

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES
COMUNICATIVAS, CON BASE EN HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN,
QUE PROMUEVA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA UTB.

ESILDA MANJARREZ MUNERA

FHALON ZURITA PATRÓN

Autoras

MARELBI OLMOS

Asesora

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Cartagena, 04 de noviembre de 2010

Contenido

Capítulo primero

Introducción.....	5
Justificación.....	9
Objetivos.....	12
Diseño Metodológico.....	13

Capítulo segundo

Conceptualización y fundamentación teórica de las habilidades comunicativas y cultura organizacional.....	17
Planeación prospectiva y evaluación institucional.....	18
<i>Planeación y gestión de calidad de la UTB.....</i>	<i>19</i>
<i>Comité de Planeación y Calidad.....</i>	<i>19</i>
<i>Coordinación de Gestión de la Calidad y Optimización de Procesos.....</i>	<i>20</i>
<i>Coordinación de Evaluación y Acreditación.....</i>	<i>20</i>
<i>Cultura organizacional UTB.....</i>	<i>23</i>
<i>Componentes culturales.....</i>	<i>24</i>
<i>Identidad corporativa.....</i>	<i>27</i>
<i>Comunicación de la cultura.....</i>	<i>30</i>
<i>Gestión del talento humano.....</i>	<i>31</i>
<i>Entrenamiento laboral y capacitación.....</i>	<i>32</i>
<i>Desarrollo de habilidades y competencias laborales.....</i>	<i>33</i>
<i>Habilidades sociales en el contexto laboral.....</i>	<i>34</i>

<i>Habilidades comunicativas en el contexto laboral</i>	34
<i>Departamento de Comunicaciones</i>	40
<i>Comunicación organizacional</i>	40

Capítulo tercero

Generalidades de programas de entrenamiento en el contexto laboral.....	51
Investigaciones y estudios recientes.....	55
<i>Aspectos legales de los programas de entrenamiento laboral</i>	61
<i>Legislación laboral internacional</i>	62
<i>Legislación laboral colombiana</i>	66

Capítulo cuarto

Modelos, métodos y técnicas de programas de entrenamiento laboral.....	71
Pautas para elaboración de un programa de entrenamiento.....	78
<i>Diseño de un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas</i>	79

Capítulo quinto

Resultados.....	85
-----------------	----

Capítulo sexto

Discusión.....	130
----------------	-----

Capítulo séptimo

Conclusiones y recomendaciones.....132

Anexos.....137

Referencias bibliográficas.....148

Capítulo primero

Introducción

Los programas de entrenamiento buscan el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas o sociales de una o varias personas, que son requeridas en diversas situaciones y lugares, y que en el caso de este trabajo investigativo se refieren a situaciones presentadas en un ámbito organizacional, para desempeñar un rol satisfactorio y productivo de manera permanente, facilitar la adaptación laboral, para el logro de objetivos personales e institucionales e incluso, favorecer la cohesión grupal y con todo ello, el fortalecimiento de la cultura organizacional. Sin embargo, para fortalecer la cultura de una organización es indispensable el ejercicio permanente de un adecuado tipo, forma y estilo de comunicación entre sus miembros, donde la información manejada refleje los componentes de su identidad corporativa.

Si una organización busca crear y dirigir de manera consistente su cultura, es fundamental desarrollar la capacidad de comunicarla a todos sus miembros. Durante los primeros meses de trabajo un empleado probablemente está más dispuesto a adaptarse a una cultura organizacional, pues buscan agradar a otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. A partir de lo anterior se presenta la socialización donde se transmite constantemente a todos los miembros de la organización los elementos fundamentales de su cultura y más aún si en dicha cultura se han presentado cambios o modificaciones, actualizaciones o mejoras.

Este proceso de socialización incluye, por ejemplo, el entrenamiento y capacitación en la empresa, asignación de guías o inductores para moldear las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. En otras palabras, lo que una organización debe buscar es grabar en el empleado su identidad mediante entrenamiento y capacitación y lo que debe hacer el empleado estar dispuesto a aprender las normas y políticas generales que le permitirán mantenerse y progresar en la empresa. Además, si la organización atraviesa por un proceso de evaluación del nivel de calidad del servicio que presta, como el caso de proceso de Acreditación Institucional de la UTB, surge una gran necesidad de fortalecer dicha cultura e identidad como un requisito fundamental para ofrecer un servicio de alta calidad y alcanzar el éxito.

Es así como este proyecto investigativo se orienta al desarrollo de habilidades sociales, específicamente habilidades de comunicación en el contexto organizacional, para fortalecer la cultura UTB en el proceso de Acreditación Institucional. A partir de lo anterior, se plantea el problema que guiará el curso de este trabajo: *¿Cómo diseñar un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas con base en herramientas de comunicación, que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional de la UTB en el proceso de Acreditación Institucional?*

El enfoque de este trabajo investigativo es cualitativo, de tipo descriptivo, con una perspectiva organizacional de la Comunicación Social y la Psicología, teniendo en cuenta que las variables en estudio, habilidades comunicativas y cultura organizacional están estrechamente relacionadas con estas áreas profesionales y el foco central de este trabajo son los modelos de programas de entrenamiento implementados a nivel internacional, nacional y local en empresas y universidades, sus aspectos principales y sus elementos diferenciadores.

La temática desarrollada en este trabajo de investigación ha sido organizada en varios capítulos que permiten ver a profundidad y detalle muchos tópicos relacionados con el desarrollo de habilidades de comunicación y cultura organizacional.

A lo largo de este documento se realizará la conceptualización y fundamentación teórica de las habilidades comunicativas y cultura organizacional, como variables del planteamiento desarrollados en el marco de la planeación prospectiva y evaluación institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar, donde concurren distintos objetivos estratégicos y departamentos responsables de la *Planeación y gestión de calidad*, *Cultura organizacional*, la unidad de *Gestión del Talento Humano*, como la unidad responsable del entrenamiento y capacitación del personal empleado, explicando sus funciones, estructura organizacional y su papel en el proceso de Acreditación Institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Las temáticas que hacen parte del tercer capítulo de este trabajo hacen referencia a las generalidades de los programas de entrenamiento laboral, las investigaciones y estudios realizados sobre programas de entrenamiento implementados en el contexto laboral y los aspectos legales concernientes a la implementación de programas de entrenamiento laboral a nivel nacional e internacional; el cuarto capítulo trata sobre los modelos de programas de entrenamiento laboral existentes, además, se describe las pautas para elaboración de un programa de entrenamiento y finalmente, se expone el diseño del programa de entrenamiento en habilidades comunicativas propuesto por las autoras de este trabajo, para el personal académico y administrativo de la UTB.

Entre los conceptos que serán abordados y explicados a lo largo de este trabajo se encuentra la ***Acreditación Institucional*** definida por el Consejo Nacional de Acreditación como la “evaluación integral de una institución como un todo, centrada en el cumplimiento de los objetivos de la educación superior, en el logro y en la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, en la manera como se cumplen sus funciones básicas en los distintos campos de acción de la educación superior, en las especificidades de los estudiantes y de los profesores, en el impacto social de la labor académica, en los procesos de autoevaluación y autorregulación y en el desarrollo de las áreas de administración, gestión y bienestar, y de recursos físicos y financieros”. Además, cabe resaltar que la *Calidad* es un concepto estrechamente relacionado con los procesos de acreditación y por lo tanto es necesario incluirla dentro de los conceptos claves. La calidad es definida por el

Consejo Nacional de Acreditación, como “el conjunto de características que hacen de algo lo que ese algo es (el quid) y que permiten diferenciarlo de los demás de su especie”. Según la Ley de Educación Superior, la calidad hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

Programa de Entrenamiento que según Dessler (2001), hace referencia al proceso de enseñanza y formación de los empleados, necesario para desarrollar nuevas habilidades para optimizar su desempeño laboral. **Cultura Organizacional** referida a los comportamientos generales, actitudes, sistema de normas, valores y creencias de una organización acorde a sus objetivos y metas. **Habilidades Comunicativas (verbales y no verbales)**: las *habilidades verbales* son las que, según Valdez (2008), se refieren a las “habilidades lingüísticas orales de comprensión auditiva y expresión oral, a las habilidades escritas de comprensión de lectura, expresión escritas en las direcciones de la competencia comunicativa, a saber, lingüística, sociolingüística, estratégica y del discurso donde el individuo realiza los actos del habla” y las *habilidades comunicativas no verbales* como el manejo del espacio personal y social (proxémica), el manejo de las expresiones corporales, faciales y gestuales (quinésica) y las cualidades modificadores de la voz y sonidos silencios independientes con que apoyamos o contradecemos las estructuras verbales y kinésicas simultáneas o alternantes” (paralingüística) que expone Poyatos (1994). Estas habilidades serán enmarcadas dentro de los tipos y estilos de comunicación que deben practicarse en una organización y que hacen parte fundamental de la **Comunicación Organizacional** definida por Hablin (1988), como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados, esto es, mediante el ejercicio de las habilidades comunicativas ya mencionadas.

Justificación

Considerando que el 2010, es el año del crecimiento para la UTB y que hace parte del período del quinquenio de la ciencia y la innovación del 2009 al 2014, este trabajo de grado pretende que el programa de entrenamiento en habilidades comunicativas a diseñar, se convierta en una estrategia dinámica, flexible y sobre todo innovadora que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La importancia de este trabajo de investigación va dirigida principalmente a la estrecha relación que sostiene con una de las Iniciativas Estratégicas planteadas por el Consejo Académico de la Universidad como el Programa de Desarrollo Organizacional referido a la adecuación de las estructuras en las nuevas demandas, a la reestructuración organizativa, cultura organizacional innovadora y emprendedora, desarrollo de nuevas competencias individuales y organizacionales para la innovación y el emprendimiento.

El aporte innovador, va dirigido a la utilización creativa de herramientas tecnológicas de comunicación propias de la Comunicación Social que no han sido utilizadas en ningún plan de entrenamiento o capacitación del personal en la UTB, a nivel local y nacional. Además, en la Universidad hasta el momento, no se han desarrollado temáticas de capacitación para los empleados y estudiantes relacionadas a la comunicación organizacional, incluyendo capacitaciones para el desarrollo de habilidades sociales de comunicación verbales (escritas, orales y auditivas) y no

verbales (proxémica, quinésica y paralenguaje) requeridas para establecer relaciones sociales y laborales armónicas y para brindar un servicio humanizado y de calidad.

Otro elemento innovador está en que el contenido que será desarrollado en el entrenamiento en habilidades comunicativas está estrechamente relacionado con la cultura UTB, su historia, normatividad, identidad corporativa, valores, ambiente de trabajo, manuales, etc. Es innovador en cuanto a que lo que se busca es el desarrollo de habilidades de comunicación pero sólo con contenidos relacionados a la cultura UTB y la Acreditación Institucional, lo cual requiere de otros componentes como dinamismo, flexibilidad, realidad, creatividad e interacción permanente entre entrenador-entrenado-medios y herramientas de comunicación.

Entre dichas herramientas propias de la Comunicación Social que se proponen para ser utilizadas en el programa de entrenamiento en habilidades comunicativas se encuentran: el video clip, portafolios, pendones, conversatorios, reportajes y entrevistas en vivo y grabadas, folletos periódicos, emisora universitaria y entre las herramientas de comunicación organizacional: boletines, correo interno formal e informal, carteleras, “Conéctate”, entre otras.

Por otra parte, los participantes de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de 2009, plantearon la necesidad que tienen las Instituciones de Educación Superior de trabajar en temáticas como la *Responsabilidad Social en la Educación Superior* destacando en este punto la importancia de la innovación en el posicionamiento de la educación Superior; la *Internacionalización, regionalización y globalización*, destacando la importancia de la diversidad cultural y lingüística del mundo, la diversidad institucional y las relaciones fronterizas entre instituciones de educación Superior; y el *Acceso, equidad y calidad*, entre otras temáticas, siendo la calidad un concepto clave y pertinente a este trabajo de investigación para el logro de su objetivo principal.

Estas temáticas son sólo algunas de las tratadas en esta Conferencia Mundial, que revelan la importancia y la necesidad de trabajar en pro de la diversidad cultural, la innovación y la calidad, entre otras. Es así como las autoras de este trabajo proponen

una temática investigativa que promueva el fortalecimiento de la cultura interna de la UTB, que le permita mantenerse firme en estas relaciones internacionales, nacionales y regionales, cada vez más frecuentes y sólidas, obteniendo finalmente una cultura capaz de soportar otras, sin debilitarse ni desaparecerse sino mas bien mostrando su ímpetu y excelencia académica y empresarial.

Además de las razones expuestas anteriormente, este tema de investigación planteado, surge de la gran importancia que tiene para la Universidad Tecnológica de Bolívar el logro de la Acreditación Institucional. Para ello es necesario trabajar arduamente en su crecimiento en calidad de cada uno de sus programas académicos y departamentos. Es así como las autoras de este proyecto investigativo, plantean como estrategia el diseño innovador de un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas que promueva el fortalecimiento de la cultura UTB, partiendo del supuesto particular de que una organización con una cultura organizacional bien fundamentada, sólida y aprehendida por sus miembros, puede lograr de manera satisfactoria y exitosa sus objetivos institucionales; y una organización que logra sus objetivos crece en calidad, lo cual en el caso de la UTB, favorece la obtención de la Acreditación Institucional como una universidad empresarial de máxima calidad.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que toda persona que haga uso adecuado de sus habilidades de comunicación de manea permanente, contribuye a la reducción de sus niveles de stress y de otras personas, causados por la intensidad y complejidad de actividades laborales y académicas las cuales conllevan al ausentismo laboral y académico así como posibles deserciones o renunciias, ya que pueden expresar con facilidad sus percepciones, organizar sus pensamientos y manifestar necesidades sin temor de generar daños a terceros. Desarrollar habilidades de comunicación contribuye al desarrollo de un clima laboral favorable, que propicie el mejoramiento del desempeño laboral y el incremento de la productividad, entre otras razones.

Objetivos

General

Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, con base en herramientas de comunicación, que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Específicos

Investigar modelos de entrenamiento laboral y estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional a nivel local, nacional e internacional, el Plan Estratégico Institucional de la UTB (2010) y los lineamientos para de Acreditación Institucional dados por el CNA, así como el estado actual del proceso de Acreditación Institucional de la UTB.

Diseñar los instrumentos de medición (encuesta, registros de datos, diagnóstico organizacional) necesarios para recolectar información sobre los conocimientos básicos relacionados con la comunicación y cultura organizacional de la UTB que manejan sus empleados.

Idear estrategias de comunicación que permitan un mayor uso y apropiación de los medios de comunicación establecidos en la UTB.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Esta investigación se orienta al desarrollo de habilidades sociales de comunicación en el contexto organizacional para fortalecer la cultura UTB. A partir de lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo diseñar un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas con base en herramientas de comunicación, que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional de la UTB?*

El enfoque de este trabajo investigativo es cualitativo, de tipo descriptivo, con una perspectiva organizacional de la Comunicación Social y la Psicología, teniendo en cuenta que las variables en estudio, habilidades comunicativas y cultura organizacional están estrechamente relacionadas con estas áreas profesionales. El foco central de este trabajo son los modelos de programas de entrenamiento laboral implementados a nivel internacional, nacional y local (empresas y universidades), sus aspectos principales y elementos diferenciadores.

Instrumentos

Para la recolección de información necesaria para el montaje del marco conceptual, investigativo y legal de los programas de entrenamiento (y demás variables en estudio), se diseñará un conjunto de instrumentos de medición entre los cuales se encuentran las *Entrevistas semi-estructuradas* al personal trabajador de los departamentos de Comunicación, Gestión Humana y Coordinación de evaluación y acreditación, para ampliar la información relacionada con los procesos de comunicación interna y externa, medios y herramientas de comunicación

organizacional establecidos por la UTB; procesos de capacitación laboral, cultura organizacional y estado del proceso de acreditación respectivamente.

Una *Encuesta sencilla* (Ver anexos), será aplicada a una muestra del personal administrativo, académico, operario y estudiantes de los diferentes programas académicos ofrecidos por la UTB. Se tomarán para esta muestra un grupo de empleados y estudiantes, representantes de cada departamento administrativo, financiero y de cada programa académico de la universidad. Esta encuesta estará dirigida a la recolección de información sobre los conocimientos básicos relacionados con la cultura organizacional de la UTB.

Se realizará una *síntesis de los diagnósticos de cultura y comunicación organizacional* realizados en la UTB (en caso de existir), que permitirán la comprensión de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas y además, contribuirán de manera significativa en el diseño, e incluso montaje, del programa de entrenamiento laboral.

Dentro del programa de entrenamiento se propondrá la utilización de diversas herramientas de comunicación como: *video clips, notas informativas, portafolios, pendones, conversatorios, reportajes y entrevistas en vivo y grabadas, folletos periódicos, emisora universitaria*, siendo esto un aporte innovador en los procesos de entrenamiento implementados en el país, en las empresas y universidades de alto prestigio y calidad. Y entre las herramientas de comunicación organizacional: *boletines, correo interno formal e informal, carteleras, “conéctate”, pagina web institucional, plataformas virtuales, entre otras.*

Población

El programa de entrenamiento que se pretende diseñar estará dirigido a todos los empleados a nivel administrativo, académico y operativo, así como estudiantes de todos los programas académicos de la UTB que de forma voluntaria se adhieran al entrenamiento.

Características específicas de la población (edad, género, cargo, nivel de estudios), no se tendrán en cuenta para que ésta sean admitida en el entrenamiento, por el contrario, el único requisito de admisión es que el personal trabajador (de planta, por prestación de servicios o bolsa de empleo) que esté interesado y se comprometa en entrenarse. Estas características socio-demográficas, sólo serán relevantes para el manejo adecuado del nivel de complejidad de la información dada, para el desarrollo de las actividades planeadas para cada sesión del entrenamiento, para la conformación de grupos de trabajo, entre otras. Pero absolutamente no válidas para admisión.

Procedimiento general

Para obtener resultados satisfactorios en este trabajo investigativo luego de realizar un diseño integral y completo del programa de entrenamiento, es necesario seguir de manera disciplinada ciertos pasos metódicos enmarcados en cuatro fases de desarrollo, descritos a continuación:

En la primera fase ***“Diseño del Anteproyecto”***, se diseñará un cronograma general de actividades detallado con fases diferenciadas que permita realizar de forma organizada y puntual cada etapa de este proyecto; se indagará acerca de los programas de entrenamiento implementados por la UTB, los elementos que componen su cultura organizacional y su estado actual en el proceso de Acreditación mediante *Entrevistas semi-estructuradas* al personal trabajador de los departamentos de Comunicación, Gestión Humana y Coordinación de evaluación y Acreditación; y por último, se hará una revisión del Plan Estratégico Institucional de la UTB del año 2010 y de los lineamientos para la Acreditación Institucional. Esta fase tiene una duración de 4 semanas.

En la segunda fase ***“Montaje de Marcos de Investigación”***, se realizará una revisión bibliográfica exhaustiva requerida para el montaje de los marcos investigativos de: programas de entrenamiento, cultura y comunicación organizacional y procesos de acreditación institucional, así como de investigaciones y

modelos de programas de entrenamiento implementados a nivel internacional, nacional y local en empresas y universidades y sus aspectos legales. Esta fase tiene una duración de 6 semanas aproximadamente.

En la tercera fase ***“Instrumentos y Herramientas”***, se realizará la selección de las herramientas de comunicación propias de la Comunicación Social que se utilizarán dentro del programa de entrenamiento a diseñar. Se diseñará una encuesta de conocimientos básicos sobre cultura organizacional de la UTB. Luego se procederá con la sistematización de la información obtenida en las encuestas aplicadas, la cual contribuirá a la perfección del programa de entrenamiento y la información que en éste se maneje. Esta fase tiene una duración de 2 semanas aproximadamente.

