

Mendoza, 30 de marzo de 2006

Sr.  
**Secretario General**  
**Consejo Federal de Inversión**  
**Ing. Juan José Ciáccera**  
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el fin de presentar el Informe final del Proyecto "Asistencia para el proceso de Transformación de la Dirección de Vías y Medios de Transporte de Mendoza".

El mismo fue finalizado con mucha aceptación por parte del personal y según las metas pautadas.

Sin otro particular lo saludo atte



**Lic. María Inés Amoretti**  
**Consultor experto**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROVINCIA DE MENDOZA**

**ASISTENCIA PARA EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN  
DE LA DIRECCION DE VIAS Y MEDIOS DE TRANSPORTE  
DE MENDOZA**

**INFORME FINAL**

**ABRIL 2006**

AUTORIDADES

PROVINCIA DE MENDOZA

**Gobernador de la Provincia**

Ing. Julio COBOS

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**Secretario General**

Ing. Juan José CIÁCERA

AUTOR

**Lic. María Inés Amoretti**

COLABORADORES

**Lic. Laura Zavattieri**

## **INDICE GENERAL**

<b>- Resumen</b>	<b>pag. 5</b>
<b>Justificación</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>Objetivos</b>	<b>pág. 5</b>
<b>Metodología y Plan de tareas</b>	<b>pág. 7</b>
<b>Cronograma</b>	<b>pág. 8</b>
<b>- Introducción</b>	<b>pág. 10</b>
<b>- Contenido</b>	<b>pág. 10</b>
<b>- Conclusión</b>	<b>pág. 14</b>
<b>- Anexo I – Testimonios</b>	<b>pag. 17</b>

# Resumen del Proyecto

## Justificación

La Dirección de Vías y Medios de Transporte del Gobierno de Mendoza está siendo sujeto de una transformación en sus prácticas que requiere del acompañamiento y la asistencia que permitan a su personal hacer los cambios culturales propios de una organización renovada orientada a lograr niveles de calidad superior.

## Finalidad del Proyecto

Que los Jefes y Mandos Medios logren:

- Realizar un proceso de adaptación positiva, creativa y eficaz de su rol acorde a las nuevas cualidades de la entidad que dirigen.

Que el personal a cargo logre:

- Internalizar herramientas de auto-conocimiento (intelectual, afectivo-emocional, actitudinal) que le permita orientar su trabajo individual y en equipo satisfactoriamente en la situación de cambio.

Que Jefes, Mandos Medios y personal a cargo logren:

- Identificarse con las características del cambio generando un clima laboral que permita un óptimo desarrollo de las potencialidades de todos sus integrantes a favor de la entidad y de sí mismos.

## Objetivos Generales

Esta propuesta pretende acompañar el proceso de transformación de la entidad, a través de la generación de:

- Conciencia de la necesidad del cambio y las posibilidades inherentes a dicho proceso.
- Fortalecimiento de los Jefes y Mandos Medios para desarrollar sus respectivos roles.

- Nuevas actitudes proactivas e interdependientes en todo el personal que apuntalen este proceso.

### **Objetivos Específicos (Jefes y Mandos Medios)**

- Complementar los conocimientos específicos y técnicos del cargo, con habilidades para la conducción eficaz de las personas.
- Reflexionar sobre la propia motivación para la tarea.
- Desarrollar habilidades y adquirir herramientas básicas para acompañar las funciones de dirección.

### **Objetivos Específicos (Personal a cargo)**

- Desarrollar actitudes necesarias para afrontar situaciones de cambio con solvencia, proactividad y motivación.
- Tomar conciencia de la importancia de trabajar y vivir por una misión que le dé sentido a todas las elecciones de vida.
- Aprender a detectar las distorsiones de pensamiento que influyen negativamente en el actuar.
- Adquirir herramientas para detectar y canalizar las emociones y para la comunicación en situaciones difíciles.
- Profundizar el concepto de trabajo en equipo.

### **Alcance del Proyecto**

Este proyecto abarca a todo el personal jerárquico y no jerárquico perteneciente a la Dirección de Transporte.

