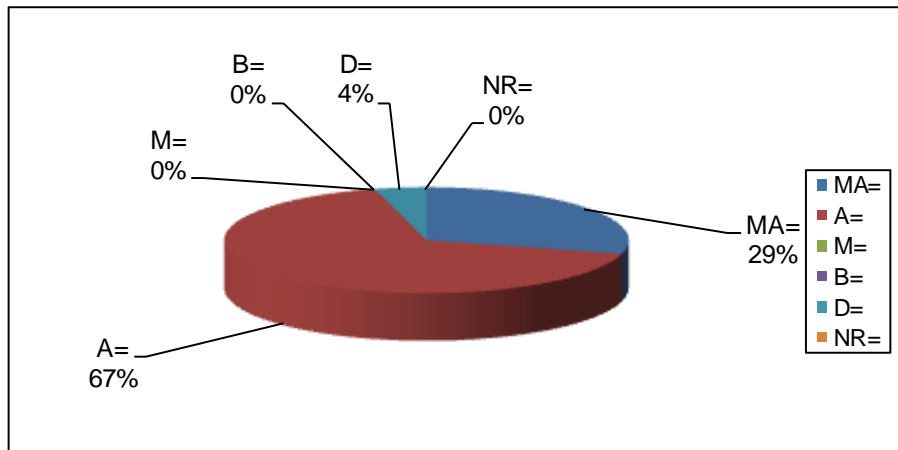
Mi nivel de aceptación de las ideas de los demás es:

2



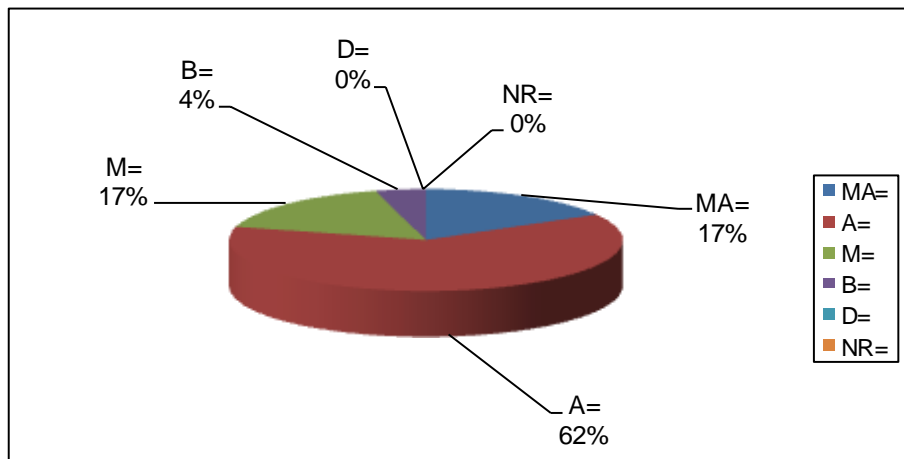
Después del diplomado la aplicación de los nuevos conceptos adquiridos es:

3



Mi habilidad de anticiparme a los cambios con lo visto en el diplomado es:

4



Anexo D. Formulario Etapa de Aprendizaje

RED COMUNICATIVA		
PREGUNTA	RESPUESTA	PUNTAJE
¿Qué es cambio?		
¿Cuáles son los pasos o procesos por los que pasa una persona cuando está generando el cambio?		
¿Qué es liderazgo?		
¿Cuáles son las características que debe tener un líder?		
¿Qué estilos de liderazgo se plantean en el documento el liderazgo da resultados de Daniel Goleman?		

¿Qué es comunicación?		
¿Qué es la inteligencia Emocional?		
¿Qué elementos tiene en cuenta la Inteligencia Emocional en su teoría?		
¿Qué es gerencia de sí mismo?		
¿Cuál es el concepto de participación?		

¿Qué es facilitación de la participación?		
¿Qué es el aprendizaje?		
¿Qué es el Trabajo Colaborativo?		
¿Qué es Equipo?		