Finalmente, en la cuarta fase ***“Diseño del Programa de Entrenamiento”***, se realizará el diseño definitivo del programa de entrenamiento. En esta fase se montará todo el plan de entrenamiento, se definirá el uso específico de las herramientas de comunicación dentro del programa de entrenamiento. Además, se elaborarán las partes restantes de la investigación como la discusión, resultados, conclusiones y recomendaciones, e incluso la organización de formatos anexos. Esta fase tiene una duración de 4 semanas aproximadamente y será ampliada con más detalle en el capítulo cuarto de este trabajo.

Capítulo segundo

Conceptualización y fundamentación teórica de las habilidades comunicativas y cultura organizacional

Los entrenamientos en el ámbito organizacional, buscan preparar al trabajador para desempeñar un rol satisfactorio y productivo de forma permanente, para facilitar su adaptación laboral, para el logro de objetivos propios y de la organización y favorecer la cohesión grupal, entre otras razones, mediante el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas o sociales que son requeridas en diversas situaciones laborales, favoreciendo así el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para fortalecer la cultura de una organización es fundamental que la información manejada dentro y fuera de la organización, refleje los componentes de la identidad y valores corporativos mediante un adecuado tipo, forma y estilo de comunicación entre sus miembros. Adicional a esto, si la organización atraviesa por un proceso de revisión de calidad, como el caso de proceso de Acreditación Institucional de la UTB, entonces aun más es requerido desarrollar y mantener una cultura e identidad corporativa sólida que facilite el logro del éxito. La unidad responsable de todo lo anterior es la Dirección General de la Universidad Tecnológica de Bolívar apoyada en sus departamentos de Gestión Humana, Comunicaciones y Mercadeo, Gestión de Calidad y todo el contenido expuesto claramente en documentos institucionales como el plan estratégico y prospectivo al 2014, el PEI, documentos para la Acreditación Institucional, manual de identidad corporativa, entre otros.

Planeación prospectiva y evaluación institucional

Los procesos de planeación estratégicas desarrollados por la Universidad Tecnológica de Bolívar han permitido identificar la necesidad de incluir a su estructura organizacional las funciones de planeación prospectiva e idear su desarrollo a largo plazo. La planeación estratégica ha permitido el análisis e identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con base en la realidad actual del país en relación al mundo, ya que el logro de objetivos recibe influencia diaria de los cambios sociales internos y externos a la organización.

La metodología de prospectiva considera en dichos análisis las posibilidades, probabilidades y lo que se espera de la UTB en relación con el entorno y su situación interna. Estos factores se constituyen en un aspecto relevante, ante la necesidad de desarrollar estrategias para el cumplimiento de la misión y visión institucional, reelaboración de políticas de calidad y presupuesto y favorece la consolidación de una nueva cultura de gestión institucional y autoevaluación permanente de su nivel de calidad educativa y empresarial. Es así como los Planes de Desarrollo son evaluados con base en indicadores como el cumplimiento de políticas, objetivos y metas y que se constituyen como instrumentos administrativos indispensables para el mejoramiento institucional.

Toda estrategia implementada a partir de la prospectiva para el logro del crecimiento organizacional, el incremento de la calidad de sus servicios y la formulación y/o evaluación de proyectos académicos, administrativos y de infraestructura, orientado por la Visión y Direccionamiento Estratégico de la UTB, está a cargo de la Dirección de Planeación y Gestión de Calidad.

Planeación y gestión de calidad de la UTB

Esta dependencia, según el estatuto orgánico de la UTB, es responsable del diseño, implementación y coordinación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad. Además, hace una revisión permanente de la eficacia y funcionamiento del control interno de sus procesos Administrativos y Académicos.

El sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Tecnológica de Bolívar, establece las políticas de calidad y la consecución de sus objetivos. Este sistema está orientado a procesos y está regido por principios de calidad como el enfoque hacia el cliente, liderazgo, participación del personal, mejoramiento continuo y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores. Teniendo en cuenta el proceso de Acreditación de alta calidad y la evaluación de estándares básicos, por el que atraviesa la UTB, será necesario incluirlo como parte del proceso de fortalecimiento de la calidad. La Dirección de Planeación y Gestión de Calidad está conformada por el Comité de Planeación y Calidad, la Coordinación de Evaluación y Acreditación, la Coordinación Gestión de la Calidad y Optimización de Procesos, entre otros.

Comité de Planeación y Calidad: Este comité es el responsable de la verificación del cumplimiento de los planes proyectados para cada período establecido, con base en los estándares de calidad. Entre sus funciones principales se encuentra el establecimiento de políticas y estrategias sobre la Promoción de los estándares y compromisos a lograr por la Comunidad Universitaria; la definición de criterios que soporten las decisiones de alto impacto que tome la Dirección General de la universidad; la dirección de los recursos del área a dar respuesta a las principales prioridades definidas para el logro de los objetivos estratégicos planteados; el estudio y análisis de los resultados de la gestión académica en cada periodo para ajustar los planes a corto y mediano plazo y por último el estudio de la propuesta de presupuesto anual del área y establecer medidas de seguimiento y control al cumplimiento de las metas anuales y el plan de acción.

Coordinación de Gestión de la Calidad y Optimización de Procesos: Esta dependencia se encarga de la verificación del cumplimiento y la implementación de las decisiones tomadas en la Dirección General. Otra de sus funciones, según el estatuto orgánico de la UTB, es la verificación de la implementación de los procesos, evaluación del sistema de control Interno, fomento de la cultura de autocontrol entre los funcionarios; reporte del comportamiento de la Universidad, los logros de aprendizaje y el mejoramiento del Sistema de Gestión Organizacional.

La Coordinación de Gestión de Calidad y Optimización de Procesos apoya a la Dirección en procesos como el control en el cumplimiento de los procedimientos autorizados y establecidos por los órganos rectores de la Universidad, establecimiento, documentación y sostenimiento de los sistemas de gestión y mejoramiento permanente de acuerdo con requisitos de las normas requeridas para cada caso, establecimiento del programa de auditorías teniendo en cuenta el estado, la importancia de los procesos y las áreas a auditar, a los procesos académicos, administrativos, financieros y a los sistemas de información, la certificación de procesos con estándares internacionales, el diseño, revisión y actualización de procedimientos y manuales de acuerdo con los lineamientos de las normas de gestión.

Coordinación de Evaluación y Acreditación: Según el estatuto orgánico de la UTB, esta dependencia se encarga de mantener y sostener el Sistema de Gestión de Calidad, apoyando la Dirección en procesos como la definición, actualización y monitoreo del Modelo de Autoevaluación Institucional y de programas, registro Calificado de programas nuevos y vigentes, apoyo a las diferentes unidades en la Acreditación de programas a nivel nacional e internacional y la acreditación Institucional a nivel nacional e internacional.

La Universidad Tecnológica de Bolívar ha iniciado el proceso de acreditación institucional, consistente en un reconocimiento que hace el Estado de la calidad de una Institución de Educación Superior y del servicio educativo que presta. Dicho proceso es voluntario, y sigue las siguientes etapas, a saber:

Apreciación de condiciones iniciales por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Autoevaluación de la IES.

Construcción y ajuste del informe de autoevaluación

Envío de Informe de Autoevaluación al CNA (Febrero de 2010)

Evaluación Externa, a cargo de pares académicos (2P/10)

Evaluación Final por parte del CNA

El Sistema Nacional de Acreditación, creado por la Ley 30 de 1992, inició con la acreditación de programas académicos, está en pleno vigor y se ha fortalecido con la voluntad y el compromiso de las Instituciones de Educación Superior (IES) que han resuelto evaluar y demostrar la calidad del servicio que prestan, apoyándose en la participación de la comunidad académica y siguiendo las instrucciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Este Sistema garantiza a la sociedad que los programas académicos y las IES que lo conforman, cumplen con los más altos estándares de calidad y han alcanzado los propósitos y objetivos que se han establecido.

La evaluación de la calidad para el logro de la Acreditación Institucional, según los Lineamientos para la AI (2006), conlleva a la evaluación integral y global de la institución, centrada en el logro de objetivos de la educación superior, en el alcance y pertinencia social de la misión y del proyecto institucional, así como en la manera de ejercer sus funciones básicas en los distintos campos de acción de la educación superior; en las especificidades de los estudiantes y de los profesores, en el impacto social de la labor académica, en los procesos de autoevaluación y autorregulación y en el desarrollo de las áreas de administración, gestión y bienestar, y de recursos físicos y financieros.

El otorgamiento de la acreditación institucional se constituye como el resultado de la evaluación de la institución como un todo, considerando sus componentes

organizacionales y las relaciones entre ellos y el modo de comprender y atender las necesidades sociales.

El objetivo principal de la acreditación es servir de estímulo para que las instituciones verifiquen de forma permanente el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos en el marco de la Constitución, la Ley y sus propios estatutos.

La evaluación de la calidad, con fines de acreditación de una institución de educación superior, incluye los siguientes momentos:

Autoevaluación, a cargo de la institución.

Evaluación Externa, realizada por pares académicos.

Evaluación Final, a cargo del Consejo Nacional de Acreditación.

Reconocimiento público de la calidad, por parte del Ministro de Educación Nacional.

Los cambios logrados en diversas instituciones se han dado desde el momento de la visita de apreciación de Condiciones Iniciales y toman gran importancia el momento de la visita de los pares académicos encargados de la evaluación externa. Por tal razón la autoevaluación debe convertirse en una práctica constante para las instituciones de educación superior, en este caso para la UTB, desarrollando una cultura de evaluación de la calidad como requisito fundamental para el mejoramiento institucional.

Retomando el punto de partida de la planeación y gestión de la calidad de la UTB, es necesario destacar que esta planeación debe propiciar la innovación y la sostenibilidad, siendo necesario hacer una reestructuración administrativa que facilite los procesos y una transformación de la cultura organizativa mediante el trazo de objetivos estratégicos. Estos objetivos estratégicos de la gestión institucional, plasmados en el estatuto orgánico de la UTB, se dirigen a la realización de la reestructuración organizativa de la Universidad, acorde a las características y exigencias de un modelo de gestión institucional innovadora; la diversificación de las

fuentes de financiamiento y buscar una consolidación la sostenibilidad financiera de la Universidad; el fomento de una nueva cultura de emprendimiento e innovación y finalmente, la consolidación del sistema integral de medición de gestión.

Por otra parte, se han definido algunas iniciativas estratégicas que permitirán el logro de dichos objetivos como el *Programa de Desarrollo Organizacional* que consiste en la adecuación de la estructura organizativa a las nuevas demandas y sistema salarial por compensación flexible. Fomento de una *cultura organizacional innovadora y emprendedora* que consiste en el desarrollo de nuevas competencias individuales y organizacionales para la innovación y el emprendimiento. La *consolidación de la sostenibilidad financiera* consistente en la diversificación de fuentes de ingresos, entre otras.

Entre las Políticas Organizativas establecidas en el Estatuto Orgánico de la UTB, se encuentra la *integración del rol académico y administrativo*, a partir de los ejes transversales identificados en el Modelo de Gestión (Planeación Prospectiva y Evaluación Institucional, Cultura Corporativa y Sistema de Gestión de la Calidad); las *certificaciones de Calidad* dirigidas a la obtención la certificación de calidad con la norma ISO 9001 versión 2000, para los servicios que ofrece la entidad; la *eficiencia y eficacia organizacional* mediante el establecimiento de un sistema de indicadores de eficiencia, eficacia y productividad en la gestión por cada uno de los vectores estratégicos definidos en el Plan y por último una nueva *cultura Corporativa*.

Cultura organizacional UTB

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar se entiende por cultura organizacional, los hábitos, creencias y prácticas que la caracterizan. Dicha cultura, planteada como una de las políticas organizativas de la UTB, va referida a la apropiación de valores, desarrollo de competencias individuales y organizacionales, establecimiento de políticas para la adecuada gestión del talento humano como la selección, desarrollo y

entrenamiento o capacitación, clima organizacional, bienestar y evaluación integral del desempeño.

En la planeación estratégica y prospectiva al 2014, se planteó la técnica del Árbol de Competencias (técnica muy utilizada en los diagnósticos organizacionales), para representar a la Universidad Tecnológica de Bolívar en su totalidad, haciendo énfasis en sus capacidades, y se determinó que en el presente año la UTB posee una Cultura organizacional que *fomenta el empoderamiento y el liderazgo y además sus miembros tienen un alto sentido de pertenencia*. Sin embargo, se visiona para el futuro la creación y sostenimiento de una cultura innovadora, trabajo en equipo sostenido que propicie nuevas prácticas de carácter innovador, con flexibilidad para la corrección a lo largo del camino.

En este plan estratégico y prospectivo al 2014 la Universidad Tecnológica de Bolívar, expuso claramente que la gestión institucional innovadora requiere redefinir la estructura organizacional actual guiada, entre otros, por el siguiente principio: *“un clima emprendedor o innovador implica un proceso de cambio de la cultura organizacional”*. Y además, el proyecto educativo institucional (PEI) de la Universidad, sostiene que una nueva Cultura Corporativa dará primacía al desarrollo de un espíritu emprendedor, a la *“capacidad de autoaprendizaje y Gestión del Talento Humano, hacia la calidad de los resultados, eficiencia, eficacia y productividad de la gestión, mediante el desarrollo de competencias organizacionales, cultivo de valores, clima organizacional y sistemas estandarizados de evaluación”*.

Componentes culturales: Entre los componentes principales de la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar se encuentran los valores corporativos, elementos de su identidad corporativa: la misión y visión UTB y elementos de imagen corporativa como: símbolos, logos, slogans, tipografías iconos, entre otros, componentes que además, hacen parte de la categorización realizada por Rolo (2000), quien afirmó que los *“únicos componentes de la cultura organizacional*

son los valores, la cultura en sí misma, y la misión y visión de la organización, que al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización". Sin embargo, existen algunos otros componentes culturales de una organización y que aún no han sido adoptados por la universidad, propuestos por diferentes autores, como Kreps (1992) como los valores, héroes, ritos y rituales y redes comunicacionales. Adicional a estos, están las historias y mitos, tabúes, comunicación y nomas, que hacen parte de la categorización realizada por Freitas en el año 1991, entre otros. La definición y explicación de los componentes culturales de la UTB, serán expuestas con detalle en esta sección.

Valores organizacionales. Los valores organizacionales fueron definidos por Andrade en 1995 como *"aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones"*. De la misma manera, Deal y Kennedy (1986) definieron los valores *"son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa"*. (Vargas, 2007). A partir de esta última definición, puede entenderse la vital importancia de la función de los valores institucionales de la Universidad Tecnológica de Bolívar, ya que estos *"conceptos básicos o creencias"* se constituyen la base de la cultura UTB. Es así como la Universidad Tecnológica de Bolívar busca, como un deber moral, armonizar todas sus funciones administrativas, educativas y sociales con sus valores corporativos, los cuales poseen un lugar privilegiado y son proyectados dentro y fuera de su comunidad. Dichos valores son expuestos con claridad a continuación, conforme al estatuto orgánico de la UTB:

Liderazgo. Se refiere a la capacidad de una persona para asumir compromisos de manera proactiva, buscando siempre su propio mejoramiento y el de los demás. Ésta es una cualidad muy necesaria en el proyecto educativo de la UTB y que debe ejercerse en todas las dependencias de la organización.

Excelencia. Se refiere al conjunto de cualidades que operan de manera interrelacionada como responsabilidad, diligencia, trabajo bien hecho y oportuno,

con amabilidad y cortesía. Según el estatuto orgánico UTB, se logra la excelencia cuando se da cumplimiento a los compromisos adquiridos con alta calidad.

Respeto. Este valor institucional hace referencia a la comprensión y manejo de los derechos y deberes personales, laborales e institucionales, así como al reconocimiento y aceptación de las diferencias de ideas de una manera constructiva.

Transparencia. Este valor está compuesto por la ética y la honestidad, cualidades indispensables para la construcción de un ambiente laboral confiable. Además, este valor está orientado al desarrollo del liderazgo y compromiso ético en cada miembro de la organización, pues adopta algunos valores y principios institucionales que guían sus actos de forma permanente.

Servicio. La Universidad Tecnológica de Bolívar considera que es necesario ofrecer un servicio de calidad para mantener siempre una imagen positiva ante la comunidad. Dicha calidad se logra brindando una atención pertinente y apropiada, a los clientes internos y externos, y mediante el mejoramiento de los métodos y sistemas de trabajo y la adquisición de una actitud organizacional preventiva, no correctiva.

Responsabilidad Social. Este valor corporativo es entendido para la UTB, como la búsqueda de un equilibrio social permanente, de tal manera que un individuo o grupo que se encuentre en una condición socioeconómica estable, pueda ayudar a aquellos que no la tienen. Esto permite ejercitar el valor de la solidaridad y diligencia, dando soporte con sus recursos y conocimientos, ocasionando de esta manera, que los miembros de la organización participen en actividades que promuevan el desarrollo social propio, local y regional y finalmente favoreciendo el mejoramiento de la calidad de vida.

Los valores institucionales de la Universidad Tecnológica de Bolívar actúan de manera interdependiente y sistémica, lo cual refleja que han sido seleccionados cuidadosamente favoreciendo así el desarrollo de un clima laboral estable y que permita a la sociedad visualizarla como una organización de calidad, proyectando seguridad y solidez. Los valores y los demás componentes culturales de una

organización como las creencias, ritos y rituales, misión, visión, son las bases de su identificación y lo que las diferencia de otras organizaciones de su misma naturaleza. Es la cultura de una organización la que le concede a ésta su identidad. (Vargas, 2007).

Identidad corporativa: La identidad organizacional hace referencia a un conjunto de elementos que definen a la organización, es decir, lo que es, lo que hace, el cómo y por qué lo hace. Según Hernández y Rodríguez (1994), entre dichos elementos, también se encuentran los símbolos de su identidad, los cuales comunican las acciones y motivos de la organización. Estos autores sostienen que dichos símbolos manifiestan “*los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional, así como los procesos internos que reflejan la filosofía empresarial*” (Vargas, 2007).

Inicialmente el concepto de identidad corporativa se utilizaba para referirse al logotipo, estilo corporativo y simbología adoptada por una organización, sin embargo, en la actualidad este término hace referencia a la manera de presentar la personalidad de la empresa mediante la utilización de símbolos, comunicación y comportamientos. La efectividad de una identidad corporativa fuerte contribuye al incremento de la motivación de sus empleados, inspira confianza y seguridad a su cliente interno y externo, le permite a la empresa misma a tener conciencia del importante rol que desempeñan sus empleados y sus proveedores (van riel, 1997).

Las bases esenciales de la identidad de la Universidad Tecnológica de Bolívar la constituyen su misión y su proyecto institucional, las cuales propician la creación del sentido de pertenencia de los miembros hacia la institución y para establecer relaciones recíprocas, deben garantizar la coherencia entre las acciones y las metas y además, establecen la forma de interrelación en la organización.

La misión define la identidad y la razón de existir de una organización. La misión institucional expone la definición fundamental de la institución donde se construyen sus principios, y se plantean estrategias necesarias para cumplirla. Es una imagen de

la organización, que le permite dirigir su esfuerzo hacia la obtención de sus propósitos primordiales.

La Misión de la Universidad Tecnológica de Bolívar es:

*“SOMOS una institución de formación e investigación, con vocación empresarial, donde la comunidad académica – estudiantes y profesores, los empresarios y la sociedad, encuentran el escenario adecuado para compartir un proyecto educativo crítico, flexible y global, a través del cual aprenden a **Conocer, Hacer, Convivir** y **Ser**, dentro de altas exigencias académicas, organizacionales y con un sentido de responsabilidad social conducente al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra ciudad y del Caribe.”*

De otro lado, la Visión institucional hace referencia al enunciado que orienta el camino que desea seguir la organización durante el período de vigencia del plan y las metas que se propone alcanzar. En otras palabras, la visión se constituye como la guía principal para la ejecución del plan de desarrollo institucional. La visión de la UTB consiste a grandes rasgos en convertirse en “Una Universidad Competitiva para una Sociedad del Conocimiento”. A continuación la visión de la UTB:

“NOS VEMOS...