## **Metodología**

1. Desarrollo teórico de cada módulo de capacitación.
2. Reuniones de reflexión y trabajo.
  - a. Talleres individuales
  - b. Dinámicas grupales
  - c. Entrevistas personales.
  - d. Cine – debate.

## **Plan de tareas:**

El plan de tareas se ha dividido en cuatro ejes, a saber:

1. Primer Eje: ¿Qué implica conducir eficazmente equipos de trabajo? Autoridad: finalidad y sentido. Origen. Factores que intervienen en el ejercicio de la autoridad. Características esenciales del líder. Autoliderazgo. Fortalezas y debilidades personales para la tarea.
2. Segundo Eje: Motivación para conducir equipos de trabajo. Misión de la organización. Identificación del líder con los principios, valores y finalidad de la organización. Misión personal. Misión del líder.
3. Tercer eje: actitudes para liderar. Proactividad. Autovaloración. Interdependencia. Flexibilidad. Manejo de emociones. Pensar de manera efectiva. (para todo el personal)
4. Cuarto eje: habilidades para liderar: comunicación, motivación, trabajo en equipo, delegación, liderazgo situacional.

### **Cronograma de tareas y presentación de informes:**

Para un mejor desarrollo del plan, y de acuerdo al diagnóstico realizado en la Dirección de Transporte se han modificado el orden de los ejes y el cronograma se está ejecutando de la siguiente manera.

Tarea/mes	1	2	3	4
1- Eje 3	■	■		
2- Eje 2	■	■		
3- Eje 4			■	■
4- Eje 1			■	■

IP

IF

Este orden permite ir desarrollando las habilidades comenzando por las actitudes personales internas a las personas hasta ir plasmándolas en hábitos operativos que aumenten la efectividad personal.

IP: Informe Parcial de Avance (al finalizar el 2° mes de contrato)

IF: Informe Final (al finalizar el 4° mes de contrato)



## **CONTENIDO DE LOS INFORMES:**

**Entrega del Informe Parcial de Avance (IP):** Se presentó al segundo mes de iniciado el contrato. Contenía los resultados finales de las tareas 1,2.

En este informe de avance se explicitan las acciones realizadas en el marco del proyecto mencionado; que incluyen:

Segundo Eje: Motivación para conducir equipos de trabajo. Misión de la organización. Identificación del líder con los principios, valores y finalidad de la organización. Misión personal. Misión del líder.

Tercer eje: actitudes para liderar. Proactividad. Autovaloración. Interdependencia. Flexibilidad. Manejo de emociones. Pensar de manera efectiva. (para todo el personal)

**Entrega del Informe Final (IF):** Se presenta al cuarto mes de iniciado el contrato. Contiene los resultados finales de las tareas 3,4

En este informe final se explicitan las acciones realizadas en el marco del proyecto mencionado; que incluyen:

Cuarto eje: habilidades para liderar: comunicación, motivación, trabajo en equipo, delegación, liderazgo situacional.

Primer Eje: ¿Qué implica conducir eficazmente equipos de trabajo?  
Autoridad: finalidad y sentido. Origen. Factores que intervienen en el ejercicio de la autoridad. Características esenciales del líder. Autoliderazgo.  
Fortalezas y debilidades personales para la tarea.

## **Introducción**

El Programa desarrollado con la Dirección de Vías y Medios de Transporte se ha desarrollado con éxito pues, según veremos en las encuestas finales, el personal lo ha tomado como una herramienta muy eficaz para afrontar las modificaciones laborales que están sufriendo con mayor objetividad.

El programa fue finalizado por un grupo de 18 jefes y profesionales y 23 empleados de base. Los jefes que asistieron pertenecían a la segunda y tercera línea en el Organigrama y tienen un promedio de 5 personas a cargo cada uno.

De acuerdo al proyecto presentado y aprobado, corresponde realizar, al cuarto mes de ejecución, el informe final en el que se deben incluir las tareas 3 y 4.

## **Contenido**

Las tareas que se han realizado en relación al proyecto, que se corresponden con el primero y cuarto eje son:

### **REUNIÓN CON LOS DIRECTIVOS DE LA DIRECCION DE TRANSPORTE**

Una vez aprobado el proyecto se comenzaron a realizar entrevistas con los funcionarios a cargo de la Dirección de Transporte, Ing. Patricia Gutierrez y Dra. María Juliana Garciandía.