Reconocidos como Universidad, con una alta capacidad de Convocatoria y credibilidad académica y social, vinculada estrechamente con los sectores empresariales y al desarrollo estratégico de la ciudad”

Como una Institución líder, con vocación empresarial global”

Como actores en los procesos de transformación social de nuestro entorno”

Reconocidos Universidad por resolución Ministerial N° 2996 del 28 de noviembre de 2003”

Consolidando un núcleo de profesores, con altas calificaciones académicas, conformando redes de investigadores en temas prioritarios y relevantes para las empresas y el desarrollo social”

Ampliando la cobertura, atrayendo y facilitando el acceso a los más capaces (talentos), formando una nueva clase dirigente generadora de sus propias oportunidades de trabajo, acorde con nuestra orientación empresarial”

Vinculando activamente a la dinámica institucional a nuestros egresados y padres de familia”

Consolidando alianzas con el sector productivo en una relación de aprendizajes mutuos, contribuyendo en la consolidación de las ventajas competitivas de las empresas”

Vinculados a la comunidad Internacional, desarrollando convenios y asociaciones que aseguren nuestra inserción en la comunidad Global”

Consolidando y diversificando la fuente de los Ingresos como condición para la sostenibilidad Institucional y como el camino para lograr el desarrollo académico, la disponibilidad de medios para el aprendizaje, el desarrollo tecnológico, la previsión del riesgo y para cumplir la responsabilidad social que nos corresponde como ciudadanos corporativos.”

La cultura organizacional vista desde la perspectiva de la psicología de las organizaciones, revela las particularidades, la participación y modos de comportamiento de sus miembros, reflejando así la imagen de la organización, en este caso de la UTB. El manejo de la identidad e imagen de la Universidad Tecnológica de Bolívar, está a cargo del departamento de Comunicaciones y el diseño, manejo y mejoramiento de sus componentes culturales están a cargo del departamento de Gestión Humana, ambos departamentos trabajan de forma conjunta y muy estrecha, bajo la supervisión de la Dirección General de la UTB, ya que ambas dependencias, deben desarrollar estrategias efectivas que faciliten la transmisión de la cultura a estudiantes y trabajadores, haciendo uso de las habilidades personales de sus miembros así como de los medios y herramientas de comunicación internos y externos establecidos por la universidad.

Comunicación de la cultura: Los medios de comunicación establecidos en una organización deben estar al servicio de la cultura de la misma, aunque dichos medios estén o no normatizados en los manuales de procedimientos, en las normas de comportamiento, imagen personal y organizacional, pues la cultura se manifiesta en las normas de la organización. Las organizaciones que no disponen de reglas o normas, constituyen su cultura de manera verbal, por la forma de comunicarse y comportarse de los líderes (González, 2002).

Villafañe (1999), planteó la existencia de algunos indicadores culturales en las organizaciones, entre ellos: la historia de la organización., su estructura y organización interna, la comunicación interna, imagen externa y proyección social, entre otros. Estos indicadores influyen en la concepción que tiene personal de la organización, de la imagen interna y la imagen corporativa. El concepto de *imagen* está estrechamente relacionado con el de *cultura*, la imagen está inmersa en la definición de cultura organizacional que según Pumpin (1985), la cultura corporativa refiere a “un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa con lo que definen una imagen de la misma”. Conocer la imagen interna y la cultura de la organización, es trascendental en toda estrategia de comunicación e imagen (Fernández, 1999)

Al momento de realizar un cambio en la cultura de una organización que favorezca las estrategias generales, la comunicación ejerce un papel fundamental, pues ésta es como la llama Fernández (1999) “*el principal vehículo de transmisión de la cultura*”, y *casi único modo de compartir entre los miembros de la organización*”.

En la transmisión de la cultura, las organizaciones necesitan utilizar de manera efectiva las herramientas de comunicación para transmitir los valores, creencias y demás elementos a todos sus miembros. Mildred y Hall (1990), explicaron la importancia del papel de la comunicación de la cultura afirmando que “*es posible decir que la palabra de comunicación pueda ser dividida en tres partes: palabras, cosas materiales y conductas*”. Estos autores sostienen, además, que la transmisión de la cultura de una organización puede darse mediante el relato de historias acerca

de la organización; la utilización de un *lenguaje técnico y coloquial que identifica valores y creencias comunes a los miembros de una cultura y ayuda a su preservación; la utilización de símbolos y rituales para expresar, "vivenciar" y transmitir los valores.* (Vargas, 2007).

Aunque existan diferencias entre el sistema de comunicación organizacional, interno y externo, éstos se complementan, pues, lo que el público ó cliente externo piensa de la organización depende de la percepción previa que tienen sus clientes internos, de esta manera estos últimos, se constituyen como principal transmisor de la cultura de organización, por esta razón se resalta que en el proceso de comunicación de la cultura organizacional es importante considerar que todos sus miembros, en especial el interno, deben manejar un estilo y patrones de comunicación adecuados, ya que éstos pueden influir en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura, en las relaciones establecidas en los espacios de interacción social e incluso en la calidad del servicio prestado.

La labor de potenciar estas habilidades de comunicación en el personal trabajador, para la transmisión apropiada de la cultura e identidad corporativa tanto al cliente interno como al externo, corresponde al departamento de Gestión Humana de la UTB.

Gestión del talento humano

Gestión Humana es el departamento encargado de la administración del talento humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar, propiciando su desarrollo y constitución como un factor diferenciador que promueva los cambios requeridos por la Universidad y que además, logre satisfactoriamente las metas que la UTB se ha trazado en su Visión.

La principal función de la Dirección de Gestión Humana de la UTB es generar un verdadero sentido de pertenencia e identidad en sus miembros estimulando su constancia hacia el logro de objetivos, incentivando y promoviendo su persistencia en su puesto de trabajo, favoreciendo la reciprocidad entre sus intereses y las tareas que

desempeñan en la institución y facilitando su desarrollo personal mediante capacitaciones y entrenamientos enmarcados en el contexto laboral.

Entrenamiento laboral y capacitación: En la Universidad Tecnológica de Bolívar existe una dependencia conocida como Coordinación de Capacitación y Desarrollo que está a cargo del Coordinador(a) de Capacitación y Desarrollo. Esta dependencia hace parte de la Dirección de Gestión Humana y entre sus funciones principales se encuentra el entrenamiento, capacitación y estimulación permanente del personal, de brindar condiciones que faciliten su identificación y adaptación con la labor a desempeñar así como considerarlos como una parte valiosa de la organización. Esta dependencia busca que el personal encuentre en la organización la oportunidad de desarrollarse y generar en sí mismos sentido de pertenencia hacia ésta.

Características y beneficios del entrenamiento. Las capacitaciones implican una inversión importante de dinero, esfuerzo y tiempo para la organización y todos los involucrados. La única manera de asegurar que las capacitaciones desarrolladas se constituyan como una inversión y no como un gasto, es mediante la producción de resultados notorios y medibles que puedan justificar los procesos y presupuestos del departamento encargado de la capacitación de los trabajadores (Borja y Ospina, 2003).

El diseño y ejecución de las capacitaciones logran el éxito cuando éstas responden a las necesidades reales de mejora del personal participante, así entonces, los empleados deben recibir capacitación acorde a sus necesidades personales y reales de mejora. Frecuentemente, es necesario entrenar al personal en las labores que deben realizar, así mismo, los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos de trabajo probablemente también necesitarán capacitación para logran un desempeño óptimo (Borja y Ospina, 2003).

Según Steinberg (2003), un Programa de entrenamiento (inducción) laboral ofrece múltiples beneficios a sus participantes, entre los cuales puede destacarse: la

orientación del comportamiento del trabajador acorde a los valores organizacionales, le permite saber al trabajador lo que la empresa espera de él y las expectativas que éstos tienen sobre desarrollo de la organización. Los programas de entrenamiento muestran la estructura organizacional: ubicación, desarrollo tecnológico, cultura, canales de comunicación, etc., además, define los roles y responsabilidades de las distintas áreas y cargos implicados en el proceso como el jefe inmediato, el propio trabajador y el departamento de Recursos Humanos, que en la UTB es llamado Gestión Humana.

Desarrollo de habilidades y competencias laborales

El departamento de Gestión Humana de la UTB además, de encargarse de los procedimientos de orientación al personal que ingresa a la organización y reorientación del personal antiguo al conocimiento de la cultura organizacional, debe encargarse del desarrollo de las habilidades y competencias laborales necesarias para el desempeño óptimo de las funciones de los empleados en su puesto de trabajo, habilidades que favorezcan la adecuada transmisión de los componentes de su cultura, identidad e imagen corporativa hacia sus clientes internos y externos.

Cada empleado posee un sin número de capacidades que propician el desarrollo y ejecución de ciertas habilidades requeridas en el campo laboral, para un desempeño óptimo y productivo de sus funciones. Entre dichas habilidades se destacan las habilidades sociales, específicamente las habilidades comunicativas (verbales y no verbales), que para efectos de este trabajo investigativo, se consideran como una fuente potencial de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la UTB, pues la comunicación organizacional no se enmarca únicamente en los medios y herramientas de comunicación utilizados por la empresa, sino también en las características personales de los emisores y receptores así como en el contenido, forma y estilo de la información manejada por los empleados dentro de la empresa.

Habilidades sociales en el contexto laboral. El ser humano como ser social, dedica gran parte de su tiempo a interactuar con otras personas, por ello es necesario que comprenda a los demás, aprenda a colocarse en su posición y mantenga relaciones sociales apropiadas y esto sólo se logra mediante el ejercicio de algunas habilidades que contribuyen al mejoramiento de las relaciones interpersonales en cualquier contexto, esto es, habilidades sociales y en este caso en particular, en el contexto organizacional (López, Parada y Simonetti, 1999).

Newstrom y Davies (1993), plantean un modelo que adopta diversos procesos de socialización e individualización, con el fin de establecer un patrón de acciones de comunicación de la cultura en las organizaciones. Según estos autores, este proceso de socialización organizacional consiste en la transmisión permanente de los componentes básicos de la cultura de una organización a todos sus miembros, y esto facilita la adaptación de los nuevos miembros a la organización y además, propicia la conservación de la cultura. Sin embargo, el proceso de individualización empieza cuando el trabajador adquiere cierto nivel de independencia de grupo social en el trabajo y ejerce influencia de manera exitosa en éste (Vargas, 2007).

Maanen y Schein (1977), explican que la socialización se desarrolla en tres etapas o fases, la primera es la fase de “*llegada*” en la cual el trabajador posee su propio sistema de valores y creencias, es decir, su cultura personal; la segunda fase es la del “*encuentro*”, en la cual el trabajador logra sus primeros contactos con su nueva cultura organizacional y la confronta con sus propias expectativas. La tercera fase es la “*metamorfosis*”, en la cual el trabajador toma decisiones, calcula los riesgos y experimenta cambios de aceptación o rechazo a la nueva cultura (Vargas, 2007).

Habilidades comunicativas en el contexto laboral. Todo proceso de comunicación requiere de la interacción de dos o más participantes y la utilización de procedimientos expresivos verbales como los sonidos producidos con las cuerdas vocales en el habla (palabras), y procedimientos no verbales como los gestos, expresiones faciales y posturas que los acompañan (Reyes, 2004).

Entre los aspectos o procedimientos no verbales se encuentran: el paralenguaje, que indica el modo de decir las cosas; la quinésica, que indica los movimientos corporales expresiones faciales; y la proxémica que indica el espacio de limitado para establecer la comunicación. Y entre los aspectos verbales de la comunicación, que según Valdez (2008), se refieren a las “habilidades lingüísticas orales de comprensión auditiva y expresión oral, a las habilidades escritas de comprensión de lectura, expresión escritas en las direcciones de la competencia comunicativa, a saber, lingüística, sociolingüística, estratégica y del discurso donde el individuo realiza los actos del habla”. Además, dentro de los aspectos verbales, es necesario destacar de manera simultánea a las habilidades lingüísticas, todas las estrategias, mecanismos y estilos de comunicación que permiten la transmisión apropiada y efectiva de la información, las cuales, en el plano laboral son fundamentales para mantener un ambiente equilibrado y favorecer el rendimiento de los empleados.

Según Mehrabian (1972), existen algunos canales de comunicación que utilizamos con frecuencia y unos en mayor medida que los otros, en cualquier contexto (social, laboral, familiar o sentimental), es decir, la comunicación se da en un 7% por canales verbales, un 38% por canales paralingüísticos, y en un 55% por canales quinésicos. De esta manera, el autor concluye que la comunicación se apoya principalmente (el 90%) en elementos no verbales. Una conclusión complementaria, expuso Antúnez (2004), al afirmar que la importancia de la quinésica y el paralenguaje en la comunicación radicaba en evaluar la medida en que una persona utiliza los sentidos al comunicarse, pues las dos terceras partes de la información almacenada en el cerebro son proporcionadas por el sentido de la vista (gestos y expresiones corporales) y luego por el oído (la voz y sus cualidades).

El paralenguaje es definido por Poyatos (1994) como “cualidades no verbales y modificadores de la voz y sonidos y silencios independientes con que apoyamos o contradecemos las estructuras verbales y quinésicas simultáneas o alternantes”. En palabras más sencillas, el paralenguaje se refiere, según Córdova (2005), al conjunto de características de las cualidades de la voz (tono, dicción, entonación, fluidez y

ritmo) al hablar. Estas cualidades o elementos intervienen en el significado de la información que se quiere transmitir, a saber: la dicción es saber articular y pronunciar las palabras, el tono que se refiere al volumen alto o bajo, la fluidez que se refiere a la facilidad de expresión, el ritmo que se refieren a las combinaciones de acentos, pausas y la velocidad con que ocurren éstas y la entonación que se refiere a la variación y flexiones de la voz, las cuales permiten hacer énfasis en la expresión y la emotividad. La voz es el instrumento más eficiente en la comunicación oral, y al dar la importancia que sus cualidades requieren en el proceso de comunicación, pueden obtenerse resultados efectivos y satisfactorios para las personas involucradas en éste.

De otro lado, la quinésica Según Fabriciano (2006), se ocupa del estudio del lenguaje corporal, en “donde se sustituyen los fonemas por los *kinemas* (unidades de movimiento corporal), las frases por los *kinemorfemas*”. Cuando nos relacionamos con las personas la mayor parte de las veces realizamos intercambio de ideas, conocimientos, pensamientos pero esto lo hacemos a través de las palabras y gestos. Los movimientos de brazos, manos, piernas y pies, las posturas corporales, las expresiones faciales con gestos y miradas, muestran el estado emocional del individuo y descubren, en muchos casos, su forma de ser y de obrar.

Por último, la proxémica estudia la forma en que las personas utilizan el espacio personal y/o social para comunicarse. Este espacio comprende el aspecto físico del lugar (empresa, puesto de trabajo) y la distancia para hablar, la cual varía de acuerdo con aspectos personales, situacionales e incluso culturales. Existen cuatro tipos de distancias: *distancia cercana* o íntima que indica familiaridad, referida a un espacio menor a un metro (desde 15 cm. a 50 cm.); la *distancia personal* que indica amistad, referida a un espacio de 50 cm. a 75 cm.; la *distancia social*, utilizada en los primeros acercamientos sociales, enmarcada en uno a dos metros y medio y la que requerida en el contexto laboral (sin dejar de lado la distancia personal); la distancia pública o impersonal, utilizada en los discursos o conferencias y que consta más de dos metros y medio. Sin embargo, el significado de los espacios que se emplean en la comunicación es definido dependiendo del contexto y la cultura (Córdova, 2005).

Además de considerar la importancia del manejo adecuado de las habilidades comunicativas no verbales, es fundamental que también se utilicen procedimientos verbales en el ámbito laboral pues, en la actualidad es necesario los trabajadores de una organización desarrollen algunas habilidades que le permitan cumplir las expectativas del cliente, como lo afirma López (2006), agregando que dichas habilidades se refieren a la comunicación verbal, tales como *diagnosticar, escuchar, preguntar, y sentir*.

La habilidad de “diagnosticar” según López (2006), hace referencia a las impresiones o percepciones iniciales que toda persona tiene de los clientes, de sí mismos y de la organización, haciendo estimaciones de los posibles niveles de "calidad" o "necesidad" relacionados con la apariencia de éstos. El autor explica lo anterior, partiendo del supuesto de que todas las personas son impactadas por algunas características o detalles específicos que tiene otra persona al verla por vez primera, sean características físicas, expresiones corporales, maneras de vestir, de tratar con los demás, entre otros. Esta es la razón por la que López (2006) sostiene que el comportamiento no verbal es de gran importancia para el cliente porque le genera una agradable sensación de impacto, que le permitirá acceder al servicio prestado de forma periódica.

Por otra parte, López (2006), explica que la habilidad de “escuchar” es más compleja que el sólo hecho de oír, puesto que oír es un acto reflejo y escuchar es una habilidad que puede y debe ser desarrollada y que le permite al trabajador conocer mejor al cliente y tener una relación estrecha con él en el marco del servicio que se presta. Este autor explica que existen varias razones por las que el hombre escucha, entre ellas: porque es una manera propia de la naturaleza humana para obtener información, porque permite al hombre interactuar con otros, establecer relaciones sólidas y sentirse reconocido.

Según López (2006), existen algunos componentes que deben tenerse en cuenta para fortalecer la habilidad de escuchar e identificar de maneras satisfactorias las necesidades del cliente: *la percepción* ya que hay que percibir y entender las expresiones de los clientes; *las distracciones*, pues cuando se escucha a un cliente se

debe mantener la concentración en lo que éste comunica; y *la evaluación* ya que se debe analizar y seleccionar la información que se considere relevante.

En el proceso de comunicación, la habilidad de “preguntar” es la manera más directa y natural de recoger la información al interactuar con otros, e incluso es una manera de mostrar interés y establecer empatía con el cliente. Es así como López (2006), sostiene que en el ejercicio de esta habilidad es necesario tener en cuenta la forma, estructura y estilo de comunicación que se emplee.

Por último, la habilidad de “sentir” también permite establecer empatía y obtener resultados agradables, pues al colocarse en el lugar del cliente se facilita sentir lo que el cliente sentiría en una situación específica o problema particular. Según López (2006), para desarrollar esta habilidad se deben dominar las habilidades ya mencionadas (diagnosticar, escuchar y preguntar) y además, el trabajador debe conocerse muy bien así mismo, el tipo de servicio que presta y su nivel de calidad así, como las capacidades de la organización.

Por otra parte, Marcuello (2009), propone algunas estrategias similares que pueden emplearse para mantener una comunicación eficaz, mediante la escucha activa, como: *mostrar empatía, parafrasear, emitir palabras de refuerzo o cumplidos y resumir*. Según este autor, la escucha activa hace referencia a escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista de la persona que habla. La escucha activa es una estrategia efectiva para escuchar no sólo los mensajes directos que otro expresa, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que acompañan el mensaje hablado.

Existen algunos mecanismos que facilitan la escucha activa como la preparación interior para escuchar al otro (disposición psicológica), la identificación del contenido dicho, objetivos y sentimientos involucrados en el mensaje (observación del otro) y el manejo adecuado de habilidades comunicativas verbales y no verbales como contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc. Sin embargo, también existen mecanismos que deben evitar utilizarse dentro del proceso de comunicación como: las distracciones, interrupciones, hacer juicios, dar soluciones impulsivas o sacar

conclusiones apresuradas, rechazar o evadir los sentimientos del otro con frases como “no te preocupes, no ha pasado nada”, no relatar asuntos personales o particulares cuando la otra persona necesita decir algo, y contraargumentar (Marcuello, 2009).

Algunos aspectos que contribuyen de manera efectiva y positiva en la comunicación son: las críticas constructivas de lo que se “hace” no de lo que se “es”, las discusiones de un tema a la vez, evitar la acumulación de emociones negativas sin expresarlas, evitar hablar de asuntos pasados, ser específico y breve, evitar las generalizaciones causadas por el uso de términos como "siempre" y "nunca" y reemplazarlos por términos "últimamente" “La mayoría de veces”, “En ocasiones”, “Algunas veces”, además, se debe cuidar el manejo de la comunicación no verbal procurando que ésta sea coherente con la comunicación verbal y manteniendo un contacto visual frecuente pero no exagerado, elegir el lugar y el momento adecuados (Marcuello, 2009).

Es por todas las funciones de los elementos verbales y no verbales en la comunicación, que se hace necesario un entrenamiento especial que propicie el desarrollo de un nivel de fluidez verbal y de fluidez no verbal apropiado para el mejoramiento de las relaciones laborales, incremento de la productividad y para la fomentación de los componentes culturales y sentido de pertenencia hacia la organización. Sólo mediante dicho entrenamiento los miembros de la organización podrán alcanzar un alto nivel de desarrollo de la competencia comunicativa.

El desarrollo de habilidades comunicativas verbales y no verbales, por parte de los empleados, le permitirá a la organización tener la oportunidad de conocer mejor sus clientes externos e internos, generar tácticas para ofrecerle a éstos lo que realmente esperan recibir, transmitir y generalizar el conocimiento y además, dar un manejo apropiado de sus componentes culturales, ya que éstos, de manera recíproca, le permitirán a la organización adoptar estrategias y herramientas de comunicación internas y externas acorde a su objetivos institucionales (Andrade, 1996).

En la Universidad Tecnológica de Bolívar, el departamento encargado del manejo de los procesos, medios y herramientas de comunicación (internos y externos), para la

transmisión de información relacionada con la cultura organizacional e incluso, de mantener actualizado al personal del estado del proceso de acreditación institucional a toda la comunidad universitaria, es el departamento de Comunicaciones.

Departamento de Comunicaciones

Como está establecido en el estatuto orgánico de la Universidad Tecnológica de Bolívar, el departamento de comunicaciones está a cargo del Jefe(a) de Comunicaciones y hace parte de la Dirección de Comunicaciones y Mercadeo de la UTB. Entre sus funciones se destacan el fortalecimiento de la imagen corporativa y la comunicación interna de la UTB, así como la difusión de información de interés a través de los medios de comunicación externos e internos.

Comunicación organizacional: Según Berlo (1979), la intención de la comunicación es generar una reacción determinada en los demás, utilizando el mensaje adecuado para comunicarse, de esta manera puede lograrse una comunicación efectiva. (López, Parada y Simonetti, 1999). Lo anterior, enmarcado en el contexto laboral, implica la creación de una comunicación apropiada entre los miembros de la organización y clientes externos. Para conocer mejor la importancia del papel que juega la comunicación en una organización, debe detallarse de manera organizada y coherente, las diferentes definiciones expuestas sobre el concepto.

Definición y funciones. La comunicación aplicada en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, ésta se da de forma natural en toda organización, cualquiera que sea su razón social o su tamaño, por lo cual no es posible imaginar una organización sin comunicación. En este sentido, Fernández (1999) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes intercambiados entre los miembros de una organización, y entre la organización y su entorno (citado por Contreras, 2003), o también como “*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en*

las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (citado por Rodríguez, 2005).

Kreps (1995), define la comunicación organizacional como un proceso que permite a los miembros de la organización recolectar información necesaria y pertinente sobre esta misma y los cambios que ocurren dentro de ella. Es así como la comunicación organizacional es entendida como un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar y agilizar el flujo de información entre los miembros de la organización, o entre los departamentos y dependencias y el entorno; o bien, como afirma Fernández (1999), influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, para cumplir de manera eficiente y eficaz sus objetivos.

La comunicación organizacional se vale de ciertas herramientas como la comunicación interna y externa, las relaciones públicas y la publicidad. *La comunicación interna* se refiere a las actividades realizadas dentro de una organización que propician y mantienen una relación adecuada entre sus miembros mediante la emisión de mensajes a través de los medios de comunicación establecidos en la organización, y que buscan la comunicación, unión y motivación entre los empleados y de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales. *La comunicación externa* se refiere a los “actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”. *Las relaciones públicas* hacen referencia a todas las actividades y programas de comunicación establecidos para mantener una relación adecuada con el público interno y externo de la organización. Por último, la *publicidad institucional* que es la actividad de las relaciones públicas que busca generar una imagen positiva o favorable de la empresa a todos los públicos, haciendo uso de mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión para aumentar la demanda de productos o servicios (Rodríguez, 2005).

Trelles (2004), sostiene que *“la comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna”*, por lo cual la define como el conjunto de *procesos, mensajes y medios* implicados en la emisión de información por parte de la organización, la cual no se refiere sólo a los mensajes, sino a actitudes y conductas que permiten la transmisión de información sobre la identidad, misión, procedimientos e incluso de sus clientes (Rodríguez, 2005).

Por otra parte, existen numerosos autores que han atribuido a la comunicación organizacional diversas funciones, como Martín (1995), quien las puntualizó en tareas específicas como *“coordinar y canalizar la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”* (Rodríguez, 2005).

Para Barreiro (2000), la comunicación organizacional procura la creación de una imagen exterior de la organización que sea coherente con su identidad, que favorezca su buen posicionamiento en el mercado y el logro de una adaptación permanente a los cambios del entorno, conociendo por medio del seguimiento de la competencia, las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes fijos o potenciales; conociendo además, los movimientos de la competencia y factores externos que favorecen o dificultan la actividad de la organización, para poder crear estrategias que aseguren el éxito (Rodríguez, 2005).

Según Barreiro (2000), es necesario prestar la atención que merecen las relaciones de comunicación que deben producirse entre los miembros de la organización, ya que ésta se constituye en un factor de producción interminable, la cual permite asegurar para la organización su rentabilidad empresarial y competitividad.

Este autor plantea que el ejercicio adecuado de la comunicación al interior de la organización, puede contribuir en el mejoramiento y modificación de la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, si se maneja de

manera estratégica y cumpliendo con: la integración de los trabajadores con los objetivos, metas y norma de la organización, para esto, la comunicación debe favorecer la motivación del empleado en los logros organizacionales y la creación del sentido de su pertenencia hacia la empresa. Además, la organización debe cumplir con establecer un ambiente agradable de colaboración y personalización, pues esto favorece la comunicación clara y honesta establecida entre empleados y directivos, esto motiva a los miembros de la organización, incrementa su productividad y además, facilita la integración de los empleados nuevos a la empresa.

La organización también debe fomentar la participación de sus miembros, sino en todos, en la mayoría de sus procesos institucionales, para esto los empleados deben estar informados de lo que debe hacer, las normas y políticas existentes así como las expectativas que de ellos tiene la empresa. Así también, la empresa debe crear una imagen exterior coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado. Por ello, la comunicación dentro de la organización debe considerarse no sólo como un proceso de intercambio de información o un medio de influencia, sino también como un proceso de interacción social que permite crear una “conciencia organizacional” que marca una identidad corporativa, es decir, una cultura y forma propia de proceder para la organización, que influye decisivamente en la calidad del producto o servicio que presta.

Del nivel de calidad de la comunicación manejado entre los miembros de la organización depende el que éstos: potencien el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrollen confianza, ofrezcan apoyo mutuo, realicen un autoseguimiento de su desempeño y compartan una visión, fortaleciendo el sentido de pertenencia como una medida para desarrollar relaciones dentro y fuera de la organización, y por consiguiente, incrementar la productividad y competitividad empresarial (Barreiro, 2000).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad y proceso organizacional que se desarrolle ya que involucra permanentemente a todos los empleados, pues en el caso de los directivos

es fundamental el manejo de una comunicación efectiva para las funciones de planificación, organización y control que sólo cobran forma a través de la comunicación organizacional. Esta comunicación es indispensable en la integración de las funciones administrativas, como en el caso en que los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada, también en el caso de la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura, más aún, es a través de la comunicación organizacional que puede determinarse si los eventos y el desempeño se ajustan a los planes (Contreras, 2003).

Formas y niveles de comunicación. Las formas de comunicación se dividen en dos grandes categorías, la comunicación verbal y la comunicación no verbal, donde la primera se refiere al lenguaje hablado que incluyen las palabras y tonos de voz y la segunda, que hace referencia a los canales, como el contacto visual, gestos faciales, movimientos y expresiones corporales, postura y la distancia corporal. Estas formas de comunicación son generales y utilizadas en cualquier contexto en que la comunicación tome lugar, en este caso en el contexto organizacional.

Los niveles de comunicación organizacional indican la dirección, es decir, hacia quién o qué departamento se envía una información específica, es decir, las direcciones a las que se transmiten los mensajes. Según Katz y Kahn (1990), el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones o niveles: *vertical* que a su vez se divide en ascendente o descendente, *horizontal* y *diagonal* (citado por Contreras, 2003).

Estos autores explican que la comunicación vertical-descendente hace referencia la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es decir, que van del superior al subordinado y son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de

una misión por cumplir. De otra manera, la comunicación vertical-ascendente fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos y se refiere a los buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas (Contreras, 2003).

El nivel horizontal indica que la dirección en que se transmite la información es entre cargos pares, por ejemplo el director de ventas, con el director de recursos humanos. En este nivel, la comunicación fluye entre funciones y necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Y el nivel diagonal cuando un empleado de un cargo bajo se comunica con un cargo alto de otro departamento y viceversa. En esta dirección, la comunicación cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de otros canales de comunicación.

Tipos de comunicación organizacional. La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna se da cuando los programas están dirigidos a todo el personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) y se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte la comunicación externa se da, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) y se define como un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (citado por Contreras, 2003).

Según Scheinsohn (2000), en el área de comunicación interna, se podrían encontrar dos tipos de canales, los canales de comunicación formal definidos a partir de la estructura organizacional establecida; y los canales de comunicación informal, que no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización. Los canales de comunicación informales complementan a los canales formales de comunicación organizacional, cumpliendo una función importante que consiste en cubrir algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y a procesos comunicacionales (citado por Durán y Mendieta, 2009).

La comunicación formal se refiere a la comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales y generalmente, se utiliza la escritura como medio en comunicados, memorandos, etc. La velocidad de esta comunicación es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas. Y la comunicación Informal se refiere a aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales como una reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc. Es más veloz que la formal.

Medios y herramientas de comunicación organizacional. Las formas de interrelación comunicacional dentro de la organización se categorizan de acuerdo a la formalidad e informalidad de los medios, o bien, según la jerarquía y lugar de quienes la llevan a cabo sea horizontal, vertical, diagonal o transversal (Fernández, 2007). De esta manera se tiene la comunicación formal y la informal.

En las organizaciones, cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes de comunicación, en el caso, de la comunicación descendente, se encuentran las siguientes herramientas de comunicación: tabloneros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista individual, y entre las herramientas de comunicación ascendente de una organización, puede encontrarse: las Entrevistas, Programa de sugerencias, Sección en el periódico interno, correo, Buzón de sugerencias, Intranet.

Hoy en día las organizaciones cuentan con un amplio repertorio de herramientas de comunicación que les facilita el acercamiento a sus clientes internos y externos,

regular la intención de la información según su carácter informativo o afectivo, así como el grado de formalidad. Sin embargo, el empleo de las herramientas de comunicación interna no resulta efectivo, si la cultura de la organización y sus miembros, no están plenamente convencidos de la necesidad e importancia de la comunicación. Si no existe una filosofía de comunicación organizacional, ni las herramientas más eficaces servirán de ayuda, sólo se perderá el tiempo y dinero.

Según Cirigliano (2004), es importante “*la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación*”, los cuales pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros, a saber: Carta al Personal, utilizada para la difusión de información importante como resultados y cambios en la organización, etc. Se recomienda utilizarlas de forma personalizada. Las carteleras puede contener información general, normativas institucionales e informaciones diarias, su contenido debe estar ordenado visualmente para su fácil lectura. El cuadernillo de Bienvenida, Manuales de estilo, los Folletos, la publicación institucional a manera de una revista interna que informe, motive y cohesione al personal. Las reuniones, referidas a un espacio de comunicación donde se informa, capacita, se propicia la reflexión y la toma de decisiones, etc. La línea abierta o directa, referida a una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. El buzón de comunicaciones, Medios electrónicos como los E-mails y el Intranet o red interna. Las listas de distribución y foros de discusión por internet, los cuales contribuyen a incentivar al personal en el uso de estas herramientas y generar sentido de pertenencia con respecto a temas institucionales. Finalmente, la página web institucional, en la cual se puede destinar un área restringida sólo para el personal autorizado, de la institución e implementar los foros (Cirigliano, 2004).

Modelos y enfoques de comunicación organizacional. Cualquier proceso de comunicación desde una simple conversación hasta una conferencia, maneja nociones relacionadas. El carácter de estas nociones y la relación que establecen dependen del contexto en que se dé este proceso. En esta sección, se expondrán y analizarán diferentes modelos de comunicación presentados en el contexto organizacional.

El modelo de comunicación de Berlo (2000), consiste en la suposición de la comunicación como un proceso, lo que significa una organización de ciertos componentes interrelacionados en forma dinámica e influyente. Este modelo explica que en el proceso de comunicación no se identifica un principio o fin constante a través del tiempo, por esta razón este modelo se refiere al proceso de comunicación detenido intencionalmente en un momento específico. En este modelo se pueden identificar los siguientes componentes: *Fuente de comunicación*, que se refiere una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicarse, *Encodificador*, que se refiere al encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, *Mensaje*, que se refiere al propósito de la fuente expresado de alguna forma, *el Canal*, referido al medio o portador del mensaje, al conducto de transmisión del mensaje, el *Decodificador* que hace referencia a lo que traduce el mensaje y le da una forma que sea utilizable por el receptor, *el Receptor*, que se constituye como la persona(s) ubicadas en el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación. Según este modelo de comunicación, si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, no se da la comunicación y además, estos componentes son inherentes a todo proceso de comunicación, desde una conversación entre dos personas hasta una conferencia.

Existe otro modelo de comunicación organizacional propuesto por Nosnik (1991), el modelo de gestión comunicativa en las organizaciones sustenta que si explica la comunicación organizacional de forma sistémica, ésta puede considerarse como un proceso y ser analizada de manera integral y completa “como dinámica impersonales organizacional y formadora de estructuras organizacionales”.

Este modelo propone tres niveles de abstracción. El primer nivel consiste en la organización como sistema, en el cual se explican los aspectos fundamentales de un sistema: estructura y funcionalidad, los cuales constituyen el segundo nivel de abstracción. En este nivel se clasifican dos tipos de estructuras: personas y elementos impersonales como canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización; y de relaciones interpersonales y organizacionales, se generan las

estrategias, modelos y definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales. Y el tercer nivel, se refiere a las características de un sistema de comunicación en la organización.

Para este autor, las funciones de los sistemas de comunicación organizacionales son: la función descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la función evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la función de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. Este modelo considera la comunicación como un medio importante de adaptación a los cambios internos y externos que la organización experimenta como sistema; y como una manera exitosa de supervivencia (Rodríguez, 2005).

El modelo de Serrano (1981) llamado “la comunicación como sistema”, comprende “las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas” como el sistema social, el sistema de reconocimientos y representaciones culturales y el sistema comunicativo, en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos: icónicos, gráficos y audiovisuales, que facilitan la elaboración e interpretación de signos y mensajes que es fin de la interacción comunicativa (Rodríguez, 2005). Según este modelo, los componentes del sistema comunicativo a nivel del propio sistema, aquellos componentes que por su naturaleza están implicados en el sistema comunicativo, aunque formen parte de sistemas diferentes: actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones, instrumentos de la comunicación.

Van Riel (1997), propone tres formas de comunicación corporativa: la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Este autor se refiere a la *comunicación de marketing* como el “ término

general para cubrir publicidad, promociones de venta, marketing directo, patrocinio, ventas personales, y otros elementos del mix que contienen, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios”. La *comunicación organizativa* está encargada de las relaciones con las administraciones públicas, los inversionistas; la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna, en fin, todos los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente. Y la *comunicación de dirección* cumple funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control, dirigidas a la transmisión de autoridad, y lograr la cooperación de los miembros de la organización. (Rodríguez, 2005).

Capítulo tercero

Generalidades de los programas de entrenamiento en el contexto laboral

La UTB en su compromiso de cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, busca que el personal que ingrese a trabajar reciba una bienvenida y apoyo necesario para su adaptación a los procesos y actividades que desarrolla la Universidad, de la misma manera la Universidad procura brindar toda la información necesaria, pertinente y actualizada de lo que se ha constituido como su Historia de vida organizacional, garantizándole al trabajador su adaptabilidad, productividad y un desempeño efectivo en su ambiente de trabajo, mediante la implementación de un Plan de Entrenamiento laboral para todos los empleados que ingresan por primera vez a la UTB.

A nivel organizacional, puede hablarse de dos tipos de inducción una, que a nivel institucional, consta de toda la información general de la organización, que permite al empleado conocer la misión, el PEI, la historia, estructura orgánica, normatividad y políticas, así como los beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Este tipo de inducción es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos (Gestión humana en el caso de la UTB) y se realiza mensualmente. El otro tipo de inducción se denomina Inducción en el Puesto de Trabajo, que se referencia al proceso de acomodación y adaptación, rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica del departamento, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales dentro de la empresa (García, 2004).

La importancia de los beneficios ofrecidos por un programa de entrenamiento laboral, reside no sólo en estimular en el empleado un deseo de saber y enriquecer su vida personal y laboral, sino que también la organización será beneficiada, pues el desarrollo de un plan de entrenamiento le genera más rentabilidad y una actitud más positiva por parte del empleado, favorece el conocimiento del puesto de trabajo en todas las áreas y cargos, además le permite proyectar una mejor imagen corporativa, propicia el fomento de la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora las relaciones entre jefes y personal a cargo de éstos y se promueve la comunicación efectiva en toda la organización, entre otras razones (Borja y Ospina, 2003).

El proceso de inducción permite infundir en los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta predominante y que son esperados por la organización en general. Según Dessler (2001), los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos, y en cualquiera de estos casos, los empleados nuevos reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

Actualmente, el enfoque de la capacitación a los empleados ha sido ampliado, pues anteriormente, la capacitación se centraba en enseñar habilidades técnicas como: capacitar a los armadores a soldar cables o a los docentes a preparar planes de las clases. En los últimos diez años, las organizaciones han tenido que adaptarse a los avances tecnológicos, optimizar la calidad de sus productos y servicios, incrementar la productividad para seguir siendo organizaciones competitivas. En este sentido, para lograr mejorar la calidad se requiere capacitar a los empleados en estudios especiales como hacer gráficas, diagramas y analizar datos, etc. Además, los empleados en la actualidad también necesitan adquirir y desarrollar algunas habilidades, y por consiguiente, capacitación, para la formación de equipos, toma de decisiones, comunicación, habilidades tecnológicas y computarizadas como publicaciones electrónicas de escritorio y el diseño y fabricación asistidos por computadora. Así pues, en la medida en que la competencia demande un mejor servicio, los empleados requerirán más capacitación (Dessler, 2001).

Por otra parte, Sherman y Bohlander (1994), explican que muchos empleados nuevos ya poseen la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar, pero otros requieren un entrenamiento extensivo para hacer una gran aportación a la organización. Sin embargo, según los autores, la mayoría requerirá algún tipo de entrenamiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo. El entrenamiento, sea un proceso de inducción o capacitación, puede ser definido como un procedimiento iniciado por una organización para promover el aprendizaje entre sus miembros y el propósito primordial de un programa de entrenamiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales y a la vez un programa efectivo de entrenamiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Teniendo en cuenta que el objeto principal del entrenamiento es que los empleados entrenados realicen aportes a logro de las metas generales de la organización, es necesario desarrollar programas de entrenamiento basados en el plan estratégico de la organización. Parte del plan estratégico de la organización, debe reconocer la presión por parte del gobierno y la sociedad, que cada vez es mayor, para satisfacer las necesidades de los empleados que han sido desplazados por cambios estructurales en la economía, reubicación geográfica de sus puestos, la competencia internacional, cambios tecnológicos y la desregulación de la industria (Sherman y Bohlander, 1994).