Estas entrevistas fueron sumamente útiles porque permitió establecer una visión diagnóstica desde la perspectiva de los directores. Pudieron expresarse sobre la realidad de la dirección y sobre las distintas personas que componen la misma. También se lograron establecer las estrategias de abordaje de cada tema a tratar y definir las fechas y lugares de realización del proyecto.

La mayor preocupación detectada fue la que plantea el personal en cuanto a la transformación de la dirección en ente y su futuro laboral y personal.

Durante el programa, se realizaron reuniones para evaluar el avance del proceso con las autoridades de la Dirección. Las mismas se mostraron muy conformes con los resultados que se iban obteniendo, tanto a nivel personal como grupal. Referían haber detectado cambios actitudinales en jefes y empleados, respecto de la manera de enfrentar la incertidumbre en general y los problemas en particular.

Estas entrevistas nos fueron dando la pauta de la utilidad del programa y su impacto a nivel laboral y personal.

## **DEFINICIÓN DEL CALENDARIO Y LUGARES DE DICTADO**

Para la definición del calendario de los distintos cursos se tuvo en cuenta la coordinación de fechas de dictado con licencias por vacaciones. Respecto del lugar se decidió realizar las reuniones en un salón externo provisto por la experta, para facilitar el corte con las preocupaciones laborales y el mayor aprovechamiento de las reuniones.

## **CONVOCATORIA A LOS PARTICIPANTES**

Para la convocatoria a los participantes a las distintas actividades, las instructoras realizaron reuniones en el lugar de trabajo donde se explicó el contenido y la metodología a realizar en las distintas actividades.

El personal se dividió en tres grupos de trabajo: uno compuesto por los jefes y mandos medios y dos por el resto del personal.

## **DESARROLLO DE LOS CURSOS**

El cronograma se ha ido cumpliendo en la forma prevista. Comenzamos las actividades el 1ero. de diciembre dando los mismos contenidos en forma paralela

a los tres grupos mencionados. De esta forma, jefes y personal obtenían la misma formación en la misma semana. Esto facilitó a los jefes ser motores de transformación de sus equipos de trabajo focalizándose todos sobre un mismo tema.

Esta modalidad permite irradiar los cambios a toda la organización en el mismo período.

Desde el Primer informe se siguieron realizando las mismas actividades que en la primera etapa, a saber:

**Reuniones grupales:** En estas reuniones se explicaron los temas desde lo conceptual y luego se aplicaron a situaciones concretas de su ámbito laboral. Esto permitió:

- Analizar situaciones ejemplificativas de los conceptos tratados interactuando con sus pares.
- Re-elaborar soluciones para situaciones problemáticas planteadas en el trabajo cotidiano (propuestas por el grupo) comparando definiciones de las mismas antes y después de la capacitación.

**Talleres individuales:** Estos talleres son estrictamente personales y de auto-reflexión, sirven para confrontar la realidad personal con cada tema tratado, provocando un autoconocimiento y reflexión sobre estrategias a seguir para mejorar en forma personal y aplicarlo al ámbito laboral.

**Entrevistas personales:** Se realizaron en forma individual y en ellas se pudo detectar un factor común a todas: significaron un espacio propicio para la manifestación de expectativas, dudas y temores frente al cambio siendo relevante la incertidumbre respecto de la continuidad laboral en las nuevas condiciones de la entidad.

En esta última etapa se puso mucho énfasis en la responsabilidad personal de elegir ante el cambio, opciones que ayuden a una mejor calidad de vida personal y familiar.

Se vieron las actitudes posibles frente al cambio:

Aceptación de la realidad, Indiferencia, Resistencia, Resentimiento, Revancha.

Se promovió que las personas no tomaran actitudes de víctima, parálisis o resentimiento ante la situación de cambio sino de aceptación de las circunstancias tal como son, como base para cualquier elección de vida.