Sherman y Bohlander (1994), recomienda a los directivos de las organizaciones, usar un enfoque de sistemas en el entrenamiento de pasos progresivos: 1. Formular los objetivos de instrucción; 2. Desarrollar experiencias de aprendizaje para lograr estos objetivos; 3. Establecer criterios de desempeño y 4. Reunir información para usarla en la evaluación de los programas de entrenamiento.

Los directivos y el departamento de Gestión Humana, deben estar alertas a los indicadores del tipo de entrenamiento que se necesita, y dónde se necesita. Para determinar las necesidades de entrenamiento los autores recomiendan tres análisis diferentes para usarlos en una primera fase de entrenamiento llamada fase de

determinación de las necesidades: análisis organizacional, análisis de las tareas, y análisis de la persona. El análisis organizacional consiste en examinar las metas, recursos y ambiente de la organización para determinar en qué puntos del entrenamiento hay que hacer énfasis. También es necesario considerar los recursos tecnológicos, financieros, humanos, etc. – disponibles para alcanzar los objetivos. El análisis de las tareas que consiste en determinar el contenido que debe desarrollarse en el programa de entrenamiento, con base en un estudio de las tareas o deberes del puesto. Se puede determinar el tipo de habilidades de desempeño y conocimiento que necesitan los empleados en entrenamiento, observando y cuestionando a personas hábiles en esos trabajos y/o revisando las descripciones del puesto. Esta información ayuda a los entrenadores a seleccionar el contenido de programa y elegir el método y técnicos de entrenamiento más efectivo (Sherman y Bohlander, 1994).

Los autores explican que una vez efectuados los análisis de la organización y de la tarea, es necesario hacer un análisis de la persona, que consiste en determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontraran en el entrenamiento. Finalmente, es necesario establecer objetivos de instrucción los cuales se refieren a la adquisición de habilidades o conocimientos del cambio de actitudes. Un tipo de objetivo de instrucción, el objetivo centrado en el desempeño, se usa mucho porque se presta para una evaluación no distorsionada de los resultados.

Para determinar la efectividad del entrenamiento, Goldstein (1981), describe cuatro opciones: *La validez de entrenamiento*, cuando los participantes de un entrenamiento aprenden del mismo; *la validez de transferencia*, cuando lo que los participantes han aprendido en el entrenamiento se traduce a un mejor desempeño de la organización; *la validez interna de la organización*, cuando el desempeño de un grupo nuevo de entrenamiento de la organización que desarrolló el programa de entrenamiento es coherente con la actuación del grupo original de entrenamiento de la misma organización y por último, *la validez inter-empresarial*, cuando el programa de entrenamiento que resultó efectivo en una empresa puede ser usado con éxito en otra empresa.

Investigaciones y estudios recientes

La anterior introducción sobre los programas de entrenamiento laboral, permite en este punto, realizar una ampliación del estado del arte de éstos. A continuación se expondrá una serie de estudios e investigaciones y análisis realizados por algunos autores a partir de estudios efectuados por otros. La importancia de este apartado, radica en demostrar cuán importante y beneficioso ha resultado para muchas organizaciones, la implementación de un programa efectivo de entrenamiento laboral, y que puede serlo también para la Universidad Tecnológica de Bolívar. Así también, demostrar el nivel de innovación del programa de entrenamiento propuesto en este trabajo, teniendo en cuenta que es un entrenamiento en habilidades comunicativas para todo el personal sin excepción alguna y no en información específica de un puesto de trabajo.

Iniciando en el contexto de la educación superior, García (2005), realizó una investigación sobre el aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos realizando un análisis experimental sobre los factores estratégicos que determinan el aprendizaje organizacional en los mismos. Las hipótesis fueron comprobadas utilizando datos de 169 Centros Educativos de España. Entre los resultados obtenidos se encontró que la creación de un clima laboral que lamenta el dominio personal, el des-aprendizaje, el compromiso permanente con los procesos de formación, la existencia de una cultura emprendedora, la gestión adecuada de grupos informales, la gestión de un sistema de comunicación conveniente y ánimo de sinceridad y confianza entre los miembros del Centro Educativo *tendrán* un impacto positivo sobre el Aprendizaje Organizacional Educativo. Además, se encontró que los Centros Educativos de Aprendizaje de Bucle Doble, poseen un mayor nivel de los factores estratégicos analizados y lamentan en mayor grado la satisfacción laboral que los Centros Educativos de Aprendizaje de Bucle Simple; y por último, se encontró que los Centros Educativos Innovadores, poseen un mayor nivel de estos factores estratégicos que los Centros Educativos Adaptadores.

Por su parte, Macip, Boada y Vallejo (2001), en su investigación sobre “Cultura organizacional y formación continua: incidencia en la prevención de riesgos laborales”, explica que la cultura organizacional es un proceso implícito en los pensamientos, percepciones y sentimientos de los empleados; que da sentido a las situaciones; y proporciona a los empleados una orientación histórica y una visión de la identidad de la organización. Según los autores, se considera que la cultura de una organización, puede definirse a partir de la perspectiva del empleado que incurre en los sentimientos, motivación, satisfacción, entre otros, vividos por él mismo; y la perspectiva del entorno laboral, que resalta los aspectos eco-ambientales del trabajo (físico, económico y organizacional). Entre los objetivos de esta investigación se encuentran: *a) Examinar la interacción inter-grupos entre la Actividad y la cultura organizacional (Variables Independientes Asignadas) y las variables dependientes (once aspectos PRL); y b) Determinar si el Número de Trabajadores, la Cultura Organizacional y la Formación Preventiva son predictoras de aspectos inherentes a la Prevención de Riesgos Laborales (once variables criterio).* En el método, se utilizó una muestra de 233 empleados considerando nueve sectores productivos, a los cuales se les aplicaron los respectivos cuestionarios: uno propio (PRL) y otro colectivo (Cuestionario de Cultura Organizacional) demostrando al final en los resultados los efectos de la Cultura Organizacional y de la Formación en la prevención de riesgos laborales.

Según Urrestilla y Arocena (2006) “*la innovación, la velocidad de cambio, la conexión con el negocio y con sus necesidades de futuro son las claves actuales para activar las organizaciones*”. Estos autores plantean que el entrenamiento estratégico se constituye como una herramienta de desarrollo organizacional que permite que, tanto la agrupación como los equipos estratégicos, estar aptos, obteniendo la clave para lograr el más alto rendimiento.

Es prudente decir, que la formación o el entrenamiento organizacional inicia poco antes del ingreso del empleado a la empresa, como lo explica el estudio realizado por Fernández y Aramburu (2000) sobre “Inserción y preparación para el empleo: un estudio longitudinal”, allí se propone un taller de entrenamiento en búsqueda de

empleo cuyo objetivo consiste en “ayudar a los jóvenes a encontrar un trabajo adecuado en el menor tiempo posible”. En este estudio se describen los efectos de un módulo de formación o taller, dirigido a estudiantes empleados potenciales que el futuro harán parte del mercado laboral. La característica principal de este enfoque investigativo es que el monitor encargado del módulo de formación, procura fortalecer las "creencias de control" de los estudiantes generando en éstos, una orientación positiva. En este estudio se comprobó que el taller propicia la reducción de la ansiedad y aumenta autoconfianza de los estudiantes. Todo lo anterior apunta, a la necesidad real de incorporar contenidos de orientación laboral en el plan de estudios universitarios.

Por otra parte, Argentina es uno de los países más interesados, en el contexto organizacional, en la formación y entrenamiento de sus empleados. Uno de los autores que lo confirma es Crozier (1989), citado por Bonifacio (1995), explicando la importancia del uso adecuado del “*capital humano*” en la organización y que éste puede superar aún las “*limitaciones materiales y financieras*”. *A partir de lo anterior, el actual sistema de carrera necesitado por la administración pública de este país, reconoce la fuerte necesidad de formar y entrenar a los empleados, con una orientación del mejoramiento de la calidad y competencia de los empleados.*

En el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa posee cuatro Programas que buscan atender los requerimientos que provienen de las responsabilidades de los funcionarios, a saber: el *Programa de Alta Gerencia Pública* dirigido a funcionarios ejecutivos o que están en cargos superiores del sistema; el *Programa de Formación Superior* dirigido a los empleados de cargos medios o profesionales; el *Programa de Entrenamiento Laboral* dirigido a cargos de supervisión intermedia y operativos; y un *Programa de Extensión* dirigido al personal público que no pertenece a la carrera administrativa. Actualmente, el Programa de Alta Gerencia presenta dos subprogramas, uno de Gerenciamiento Público dirigido a funcionarios directivos y gerenciales, y otro de Análisis y Evaluación para la Toma de Decisiones, dirigido a quienes realizan tareas de asesoramiento, asistencia técnica e investigación en cargos

superiores. Además, el número de actividades dirigidas a públicos específicos como abogados, secretarias, asesores, etc.

Existen diversas y grandes necesidades de formación en el ámbito organizacional, así como diversos programas de entrenamiento que pueden satisfacer dichas necesidades. Rey y Hernández (2008) en un análisis titulado “Matriz de autodesarrollo en valores: una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional”, explican que no puede cuestionarse la inmensa necesidad de la formación en valores, y que es difícil saber cómo. Esta disyuntiva también se presenta en el plano organizacional, donde se busca que los empleados hagan propios los valores corporativos, de tal manera que se construya una “*única entidad axiológica*”. Sin embargo, lograr este propósito, teniendo en cuenta lo complicado que resulta para las empresas alinear los valores personales con los corporativos, por esta razón, este análisis busca proporcionar al encargado de la gestión humana, la *Matriz de Autodesarrollo en Valores*, esta herramienta se basa en el concepto de autodesarrollo y en la utilización de recursos poco comunes, tomados de la literatura, el arte, la música, los deportes, etc. Además, dicha herramienta procura “*sensibilizar y/o provocar cambios de actitud en los miembros de la organización, respecto a aquellos valores que requiere el mundo organizacional contemporáneo*” y donde de enfatiza en el valor de la libertad, para que cada empleado decida de manera comprometida su propio entrenamiento en valores.

En el campo de la salud, Villanueva (2002), realiza un estudio sobre la “Gestión del conocimiento en el primer nivel de atención de salud, en Heredia (Costa Rica)”, a partir de la creencia de que el funcionamiento de las instituciones de servicio públicas no deben ignorar el proceso de cambio acelerado del mundo que han traído los avances tecnológicos de información y de comunicaciones, los cuales afectan directamente los cambios de escenarios y paradigmas de cualquier proceso o actividad del contexto organizacional. Según este estudio, “*el incremento de productividad de las organizaciones se basará más que en la información, en el conocimiento*”. A partir de lo anterior, se evidencia la necesidad e importancia de transformar la información en conocimiento que pueda ser útil, así como la

oportunidad de apropiación de dicho conocimiento para promover el aprendizaje, el fortalecimiento de capacidades y habilidades en los empleados y organizaciones. En la construcción del modelo de gestión del conocimiento para el primer nivel de atención de salud, el principal descubrimiento fue que “*la gestión del conocimiento es asumida como sinónimo de capacitación*”, y por esto, no se han aprovechado los beneficios de la generación, difusión y adquisición del conocimiento (Villanueva, 2002).

Más adelante, Shope (2003), propuso un programa de entrenamiento, con base en un estudio investigativo: “Personalice el desarrollo de sus líderes”, en el cual explica que organizaciones presentan dificultades para desarrollar líderes. En este artículo, la autora, describe cuatro tipos de gerentes en desarrollo: aquellos que se considera tienen las capacidades necesarias para desempeñar un excelente rol, sin embargo, no se conciben así mismos teniendo éxito como líderes. Los gerentes que asumen un papel de líderes arrogantes, es decir, consideran poseen todas las habilidades gerenciales necesarias. Los gerentes que pasan inadvertidos, son líderes desconocidos que solo desarrollan relaciones en pequeño círculo de colegas cercanos, y por último, están los “*trabajólicos*”, que colocan el trabajo por encima de todas las cosas.

Por otra parte, Amutio (2004), en su estudio sobre “Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal”, se planteó el objetivo de resaltar la necesidad del desarrollo programas de manejo del estrés a nivel individual dentro de las organizaciones, buscando el mejoramiento de la salud física y psicológica de los empleados, lo que a la vez favorece el incremento productividad y prevención de riesgos laborales y sociales.

Recientes investigaciones demuestran que para realizar intervenciones exitosas debe realizarse un entrenamiento en estrategias de afrontamiento del estrés a nivel individual y/o grupal. En este artículo, se resalta el importante papel que juega la técnica de la relajación en el afrontamiento, mediante la experiencia de estados emocionales positivos y el desarrollo de estructuras cognitivas que conducen al sujeto

a una reformulación de la situación que genera estrés y de los recursos personales que dispone la persona para afrontar dicha situación.

Por último, Pellegrini e Invernon (2007), en su publicación sobre el “Programa de capacitación de guardaparques y personal técnico del servicio de parques nacionales: identificación de necesidades de capacitación”, analiza la situación de los guardaparques y técnicos del Instituto Nacional de Parques (INPARQUES), detectando sus necesidades de capacitación dentro del contexto institucional. Los resultados obtenidos revelan que todo programa de formación dirigido a empleados, debe partir de la misión y objetivos institucionales, además de las características y condiciones del personal trabajador. A partir de lo anterior, pudo concluirse que el personal guardaparques tenía un bajo nivel de formación, caracterizados por ser un grupo laboral joven, ubicado en el primer escalón de su carrera profesional con necesidades centradas en áreas específicas.

Es evidente que los estudios e investigaciones relacionadas con la formación, capacitación y entrenamiento en el ámbito organizacional, demuestran que existe una necesidad real de desarrollar programas que satisfagan dichas necesidades y que promuevan el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido. Pero además, de detectar necesidades e implementar cualquier tipo de programa de entrenamiento laboral, éstos deben ceñirse a ciertos lineamientos y normas legales, establecidas en las políticas institucionales de toda empresa, y éstas políticas a su vez, deben ceñirse a los parámetros legales constitucionales o régimen laboral, las cuales varían de una nación a otra, dependiendo de su nivel de desarrollo socioeconómico y del reconocimiento de las dificultades existentes en el manejo del talento humano en las organizaciones y su adecuada gestión.

Aspectos legales de los programas de entrenamiento laboral

La manera en que el personal nuevo ingresa y se adapta al entorno organizacional, es fundamental para la generación del sentido de pertenencia hacia la empresa e identificarse con ésta. Los programas de capacitación laboral permiten guiar el potencial del trabajador, de manera coordinada con los objetivos de la organización, mediante la enseñanza y el seguimiento de las normas establecidas en la organización, sus principios y valores (Dessler, 2001).

Las leyes referentes a la igualdad laboral en cuanto a la equidad de género, cobran importancia cuando se diseñan y ejecutan programas de capacitación, como en el caso hipotético de seleccionar, relativamente, pocas mujeres o minorías para la capacitación, que al final podría resultar que la organización tuviera que demostrar que sus criterios y procedimientos de admisión son válidos. Otro ejemplo de situaciones en que las leyes de igualdad en el empleo toman fuerza, pudiera ser en cuanto al nivel de lectura de los manuales de capacitación, es decir que su contenido y redacción sea demasiado elevado para muchos educando sólo a una minoría, lo cual puede evidenciarse en que los últimos obtengan resultados deficientes en el programa, muy lejos de sus capacidades para las tareas o cargos, para los cuales están recibiendo la capacitación (Dessler, 2001). Según el autor, otra trampa jurídica podría ser la “*capacitación negligente*”, la cual se presenta cuando el empleador no capacita en forma adecuada al empleado y propiciando que éste genere daños en un tercero. Además, los tribunales o juzgados consideran que el empleador es culpable en casos de capacitación negligente, sobre todo cuando la actividad o el servicio prestado por el empleador, se basa en la atención al público. Es necesario entonces ser un empleador proactivo realizando una confirmación de las habilidades y experiencia de los solicitantes; reducir la probabilidad de daños capacitando de manera profunda a los empleados que manejen equipo, materiales o procesos peligrosos; asegurarse de que la capacitación incluye procedimientos de salud ocupacional; y por último,

realizar una evaluación la capacitación para determinar si es efectiva y así reducir los riesgos por negligencia (Dessler, 2001).

Legislación laboral internacional

Puede comprobarse que en el continente suramericano, los recursos destinados por las organizaciones a capacitar y formar profesionales, son utilizados con frecuencia de manera poco eficiente.

La explicación a la anterior situación según la OIT (1997), radica en que los recursos potencialmente disponibles no son utilizados en su totalidad, ya que *“la oferta de capacitación no satisface la demanda efectiva”*, lo cual significa que se está invirtiendo dinero en *“procesos formativos que distan de ser coherentes con las necesidades verdaderas”*, pues existen profundas deficiencias en los proceso de detección de necesidades debido a que significan un costo muy alto para las empresas, o que una parte representativa de dichos fondos son utilizados para cubrir los egresos por operación de las entidades capacitadoras. Sin embargo, existe otra razón que explica la situación anterior, y es que quienes poseen la autoridad en la toma de decisiones en la empresa respecto a los contenidos de la formación de los empleados, no están al tanto de sus verdaderas necesidades de formación, y se limitan a realizar capacitaciones sólo por cumplir con algunas obligaciones legales, etc. (OIT, 1997).

A nivel del continente latinoamericano, existen normas legales que contienen las políticas e instrucciones que promueven el desarrollo de los procesos de formación y capacitación de los trabajadores. En el caso de Guatemala, se establece la Ley orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), la cual declara literalmente en el Artículo 1º. *“Se declara de beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas.* Artículo 2º. *“Para los efectos de esta ley deberá entenderse: 1. **Por capacitación de los recursos humanos:** El aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y*

*perfeccionamiento de los trabajadores del país, en las diversas actividades económicas y en todos los niveles ocupacionales. 2. **Por incremento de la productividad:** El aumento del producto por unidad de recurso empleado. Se considerarán medios para el logro de tal finalidad: Los estudios, métodos, labores, normas técnicas y disposiciones legales que conduzcan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales, financieros y humanos, con miras a obtener un mayor rendimiento de la producción, con menor esfuerzo, reducción de tiempo y de costos”.*

Así también en Argentina, existe un régimen legal dirigido a las pequeñas y medianas empresas del país basado en la Ley 24.467. 23/3/95 PYMES la cual en la Sección VII referida a la Formación Profesional declara literalmente en el Artículo 96: *“La capacitación profesional es un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos. El trabajador que asista a cursos de formación profesional relacionados con la actividad de la pequeña empresa en la que preste servicios, podrá solicitar a su empleador la adecuación de su jornada laboral a las exigencias de dichos cursos. Los convenios colectivos para pequeñas empresas deberán contener un capítulo especial dedicado al desarrollo del deber y del derecho a la capacitación profesional.”*

En Cuba, se estableció el Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores, el cual en el CAPÍTULO I de las Generalidades del Reglamento, se expone la información básica sobre las normas que regulan la capacitación de los trabajadores, como lo describe claramente el Artículo 1. *“El objetivo de este reglamento es establecer las normas que regulan la Capacitación Profesional de la Fuerza de Trabajo de conformidad con los principios y disposiciones establecidas en el Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial”*. Además, en el Artículo 2 se establece que todas las disposiciones presentes en el reglamento, aplican a las organizaciones empresariales, quienes están autorizadas para trabajar a favor del *“Perfeccionamiento Empresarial”*. Y por último el Artículo 3, referido a las definiciones estipuladas por la ley sobre los conceptos de Capacitación Profesional de los Trabajadores, Competencia Laboral,

Matriz de Competencia Laboral, Homologación de Competencias Laborales y Organizaciones Empresariales.

En México, la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III BIS De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, **Artículo 153-A** que *“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social”*. Así también en el **Artículo 153-B** se establece que *“para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instrucciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social...”*

Además, en el **Artículo 153-E** de la misma Ley Federal del Trabajo, se declara también que *“la capacitación o adiestramiento a que se refiere el **Artículo 153-A**, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”*. Y en el **Artículo 153-F** La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto: *I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad y V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*

Así como se establecen los derechos de los empleados y las responsabilidades de las empresas con respecto a la capacitación y entrenamiento de éstos, se establecen

también las obligaciones que tienen los trabajadores con la empresa en los procesos de capacitación implementados, como se expone claramente en el **Artículo 153-H** de la Ley Federal del Trabajo, en México: *“Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a: I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos y III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.*

En Chile, la norma legal que rige los programas y actividades encaminadas a la capacitación y entrenamiento de los trabajadores, es la LEY 19.518 del 14 de octubre de 1997, la cual establece el Estatuto de Capacitación y Empleo que en el Párrafo 1º de Normas Generales declara en el **Artículo 1º** que *“El sistema de capacitación y empleo que establece esta ley tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos...”* y en el **Artículo 2º** se establece que *“En materia de capacitación el sistema contempla acciones encaminadas a: a) Promover la generación y difusión de la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en el Sistema; b) Fomentar y promover la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermedias y ejecutoras que contempla esta ley, así como las acciones que organizan o ejecutan; c) Estimular y supervigilar las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, de acuerdo con las disposiciones contempladas en la presente ley, y d) Formular, financiar y evaluar programas y acciones de capacitación desarrolladas por medio de los organismos competentes, destinados a mejorar la calificación laboral de los beneficiarios del sistema que cumplan con los requisitos que establece la presente ley.*

De la misma manera, se expone en la misma Ley chilena en el Título I referido a la Capacitación, en el Párrafo 1º de Normas Generales, **Artículo 10**: *“Se entenderá*

por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”, en el **Artículo 11**: *“Las actividades de capacitación corresponderán a las empresas con acuerdo de los trabajadores o decisión de la sola administración; o al Servicio Nacional, actuando en este último caso en conformidad con lo dispuesto en la letra d) del artículo 2° de esta ley”*. Así mismo, el **Artículo 12**: *“Las acciones de capacitación se realizarán directamente por las empresas o a través de los organismos técnicos de capacitación. Podrán ser organismos técnicos de capacitación las personas jurídicas que tengan entre sus objetivos la capacitación, las universidades, los institutos profesionales y centros de formación técnica, registrados para este efecto en el Servicio Nacional, en conformidad a los artículos 19 y 21 de la presente ley”*.

Legislación laboral colombiana

En Colombia, existen leyes laborales que cobijan a los empleados, en el ejercicio de sus derechos y deberes en la empresa, incluyendo lineamientos referidos a los programas de capacitación e inducción de los empleados. A continuación, se expone una lista de parámetros legales colombianos para la formación y capacitación laboral, entre ellas: la Ley 190 de 1995 (Art.64), Ley 443 de 1998 (Art. 35), Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004, Decreto N° 1227 de 2005(Art. 65), Artículo 54ª de la Constitución Política de Colombia.

Inicialmente, se encuentra el **Artículo 54ª** de la Constitución Política de Colombia, el cual decreta que *“Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a los que la requieran.”*

En el **Artículo 64** de los Aspectos Institucionales y Pedagógicos de la Ley 190 de 1995, en el apartado D. Aspectos Pedagógicos, se explica que *“Todas las entidades*

públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en esta Ley”.

En el Título IV referido a los Estímulos y Capacitación de los Empleados de Carrera, de la Ley 443 de 1998, el **Artículo 35°** referido a los *Estímulos explica que* “*Los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcancen niveles de excelencia, serán objeto de especiales estímulos, en los términos que señalen las normas que desarrollen la presente Ley*”. Y en el **Artículo 36°** de la misma ley- *Objetivos de la capacitación.* “*La capacitación de los empleados de carrera está orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño y a desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados para posibilitar su ascenso en la carrera administrativa*”.

Así también, en el Código Sustantivo de Trabajo en el **Artículo 167-a.** sobre Dedicación Exclusiva en Determinadas Actividades (**Artículo adicionado por el artículo 21 de la Ley 50 de 1990**), se declara que en “*las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación*”.

Por otro lado, se encuentra la Ley 909 de 2004 en el Título VI. Referido a la Capacitación y de la Evaluación del Desempeño, en el **Artículo 36** establece los objetivos de la capacitación: “*La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras de propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento de la prestación de los servicios*”

En el **Artículo 65** del Decreto N° 1227 de 2005 “Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el Decreto ley 1567 de 1998, se expone: “*Los*

planes de capacitación de las entidades públicas, deben de responder a estudios técnicos que identifiquen las necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. Los recursos con los que cuente la Administración para capacitación, deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación”.

Finalmente, por medio del Decreto Ley 1567 de 1998, se creó el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. Este decreto concibe diversos aspectos relacionados con la formación y capacitación laboral. En el capítulo I, de Disposiciones Generales **Artículo 2** se explica la definición del Sistema de Capacitación: *“Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios”.*

En el **Artículo 4** del mismo Decreto, se establece la definición de Capacitación: *“el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral...”.* En el **Artículo 5°** se establecen además, los objetivos de la capacitación, entre ellos: a) *Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;* b) *Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público;* c) *Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;* d) *Fortalecer la capacidad,*

tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales; e) Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

Según el **Artículo 6**, se explican los principios rectores de la capacitación, y se declara que las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios: Complementariedad, Integralidad, Objetividad, Participación, Prevalencia del interés de la organización, Integración a la carrera administrativa, Prelación de los empleados de carrera, Economía, Énfasis en la práctica, Continuidad.

Por otro lado, en el Capítulo II referido a la Inducción y Reinducción laboral, en el **Artículo 7**, se explica que *“Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.*

Este Artículo, se definen los programas de inducción como *“un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación...”* y entre sus objetivos con respecto a los trabajadores están: 1. Iniciar su integración al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética. 2. Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que de sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos. 3. Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad entre otros.

Según el mismo **Artículo 7**, los programas de reinducción están dirigidos a *“reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos...”*. Entre sus objetivos específicos se encuentran: 1. Informar a los

empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo. 2. Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética. 3. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad. 4. Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos, entre otros.

En el Artículo 10 se explican las modalidades de capacitación, las cuales según este decreto *“podrán impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, los principios y las obligaciones que se señalan en el presente decreto-ley. Para tal efecto podrán realizarse actividades dentro o fuera de la entidad”*.

Y finalmente, en el **Artículo 12** se plantean las obligaciones de los empleados con respecto a la capacitación, entre ellas: *a) Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo; b) Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar; c) Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad; d) Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera; e) Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista; f) Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.*

Capítulo cuarto

Modelos, métodos y técnicas implementados en programas de entrenamiento laboral

La Universidad Tecnológica de Bolívar en su compromiso por cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, busca que todo sus empleados que ingresan por vez primera, reciban una bienvenida grata y apoyo necesario para su ubicación en los procesos y actividades que desarrolla la Universidad; así mismo, procura brindar toda la información necesaria, pertinente y actualizada en función de su historia, todo lo anterior para garantizarle a la persona la adaptabilidad, productividad y un efectivo desempeño en su nuevo entorno, todo lo anterior mediante la implementación de un modelo general de entrenamiento e inducción laboral. A continuación se realizará una descripción de los diferentes modelos de entrenamiento desarrollados en el contexto organizacional y las estrategias de formación utilizadas cada una de sus fases o etapas de desarrollo.

Iniciando con el Plan de Entrenamiento de la UTB, en éste se elabora un cronograma de citas, con las áreas pertinentes y directamente relacionadas al cargo del nuevo empleado, con el fin de que éste reciba toda la información suficiente para desempeñar sus funciones de manera óptima. En el caso del cronograma de citas del Plan de Entrenamiento, Dessler (2001), sostiene que debe hacerse una revisión del manual de funciones, que le permite al empleado nuevo conocer con claridad cuáles son los departamentos con los que está relacionado su cargo; además, se establece una agenda organizada con: 1) fecha de inicio del entrenamiento; 2) área que va a entrenar a la persona; 3) temas que se abordarán en el entrenamiento; 4) objetivos específicos, 5) lugar de entrenamiento; 6) responsable o la persona encargada del

entrenamiento; 7) participantes; 8) duración del entrenamiento; 9) firma de la persona que realiza el entrenamiento. En este mismo proceso de entrenamiento se realiza un seguimiento o acompañamiento al empleado para verificar si está recibiendo su respectivo entrenamiento, es deber del empleado entregar en físico su Plan de Entrenamiento con las firmas recogidas, y por último, el Plan de Entrenamiento en físico es archivado en la hoja de vida del empleado.

El modelo general de entrenamiento a los empleados, que sigue el departamento de Gestión Humana desde la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de la Universidad Tecnológica de Bolívar consta de los siguientes puntos estratégicos: Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico); Programación del entrenamiento para atender las necesidades; Implementación y ejecución; y finalmente la Evaluación de resultados.

Por otra parte, Dessler (2001) sostiene que existen cinco pasos que deben cumplir un proceso de capacitación y desarrollo del empleado, a saber:

Análisis de las necesidades. En este punto se identifican las habilidades específicas de desempeño laboral, necesarias para mejorar el desempeño y la productividad; además, se realiza un análisis al personal en entrenamiento para corroborar que el programa es acorde al grado de estudios, experiencia, habilidades, actitudes y motivaciones personales, y se utilizan investigaciones que contribuyan al desarrollo de objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

Diseño de la instrucción. Conseguir modelos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenidos para la formación y aprendizaje de los empleados. Introducirlos en un plan de estudios como una guía de desarrollo del programa. Este punto el encargado del entrenamiento debe verificar que los materiales (guiones de videos, guías de líderes y libreta de apuntes, etc.) de los participantes, están escritos con claridad, faciliten la capacitación uniforme, y se adapten en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido. Finalmente, se debe manejar con tacto y profesionalismo los elementos del programa para garantizar la calidad y eficiencia.

Validación. El proceso de entrenamiento debe ser introducido y aprobado ante un público representativo. Apoyar las revisiones finales con los resultados anteriores para asegurar la eficacia del programa.

Aplicación. En este caso se puede fortalecer el éxito desarrollando un taller de capacitación al entrenador, centrado en la presentación de conocimientos y habilidades adicional al conocimiento adquirido durante la capacitación.

Evaluación y seguimiento. La evaluación del éxito del programa debe realizarse con base en la *reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados* de los participantes, es decir, se deben registrar las reacciones inmediatas de los participantes ante el entrenamiento, se debe utilizar recursos para la retroalimentación, pruebas pre y post para medir lo aprendido por los participantes, deben registrarse las reacciones de los supervisores ante el desempeño de los participantes en entrenamiento una vez terminado el entrenamiento y por último debe determinarse el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario (Dessler, 2001).

Por su parte, Borja y Ospina (2003), proponen un modelo del proceso de capacitación semejante al expuesto anteriormente, explicando que el éxito de la función de un entrenamiento depende, generalmente, del seguimiento de las siguientes fases: a) Determinación de las necesidades; b) Planeación; c) Ejecución; y d) Evaluación.

En la fase de determinación de las necesidades se realiza un diagnóstico de dificultades y desafíos ambientales, que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Según los autores, *“la planeación de la fuerza laboral, la evaluación del desempeño y los planes estratégicos suministran a la empresa información adecuada para identificar las necesidades de entrenamiento de su personal”*. En la fase de planeación, luego del diagnóstico, se diseñan los proyectos específicos de capacitación, adiestramiento y formación, para dar solución a dichas dificultades detectadas. En esta fase los responsables del entrenamiento se centran en los objetivos, las conductas observables, qué tipo de capacitación dar, duración y

métodos. En la fase de ejecución, se implementan los diferentes planes. El director del programa es quien se responsabiliza de crear las condiciones necesarias para desarrollar las actividades de acuerdo a lo planeado. En la fase de evaluación del programa de capacitación se miden los resultados del desempeño del mejoramiento del personal. La eficiencia de los programas de entrenamiento se mide en función del logro de sus objetivos establecidos en la fase de planeación.

Según Borja y Ospina (2003), el objetivo fundamental de un proceso de entrenamiento es concebir cambios en el comportamiento de las personas dándoles la ayuda necesaria para mejorar su desempeño laboral y logros. Por consiguiente, el planteamiento de la capacitación debe hacerse desde la perspectiva del participante, en el ámbito laboral.

Entre las estrategias utilizadas por la Universidad Tecnológica de Bolívar desde el departamento de Gestión Humana, para el desarrollo de planes de entrenamiento laboral, específicamente de inducción, se encuentran: la realización de un diagnóstico de necesidades mediante la aplicación de un inventario de necesidades de entrenamiento, se realiza la programación del entrenamiento para atender dichas necesidades, luego se implementa y ejecuta el programa, y por último, se evalúan los resultados obtenidos.

El siguiente es un ejemplo de un esquema general de un plan de capacitación en un hotel, propuesto por Borja y Ospina (2003):

PLAN DE CAPACITACIÓN

Dirigido a: Todas las personas que tienen cierto grado de deficiencias en el desarrollo de sus labores.

Objetivos: Adquirir habilidades, actitudes y conocimientos que logren mejorar el servicio al cliente y ayuden a incrementar la productividad del hotel. Suministrando herramientas necesarias para adquirir:

APTITUDES: Para resolver problemas, saber aprender, Autoadministración, Hablar – escuchar, Trabajar como parte de un equipo, Dirigir a los demás.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS: Toma de decisiones, Habilidades de negociación, Creatividad, Establecimientos de metas.

Según los autores, el plan de capacitación debe centrarse en varios criterios fundamentales, entre ellos, *las reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio de comportamiento en el trabajo, y logro de los resultados proyectados.*

Entre los métodos de capacitación se encuentra la capacitación basado en el cargo y la capacitación basada en conferencias-seminarios-discusión de casos. El primer método se refiere al entrenamiento de los empleados que tienen un contacto directo con el cliente externo, explicándole mediante demostraciones lo que debe aprender sobre la manera en que debe realizar su trabajo, además, el empleado debe realizar una prueba acerca de la tarea que debe aprender y luego se realiza una revisión por parte del instructor de la manera como aprendió el empleado en entrenamiento. El segundo método, permite al entrenado adquirir nuevos conocimientos, participar en el análisis y discusión de temas presentados, aprender cómo realizar el trabajo y reflexionar a cerca de la importancia de desempeñar sus funciones eficazmente y eficientemente (Borja y Ospina, 2003).

Haciendo referencia en otro aspecto del proceso de capacitación de los empleados en una organización, Dessler (2001), expone algunas técnicas para la capacitación, entre ellas: la *capacitación en la práctica*, la cual consiste en aprender un trabajo mientras lo desempeña, la modalidad más conocida en esta técnica es la del *entrenamiento o estudios básicos*, cuando otro empleado de mayor experiencia o el supervisor capacitan al empleado y la *técnica de rotación de puestos*.

Según Sherman y Bohlander (1994), otro método de instrucción individual utilizado con frecuencia dirigida al Personal No Directivo de una organización es el *método de discusión*, que consiste básicamente en comunicar ideas, procedimientos y lineamientos por parte del instructor y de la participación constante de los empleados. *El método de entrenamiento en el salón de clase*, trabajando con un número determinado de participantes en un salón donde se le presenta información e instrucciones mediante conferencias, demostraciones, videocintas y películas. El método de *instrucción programada* consiste en desmenuzar el contenido temático en

secuencias organizadas y lógicas, que exigen respuestas continuas por parte de los empleados en entrenamiento. Cuando el participante cuenta con una pequeña porción de información, luego debe responder una pregunta, sea en un cuadro de respuestas o presionando un botón. Si contesta de forma correcta, se le notifica al empleado y sigue con el siguiente paso del material. Pero si la respuesta es incorrecta, se le proporciona mayor información y explicación y éste debe intentarlo nuevamente. Con el método de instrucción programada, el entrenamiento es individual, los participantes trabajan activamente en el proceso de instrucción, y la retroalimentación así como el refuerzo deben ser inmediatos (Sherman y Bohlander, 1994).

Otro método, es el *entrenamiento por computadora*, que consta de dos modalidades, la primera se refiere a un *sistema de instrucción con ayuda de computadora*, que consiste en presentar el material de entrenamiento a través de una computadora en un formato interactivo. La capacidad de memoria y almacenamiento de las computadoras hace posible dar instrucciones, realizar prácticas, propicia la solución de problemas, simulaciones, instrucción a través de juegos, entre otros. La segunda modalidad es el *sistema de instrucción administrativo por computadora*, el cual sirve para crear y calificar pruebas y así determinar el nivel de capacidades de los participantes del entrenamiento. Además, pueden hacerle seguimiento al desempeño de los sujetos de entrenamiento y dirigirlos hacia el material de estudio adecuado para satisfacer sus necesidades específicas (Sherman y Bohlander, 1994).

Según los autores, existen otros métodos de entrenamiento dirigido a gerentes y supervisores, más acordes a los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para formar parte del personal directivo y de supervisión. Por lo general las organizaciones usan las *experiencias en el trabajo* para el desarrollo de sus ejecutivos, éstas deben estar bien planeadas, supervisadas y ser realmente significativas para el participante. Entre los métodos para proporcionar experiencias en el trabajo se encuentra: el *entrenamiento*, *tareas de remplazo*, *rotación de puestos*, *Transferencia Lateral*, que implica la estadía en diferentes departamentos horizontales y ascendentes; *Trabajos de Proyecto y Comité*, que dan una oportunidad de participación en el análisis de problemas actuales de la organización y en

actividades de planeación y toma de decisiones; *Juntas de Staff*, que permiten a los participantes conocer los problemas que hay fuera de su área inmediata, al estar expuesto a las ideas y pensamientos de otros directivos; y *Progresión de la Carrera Planeada*.

Por otra parte, el método de las *experiencias fuera del trabajo* puede implementarse de forma individual o grupal, incluyen manejo del tiempo, manejo del estrés, entrenamiento en asertividad, habilidades de escritura, planeación estratégica y evaluación de empleados, pensamiento creativo, habilidades en relaciones interpersonales, entre otras.

El método de *estudio de casos* es muy útil y eficaz, en el aprendizaje de un salón de clase, pues propicia el intercambio de experiencias reales dentro de la organización, y le permite a los directivos aprender como reunir e interpretar la información, a tener en cuenta muchas variables que pueden cimentar una decisión directiva e incluso, mejorar sus habilidades de toma de decisiones.

Otro método utilizado es el de la *técnica in-basket*, utilizada para simular una problemática, con esta técnica los participantes reciben varios documentos que describen una situación problemática que requiere una respuesta inmediata, los participantes se ven presionados a tomar decisiones en un periodo de tiempo previamente establecido y priorizar cada situación problema. El método de *juego de papeles o roles*, consiste en adoptar la actitud y conducta específica de otra persona y representarla ante el grupo de participantes para demostrar como una situación, comportamiento y actitud, puede afectar a los demás de forma personal y laboral y por último, el método de *modelaje de conducta* (Sherman y Bohlander, 1994).

Pautas para elaboración de un programa de entrenamiento

Para llevar a cabo un proceso de entrenamiento existen diferentes formas que varían de una organización a otra; sin embargo, existen pautas generales para su elaboración y ejecución. Dessler (2001), propuso una serie de pasos metódicos para el desarrollo adecuado de un plan de entrenamiento, pero antes expone una serie de sugerencias previas al montaje del entrenamiento, entre ellas:

Al inicio del entrenamiento los participantes deben hacer una rápida revisión del material que se presentará, pues esto facilitará su aprendizaje. Luego, utilizar diversos ejemplos conocidos.

Se debe organizar en forma lógica y proporcionada el material

Emplear términos y conceptos conocidos.

Emplear mayor cantidad de apoyo visual de prueba.