**Cine – debate:** La filmación presentada permitió analizar en personajes y situaciones concretas diferentes aspectos de la motivación personal para realizar el trabajo diario. La transferencia de los conceptos surgidos del debate al ámbito real del trabajo fue altamente enriquecedora por la creatividad y motivación de los asistentes respecto del sentido de su labor diaria. La película ayudó a que el personal elaborara una misión personal donde se incluyeran las nuevas circunstancias. En el caso de los jefes, el análisis incluyó una reflexión personal sobre si tenían la vocación y motivación necesarias para ejercer su jefatura en forma efectiva.

## CONCLUSIÓN y EVALUACION

Podemos concluir mencionando que el proyecto se ha cumplido adecuadamente de acuerdo a lo planificado; destacando la aceptación por parte de los participantes y el entusiasmo por estas actividades que les han permitido enfocar desde otro punto de vista sus preocupaciones frente al cambio.

Los asistentes han expresado agradecimiento por haber sido incluidos en esta capacitación que pone énfasis en la persona y sus posibilidades internas de enfrentar los problemas antes que en aspectos meramente técnicos relacionados con sus tareas.

Como parte de las últimas reuniones, se realizó una encuesta entre los asistentes a todo el programa con las siguientes conclusiones:

Se tomaron 41 encuestas. Como se puede observar, el 90% consideró que el Programa había sido Muy Bueno- Excelente, lo mismo que sobre la metodología empleada. Igualmente fue muy alta la calificación de cada módulo (o grupo de módulos, como en el caso de Habilidades de Liderazgo) como también el porcentaje de Aplicación Laboral y Personal.

Creemos que todo este programa ha contribuido en forma eficaz a que las personas acepten con mayor disposición los cambios inevitables, a que se hagan responsables de las decisiones que deben tomar, a que abandonen posturas victimistas, resentidas y se enfoquen en las posibilidades ocultas detrás del cambio.

Para los jefes, fue una ayuda considerable para tratar con sus grupos de trabajo así como una pausa muy necesaria para la reflexión y el aprendizaje sobre la tarea de líder que ejercen.

## Resultados totales Encuesta Dirección de Transporte 2005-2006

### Valoración del Programa:

TOTALES	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Totales
	0%	10%	60%	30%	100%
			90,0%		

### Metodología utilizada

TOTALES	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Totales
	0%	10%	90%	0%	100%
			90,0%		

### Material Entregado

TOTALES	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Totales
	0%	0%	70%	30%	100%
			100,0%		

### CALIFICACIÓN DE CADA MODULO

	CALIFICACIÓN DE CADA MODULO			Regular
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	
Proactividad	90%			
Autovaloración	80%			
Interdependencia	70%			
Pensar	90%			
Sentir	80%			
Actuar	90%			
Comunicación	100%			
Misión Personal	78%			
Cambio	80%			
Habilidades Liderazgo	80%			

	GRADO DE APLICACIÓN		
	Aplic. Poca	Aplic. Mucha	Aplicación Personal
	20%	80%	80%
	20%	80%	80%
	30%	70%	80%
	20%	80%	90%
	40%	60%	70%
	10%	90%	70%
	0%	100%	80%
	10%	90%	90%
	20%	80%	90%
	10%	90%	90%

Evaluación Global del curso

Califique el curso de 1 a 10 (10 es el máximo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0%	0%	0%	0%	0%	6%	12%	12%	29%	41%
										82%

	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<b>SOBRE LA CAPACITACION TOTAL</b>			
Considero que el curso me ha brindado herramientas para desarrollarme como persona	0%	0%	100%
La capacitación me hizo reflexionar sobre la necesidad de mejorar algún aspecto de mi vida	0%	0%	100%
Mi calidad de vida personal ha tenido modificaciones positivas a través de lo aprendido	0%	22%	78%
Los contenidos de las capacitaciones son de aplicación en el ámbito laboral	11%	0%	89%
Los talleres me hicieron replantearme algunas cosas nuevas (en las que no había meditado antes)	0%	11%	89%
Los talleres me ayudaron a ver desde otro punto de vista cosas que ya sabía	0%	0%	78%
Me siento capaz de aplicar lo aprendido a otros ámbitos	11%	0%	67%
Recomendaría este tipo de capacitación a mis conocidos	0%	0%	100%
Mejoraron aspectos de las relaciones laborales	0%	11%	67%
Nos comunicamos mejor en el trabajo	22%	11%	56%
Tenemos una mejor actitud hacia los problemas	11%	11%	67%
Somos más concientes del trabajo en equipo	11%	11%	67%



## **ANEXO 1: TESTIMONIOS**

Se tomó una muestra de 25 testimonios escritos sobre el programa. Se transcriben los más representativos en el sentido de que expresan un sentir común respecto del programa.