Se debe verificar la facilidad del traslado de las habilidades y los comportamientos nuevos presentados en el lugar de la capacitación al puesto de trabajo.

Establecer una aproximación entre las situaciones presentadas en la capacitación y las situaciones presentadas en el contexto laboral.

Se debe proporcionar suficiente práctica durante la capacitación.

Debe etiquetarse cada característica de la máquina y/o cada paso del proceso.

Debe tenerse en cuenta que las personas aprenden mejor haciendo las cosas, por consiguiente, se les debe facilitar la práctica realista posible.

Los participantes deben recibir refuerzos cuando suministren respuestas correctas, pues esto los mantendrá interesados y motivados durante el entrenamiento.

Los participantes aprenden mejor a su propio ritmo de aprendizaje.

Los participantes deben recibir preparación previa a la capacitación.

Los participantes deben reconocer su necesidad de capacitación.

Los trabajadores expertos aunque no necesariamente son entrenadores deben estar bien preparados sobre métodos adecuados de enseñanza, específicamente deben conocer los principios del aprendizaje y enseñanza laboral.

Según Cirigliano (2004), una organización es el “*producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico*”. Según la autora, pueden identificarse diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones: el *ámbito de la información*, el *ámbito de divulgación*, el *ámbito de formación y socialización*, el cual busca reforzar en forma directa la cultura institucional, aquí se enmarcan las actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de las actividades recreativas y las celebraciones; *ámbito de participación*.

Un plan de gestión de la comunicación organizacional, va dirigido a la transmisión de la visión, objetivos y los valores corporativos. Cirigliano (2004), citando a Chavez por su “*decálogo de atributos para una Gestión en Comunicación*”, menciona algunos conceptos relevantes para tener en cuenta en cualquier diseño de gestión que busque el mejoramiento de funciones de la organización, como la *Pertinencia* referida al diseño e implementación de programas acordes a la identidad y objetivos institucionales. La *sinergia*, referida a la conexión entre mensajes. La *Síntesis*, referido a la concentración y especificidad de la comunicación en la organización. Y la *dinamicidad*, que hace referencia a la “*evolución adaptativa permanente*”.

Diseño de un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas

En este apartado se describirá con detalle toda la metodología del diseño del programa de entrenamiento en habilidades comunicativas propuesto en esta investigación, el cual busca promover el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el proceso de acreditación institucional por el que actualmente atraviesa.

El diseño del programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, planteado en esta propuesta, está apoyado en el uso de las plataformas virtuales SIRIUS (Sistema Integrado de Recursos de Información Universitaria para el Servicio) y

SAVIO (Sistema de Aprendizaje Virtual) y medios de comunicación interna que actualmente utiliza la Universidad Tecnológica de Bolívar. Por lo tanto, se realizará la descripción de la metodología del programa de entrenamiento, apropiándose de estas herramientas tecnológicas y de comunicación de la UTB.

Las herramientas de comunicación que se utilizarán para las actividades que se desarrollaran en el programa de entrenamiento son: video clips, notas informativas, portafolios, pendones, conversatorios, reportajes y entrevistas en vivo y grabadas, folletos periódicos, entre otros; además de los medios de comunicación interna de la universidad, como: la emisora universitaria (una vez sea reactivada), líneas telefónicas internas, correo institucional, conéctate, las pantallas visibles de la cafetería alcatraz y las plataformas virtuales (SAVIO-SIRIUS), e incluso cualquier otro medio interno de comunicación con que cuente la Universidad Tecnológica y no esté contemplado aun en este proyecto investigativo.

El programa de entrenamiento que se pretende diseñar, está dirigido a todos los empleados a nivel administrativo, académico y operativo, cuya participación será obligatoria, parte de su capacitación y desarrollo laboral, dentro de su jornada de trabajo, según lo estipulado por la ley (Decreto Ley 1567 de 1998).

Así también, este programa de entrenamiento, se plantea como una materia o curso electivo, que haga parte del plan curricular de cada programa académico, dirigido a todos los estudiantes de la UTB, partiendo del supuesto de que las universidades, gozan de plena libertad para incluir las asignaturas de cada plan curricular, que considere enriquezca la formación de sus estudiantes como futuros profesionales, y un programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional, se constituye como una gran herramienta que le brinda la oportunidad a sus estudiantes y futuros egresados, de aprender y manejar los conceptos de comunicación efectiva así como desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización en que laboren o realicen sus prácticas profesionales, mediante la apropiación de sus componentes culturales.

Todos los miembros de la comunidad UTB, es decir, los estudiantes que deseen hacer parte del programa de entrenamiento como materia electiva y todos los empleados, deberán inscribirse en la plataforma de SIRIUS en las fechas correspondientes, las cuales estarán publicadas en la página institucional y en “*Conéctate*”.

Una vez ingresan a la plataforma virtual SIRIUS, los interesados encontrarán un link específico que los guiará al Programa de Entrenamiento en Habilidades Comunicativas y por consiguiente, podrán inscribirse, registrando sus datos personales y correos electrónico que registraran para recibir información sobre el entrenamiento, preferiblemente el correo institucional tanto para estudiantes como empleados.

Una vez inscritos, los participantes podrán acceder la información necesaria para iniciar el entrenamiento. Cada persona inscrita obtendrá e-mail de la personas/facilitadores/tutores encargada del entrenamiento, a quienes podrán enviar y recibir información más específica y acorde a su cargo y ocupación, referida a las temáticas y conceptos que se desarrollaran en el programa. Estos facilitadores deben ser profesionales expertos en el diseño y ejecución de talleres, en las temáticas expuestas en cuadro de actividades de entrenamiento, las cuales hacen parte del entrenamiento virtual por SAVIO y presencial mediante los encuentros personales.

La inscripción al programa de entrenamiento se realiza en la plataforma SIRIUS, pero cada actividad del entrenamiento se desarrolla desde la plataforma SAVIO, a manera de materia virtual. Allí encontraran los documentos informativos, materiales, tareas o actividades necesarias para iniciar el entrenamiento.

Sólo los participantes previamente inscritos, tendrán el privilegio de hacer parte del programa de entrenamiento. Aquellos miembros que no se inscribieron en los plazos de tiempo establecidos, tendrán nuevamente la oportunidad de vincularse una vez finalice la primera temporada del programa, es decir, cuando termine la primera promoción de miembros UTB entrenados en habilidades comunicativas. Cada

temporada de entrenamiento tiene una duración de aproximadamente 1 periodo semestral (5 meses).

El esquema general del entrenamiento (ver anexos), se planteó en forma de una agenda metodológica que detalla cada actividad, duración, herramientas de comunicación y materiales que serán necesarios para el desarrollo y cumplimiento de las tareas, así también, se detalla quienes participarán en dichas actividades y finalmente, los objetivos de cada actividad.

Las actividades estarán montadas en la plataforma virtual SAVIO, durante dos semanas. Luego de cada actividad, es decir, cada dos semanas, se creará un espacio (lugar amplio o abierto), en el cual los participantes podrán de manera personal, participar en las actividades preparadas, expondrán sus inquietudes y realizarán aportes que puedan enriquecer y alentar a los demás participantes y miembros aun no inscritos al Programa de entrenamiento.

Los participantes deben revisar diariamente la plataforma virtual SAVIO, pues habrá un **Foro de Apoyo** virtual mediante el cual podrán solicitar ayuda, orientación y explicación necesaria para cumplir con las actividades, las cuales estarán enfocadas, además de su contenido, en *el ejercicio* de las habilidades comunicativas.

La estrategia de aprendizaje utilizada en este Programa de Entrenamiento es, *el aprendizaje* mediante la *práctica*, ya que cada actividad debe diseñarse de manera que permita a cada participante poner en práctica en su medio laboral y en los demás planos de su vida personal, las habilidades comunicativas requeridas desde su cargo u ocupación. Además, para todas las actividades planeadas desde la plataforma virtual o en los encuentros personales, se emplearán las técnicas de discusión, entrenamiento por computadora, es decir desde la plataforma virtual, la técnica de experiencias en el trabajo y fuera del puesto de trabajo, juego de roles, y dinámicas grupales en campos abiertos previamente diseñados por talleristas expertos en las temáticas correspondientes, entre otras.

Los encuentros personales o “en vivo” del programa de entrenamiento, servirán para el afianzamiento del contenido desarrollado en la plataforma virtual. Entre las actividades que se proponen se encuentran:

Realizar una breve introducción en forma dinámica acerca del Programa de Entrenamiento a toda la comunidad UTB, realizando una actividad lúdica para la aplicación del conocimiento adquirido y brindando un espacio al final, para la retroalimentación. Dicha actividad puede ser que, estando todo el grupo de participantes del programa de entrenamiento juntos, se sientan en círculo y pasándose un objeto de persona a persona al tiempo que entonan una canción, el facilitador dira con voz fuerte “stop”, el participante que se haya quedado con el objeto en sus manos deberá tomar una tarjeta y leer en voz alta la pregunta contenida.

Otra actividad relacionada con la temática de habilidades comunicativas, consiste en solicitar a cualquier participante que le diga al compañero de su derecha, una frase relacionada con “Abordaje Teórico de Habilidades Comunicativas”, pero con una entonación particular referida a una emoción (temor, nerviosismo, risa, tristeza, etc.). El siguiente compañero debe responderle con una frase diferente, pero con la misma entonación de la emoción y gestos, y así sucesivamente hasta que pase el último compañero. Si un participante no hace bien la entonación, reacciona de forma diferente o pasan tres segundos sin que responda, pierde y sale del juego.

Otra actividad lúdica consiste en que el Facilitador deberá poner en el centro hojas de papel, y les dirá a todos los participantes que tomen una de las hojas y la entreguen a cualquier persona con una frase o pregunta escrita. Al terminar la entrega de mensajes, se invitará a todos los participantes para que lean las oraciones y respondan.

Estas dinámicas tienen como objetivo que los integrantes coloquen atención y reacciones frente a una respuesta al momento que un particular o miembro de la UTB necesite información. Además, permiten desarrollar la agilidad y la atención de cada uno de los integrantes acerca de cuáles son las Habilidades Comunicativas que hay en la UTB.

Otra actividad consiste en que el instructor pida a los participantes que se ubiquen al pie de una escalera, el líder extenderá los brazos con los puños cerrados y cada participante por turno tendrá que adivinar en que mano está escondido el objeto, aquellos que hayan adivinado correctamente deberán responder una pregunta referente al tema de Habilidades Comunicativas: ¿cuáles son? Y si responde perfectamente subirán un escalón y los que no hayan adivinado se quedarán en el mismo lugar, este proceso se repetirá hasta que el primer jugador llegue al final de la escalera y se convierta en ganador.

Los jugadores caminarán o correrán en círculo alrededor de "El" que está en medio y vendado de los ojos. Cuando "Él" diga "ALTO", el círculo dejará de moverse. "Él" apuntará a uno de los jugadores y dirá una pregunta acerca del tema tratado en el encuentro. Entonces el jugador señalado tendrá que responder, si responde incorrectamente deberá colocarse en el centro del círculo y "EL" pasara con los otros jugadores.

Realizar una dramatización de tal forma que los participantes aprendan los conceptos, herramientas y experiencias que les permitan desarrollar y mejorar sus habilidades comunicacionales en la UTB.

Para uno de los encuentros personales se propone la siguiente actividad, por ejemplo el que trata sobre la Reseña Histórica UTB interactiva, se puede aplicar una actividad a lo largo del encuentro que se base en descubrir una clave donde pueden encontrar pistas (información), en los diferentes departamentos de la UTB, de este modo los participantes aprenderán y conocerán de manera dinámica más acerca de la Universidad y se podrá medir la agilidad, atención y creatividad de cada participante.

Realizar una dinámica donde se realice una simulación del clima laboral en la UTB por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal interno y externo. Esta dinámica busca reflejar y dar sentido al concepto de Cultura Organizacional.

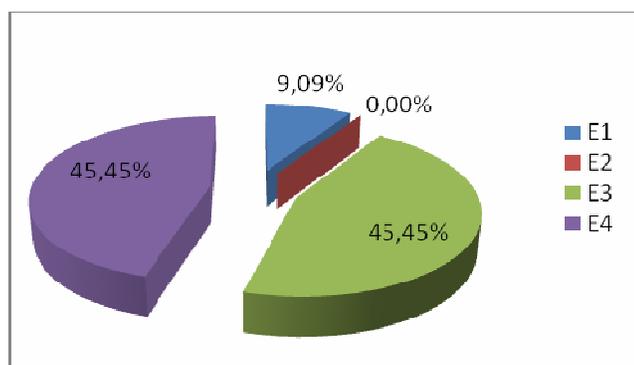
Capítulo quinto

Resultados y análisis

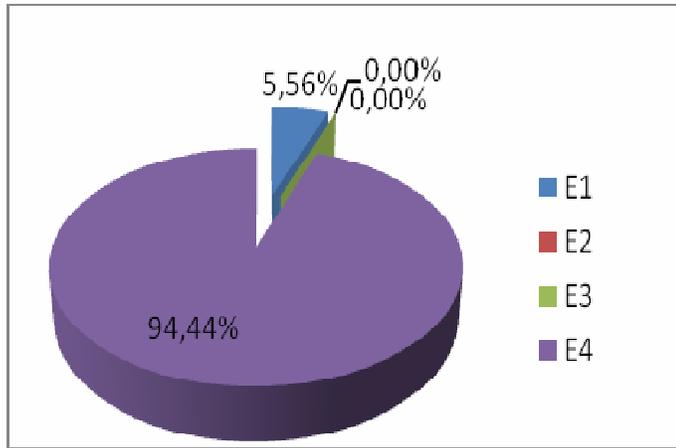
La encuesta aplicada a una muestra representativa del 16%, correspondiente a 83 personas, empleados y algunos estudiantes voluntarios miembros activos de la UTB, tuvo como objetivo principal determinar el grado de conocimiento y cumplimiento de los componentes de la Cultura Organizacional de la UTB por parte de sus empleados. A continuación se realiza un análisis detallado de la información encontrada así como su respectiva interpretación y conclusiones.

En la pregunta *¿Está informado sobre los objetivos de la UTB hacia futuro?* se encontró que:

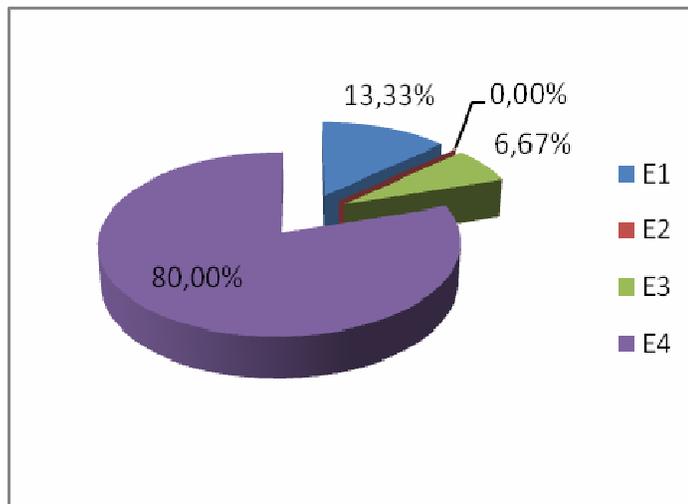
El **45.4%** del Personal Administrativo respondió que **conoce todos los objetivos con claridad**; el otro **45.5%** **conoce sólo lo suficiente** sobre los objetivos institucionales; de otro lado, sólo el **9%** sostuvo que **no tenían suficiente conocimientos** sobre cuáles son los objetivos de la Universidad Tecnológica de Bolívar hacia futuro.



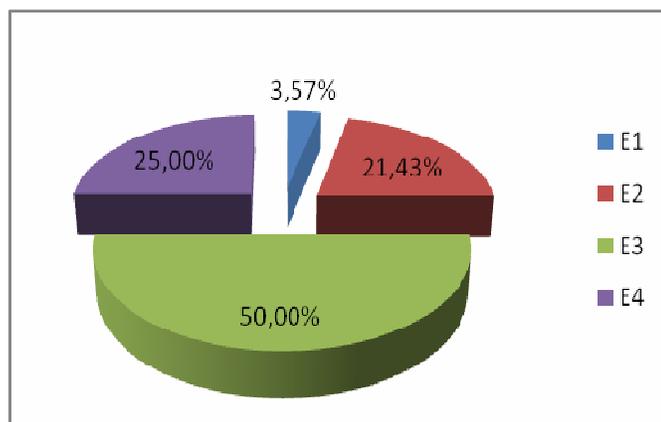
En este mismo ítem, el **94.4%** del Personal Docente respondió que **conoce todos los objetivos con claridad**, mientras que el restante **5.5% respondió no tenía suficiente conocimiento** sobre los objetivos de la UTB hacia futuro.



Siguiendo con la misma pregunta, el **80%** del Personal de Mantenimiento respondió que **conoce todos los objetivos con claridad**, mientras que un **6.6%** respondió que **conocen sólo lo suficiente** y por último, el **13.3%** **no tenían suficiente conocimientos** sobre los mismos.

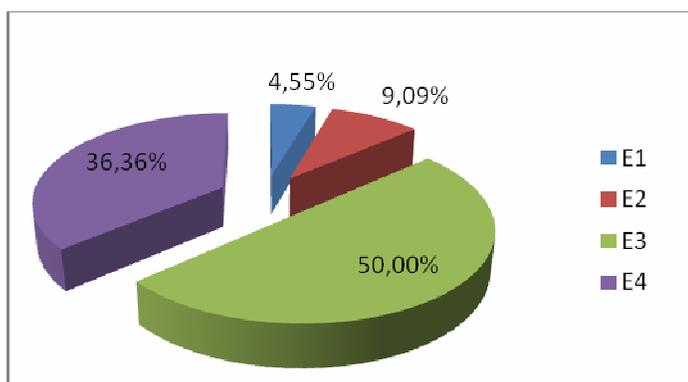


Estudiantes voluntarios respondieron en un **25%** que **conoce todos los objetivos con claridad**, mientras que el **50%** dijo que **conocía lo suficiente** sobre los objetivos institucionales; el **21.4%** **tenía poco conocimiento** y finalmente, el **3.5%** **respondió no tenía suficiente conocimiento** sobre los objetivos de la UTB hacia futuro.



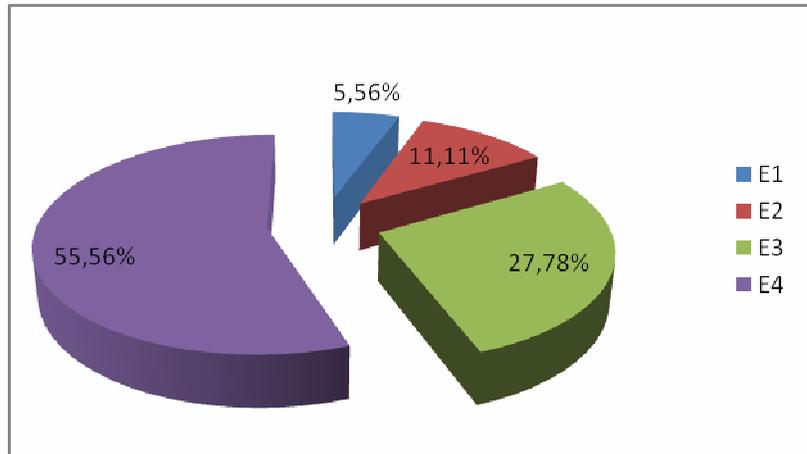
En la siguiente pregunta referida a *¿Los Objetivos trazados por la UTB se están cumpliendo?* se encontró que:

El **36.3%** del Personal Administrativo respondió que **conoce con claridad** el cumplimiento de los objetivos trazados; el otro **50%** **conoce sólo lo suficiente**; de otro lado sólo el **9%** sostuvo que **tenía poco conocimiento** sobre los objetivos trazados por la Universidad Tecnológica de Bolívar; y por último el **4.5%** **no tiene suficiente conocimiento**.