### **JEFES Y MANDOS MEDIOS**

"Mi experiencia ha sido espectacular, paso a paso uno advierte que hay conceptos equivocados; métodos de trabajo que hay que mejorar y al desconocerlos, realmente advierto la "ignorancia".

También pude rescatar en mí valores que tenía y esto me está permitiendo "reconocerme".

"Algunas veces durante la actividad sentí que no me he valorado en mi justa medida. Otras veces me hizo reflexionar sobre la toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Además decidí firmemente dejar de lado el amiguismo en el que a veces caigo."

"Me gustó mucho la experiencia. Sobre todo cuando hablamos de Valores, ya que nos estamos olvidando..."

Es importante reflotar valores como la solidaridad y el patriotismo (no buscar sólo mi propio bienestar sino también el de mi gente, mi pueblo), sobre todo en nuestro trabajo y gestión como veedores del Estado, del usuario, del más pobre.

Creo que deberíamos hablar más de Ética, a veces pienso que hay gente que no tiene en claro este concepto y las consecuencias de la falta de la misma."

"El curso me resultó sumamente positivo y, al menos en mi caso, me ha permitido confirmar conductas que consideraba correctas e inclinarme decididamente a corregir otras que son erróneas. Gracias."

"Gracias por ayudarme a descubrir mi Misión Personal."

"El curso me ayudó a recapacitar, a detenerme (cosa que no hacía antes), querer ser mejor en el trabajo como en la familia. Realmente, espero lograrlo. Tengo que desechar la idea de querer hacer todo, me tengo que dar cuenta que (el cambio) es de a poco, concientemente"

## PERSONAL

"Es la primera vez que nos dan un curso para nosotros como personas, no como técnicos. Superó mis expectativas y me dio muchas herramientas para pensar y vivir mejor."

"Me parece de 1° Nivel .Me ha permitido descubrir valores, replantear aspectos de mi vida y superarme como persona, en los roles de esposa, madre, compañera, hija, etc. He logrado mayor conocimiento interior, lo que me ha dado más paz interior y felicidad porque he podido descubrir valores, necesidades y acepto mis limitaciones. Construir un Yo que tiende hacia el ideal, sin rechazar el real"

"He aprendido que hay más en mí de lo que yo en realidad estaba percatada. Me ayudó a darme cuenta de que esos lapsos de infelicidad son obra mía y no de mi entorno .Que la felicidad de los demás es importante, pero la mía también vale y que si no hago algo por ella, no podré ser plena para los demás. En resumidas palabras, los cursos me son útiles para mi forma de proceder. Para compartir con mis semejantes. Para el desempeño de mi fe en Dios y mi trabajo en la comunidad que comparto diariamente "

"En estos últimos tiempos, la verdad, me siento muy lleno de todo, por eso me gusta el curso. Yo personalmente estoy tratando de cambiar muchas cosas que verdaderamente me hacen mal, tanto en lo personal , familiar, laboral y por qué no, social. Yo pensaba que la sociedad era todo el problema, pero me he dado cuenta que el problema depende de lo que yo haga o realice. Por eso les doy gracias a ustedes, las instructoras y a todos los compañeros del curso, por este momento agradable y pleno que me hacen pasar todos los jueves. Definitivamente me siento muy a gusto todas las horas que estamos porque son muy productivas. Gracias"

"Muy bueno, te ayuda a verte más profundamente y a relacionarte mejor con los demás"

"Es un curso muy bueno que sería conveniente aplicarlo a todos los departamentos"

"Cuentan con excelentes recursos e información para los temas expuestos. Los mismos fueron muy explicativos y personales, lo que da la libertad de trasladarlos a cualquier plano de la vida cotidiana"

"Necesario, útil, preciso para mejorarse uno mismo. Gracias por compartir tantos momentos"

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luz B. ...', written over a horizontal line.