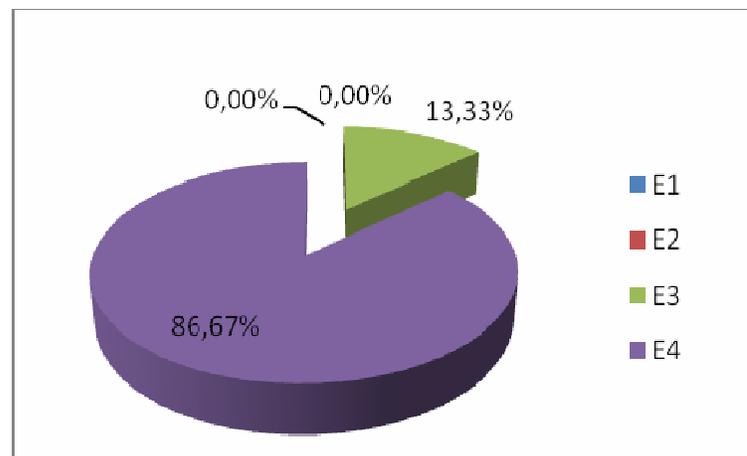


En este mismo ítem, el **55.5%** del Personal Docente respondió que **conoce con claridad** el cumplimiento de los objetivos trazados, mientras que el **27.7%** respondió

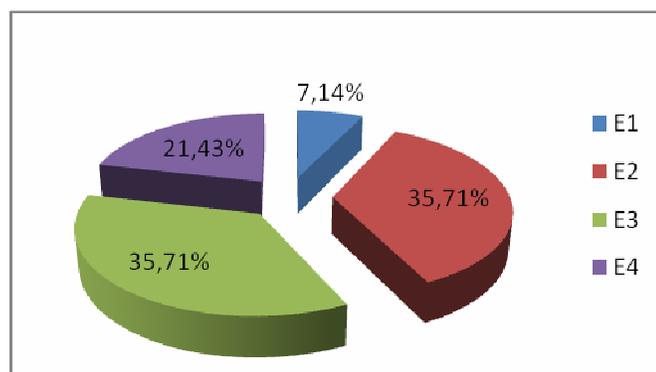
que **conocen sólo lo suficiente** y el **11.1%** tienen **poco conocimiento** sobre dicha información, finalmente, el **5.5%** respondió **no tenía suficiente conocimiento** sobre si se están cumpliendo los objetivos trazados por la UTB.



El **86.6%** del Personal de Mantenimiento respondió que **conoce** toda la información **con claridad**, mientras que un 13.3% respondió que **conocen sólo lo suficiente**.

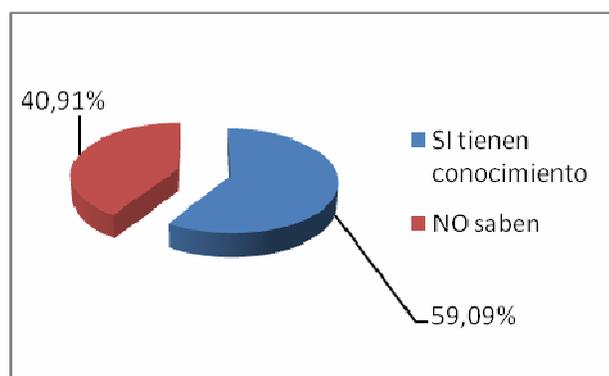


Por último, el **21.4%** de algunos Estudiantes voluntarios respondieron que **conocen con claridad** sobre lo que se le está preguntando, mientras que el **35.7%** dijo que **conocía lo suficiente**; el **35.7%** **tenía poco conocimiento** sobre si los objetivos trazados por la UTB se están cumpliendo y finalmente, el **7% respondió no tenía suficiente conocimiento**.

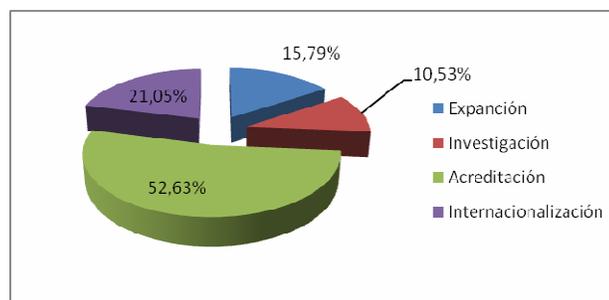


La cuestión sobre *¿Actualmente cual de los Objetivos Institucionales trazados por la UTB se están cumpliendo?* se planteó de manera abierta para verificar si lo que respondieron los Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo y Mantenimiento coincidían con las respuestas que dieron a las preguntas cerradas y se encontró que:

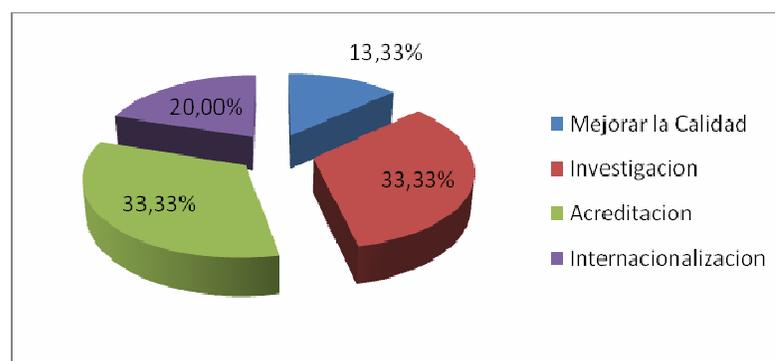
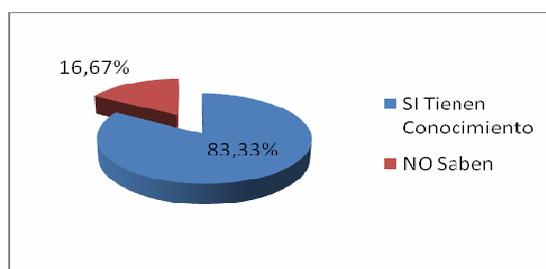
El Personal Administrativo respondió con el **49.9%** que **NO** sabía cuál de los objetivos institucionales trazados por la UTB se estaban cumpliendo, mientras que el **59% SI** sabía cuales se estaban cumpliendo y respondieron los siguientes:



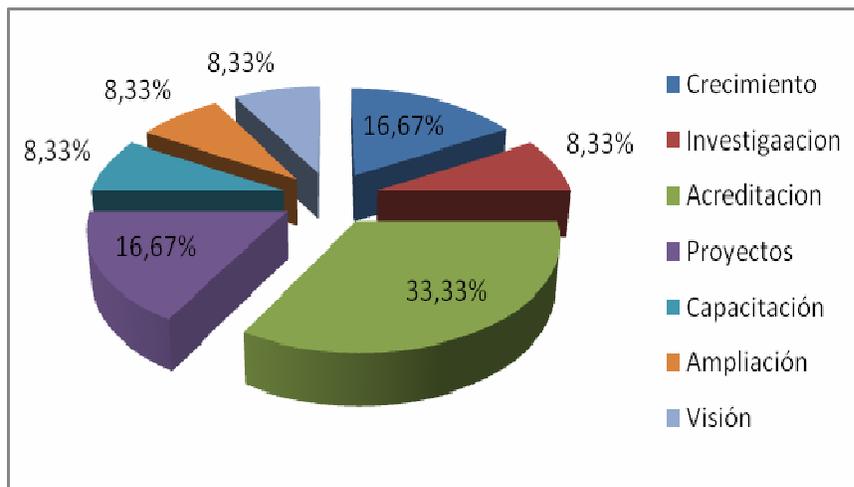
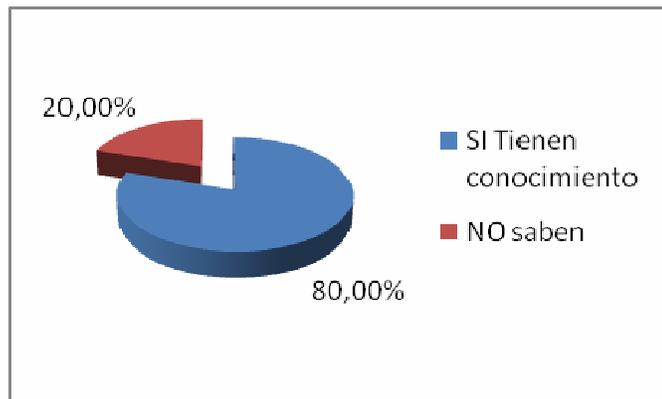
Los que respondieron SI, mencionaron entre los objetivos institucionales la **Acreditación** con un porcentaje del **52.6%**; **Internacionalización** con el **21%**; la **Expansión** con el **15.7%** y por último la **Investigación** con un porcentaje del **10.5%**.



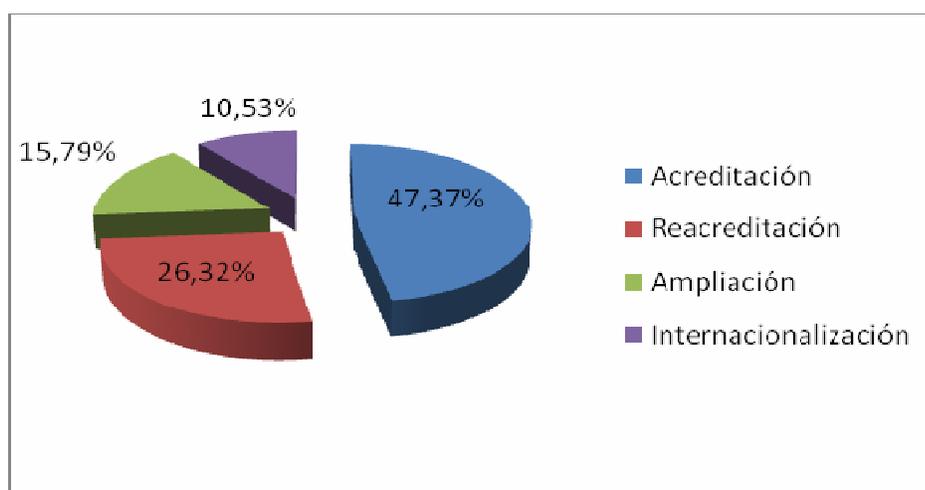
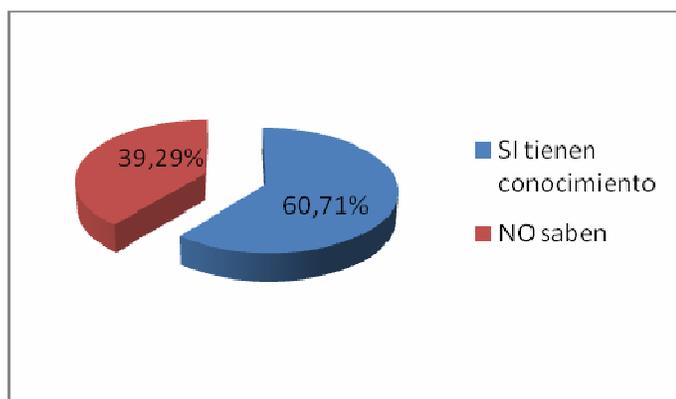
El Personal Docente respondió con el **16.6%** que **NO** sabía cuál de los objetivos institucionales trazados por la UTB se estaban cumpliendo, mientras que el **83.3% SI**, respondieron los siguientes: **Acreditación** en un **33.3%** y la **Investigación** con otro **33.3%**, mientras que la **Internacionalización** en un **20%** y por último la **Calidad** en un **13.3%**.



El *Personal de Mantenimiento* respondió con el **20%** que **NO** sabía cuál de los objetivos institucionales trazados por la UTB se estaban cumpliendo, mientras que el **80% SI**, y respondieron los siguientes: el **8.33%** mencionó que la **Ampliación, la Visión, Capacitación y la Investigación** son algunos de los objetivos que se están cumpliendo en la UTB; mientras que la **Acreditación** fue la que ocupó el lugar más alto con el **33.3%** seguida del **Crecimiento** y los **Proyectos** con el **16.6%**.

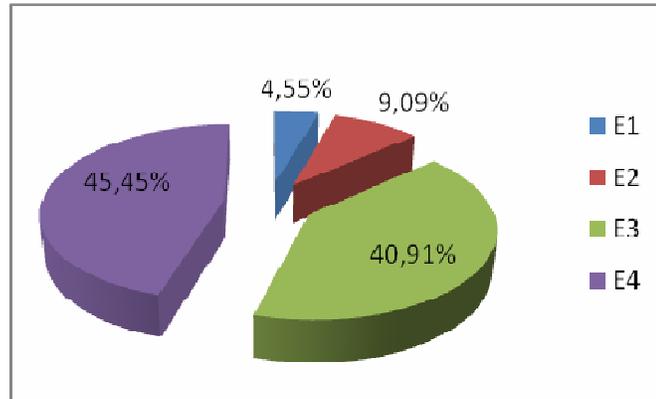


El **39.2%** de los *Estudiantes* respondieron que **NO** sabía cuál de los objetivos institucionales trazados por la UTB se estaban cumpliendo, mientras que el **60.7%** **SI**, respondiendo que entre los objetivos trazados por la UTB se encontraba la “**Reacreditación**” con un **26.3%**, el **47.3%** mencionó la **Acreditación**; mientras que un **15.7%** dijo que **Ampliación** y el 10% restante respondió la **Internacionalización**. En este punto se identifica una confusión o error en la información sobre la Acreditación y re acreditación Institucional, algunos estudiantes parecen no tener claro la diferencia existente entre éstas, lo que a su vez implica que no tienen claro cuál de los dos procesos atraviesa la UTB actualmente.

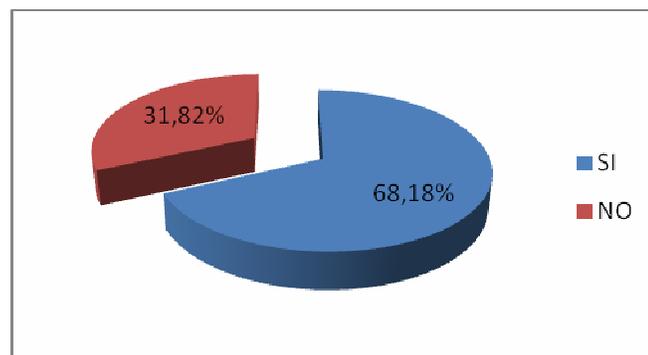


En la pregunta *¿Conozco los símbolos Corporativos?* Se encontró que:

El Personal Administrativo respondió con un **45.4%** que **conoce todos los símbolos con claridad**; el otro **40.9%** **conoce sólo lo suficiente** sobre los símbolos corporativos; de otro lado, sólo el **4.5%** sostuvo que **no tenían suficiente conocimientos**; y por último el **9%** **posee poco conocimiento** sobre los mismos.

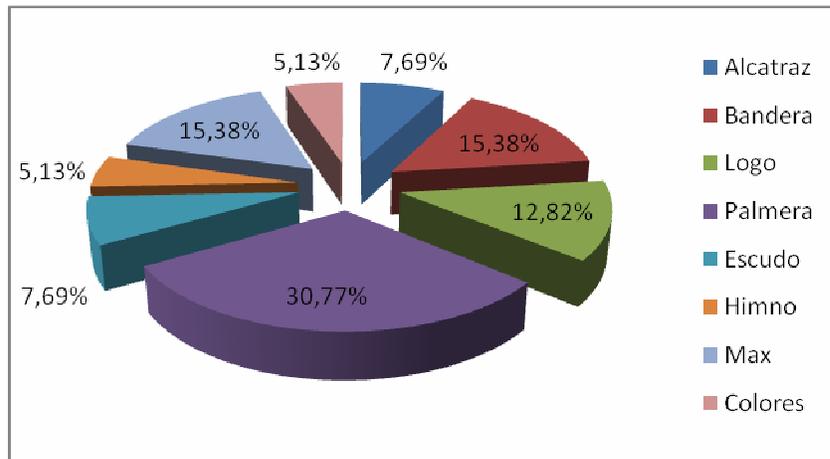


Para corroborar si las respuestas dadas en el interrogante anterior se planteo una pregunta abierta *¿Conoce cuáles son los Símbolos Corporativos de la UTB? Si, No, Cuáles.* Se obtuvo que el **68% SI** conoce los Símbolos Corporativos, mientras que el **31.8%** afirma **NO** saber cuáles son los Símbolos de la UTB.

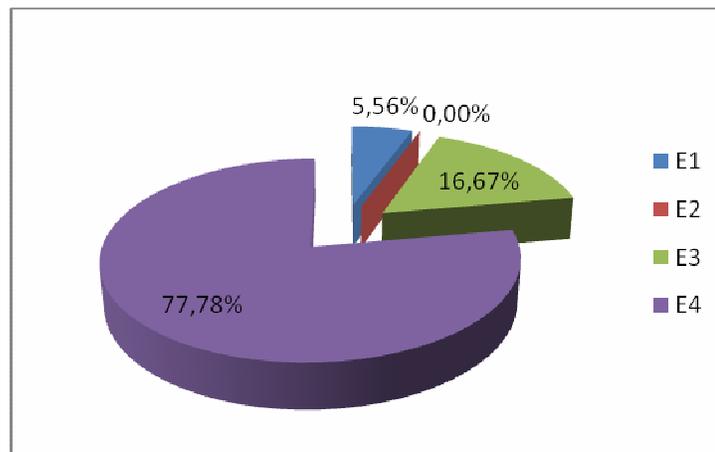


El 68% que afirmó SI conocer los Símbolos, mencionaron: la **Palmera** en primer lugar con el **30.7%**; **Bandera** y **Max** con el **15.3%** siguiendo el **Logo** con el **12.8%**; **Alcatraz** y **Escudo** en un **7.6%** y el **Himno** con el **5.13%** al igual que los **Colores**.

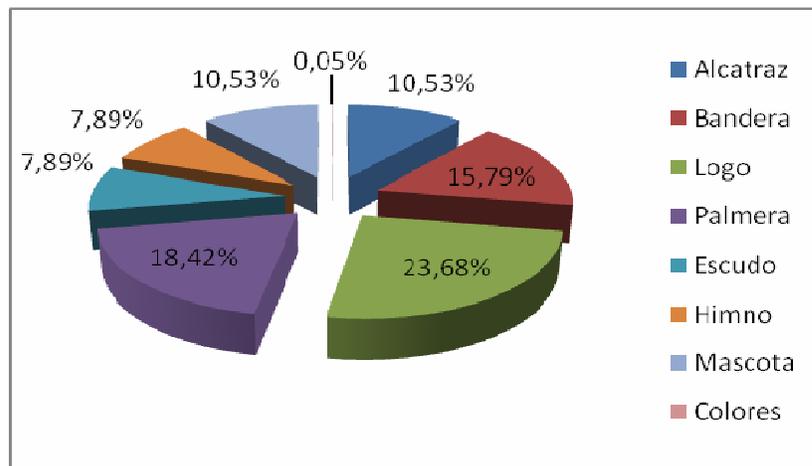
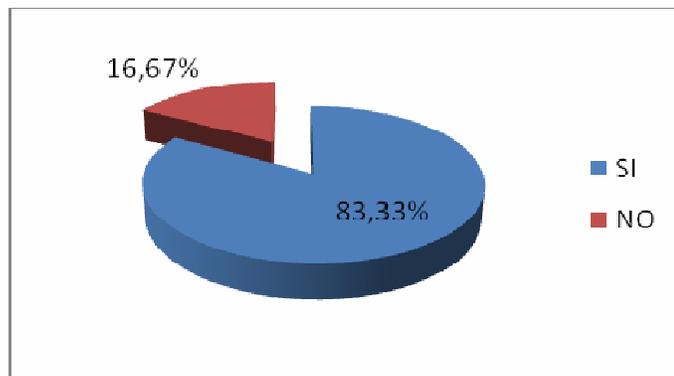
En este punto se encontró una confusión por parte del Personal Administrativo, en que conciben Max como un símbolo aparte del Alcatraz.



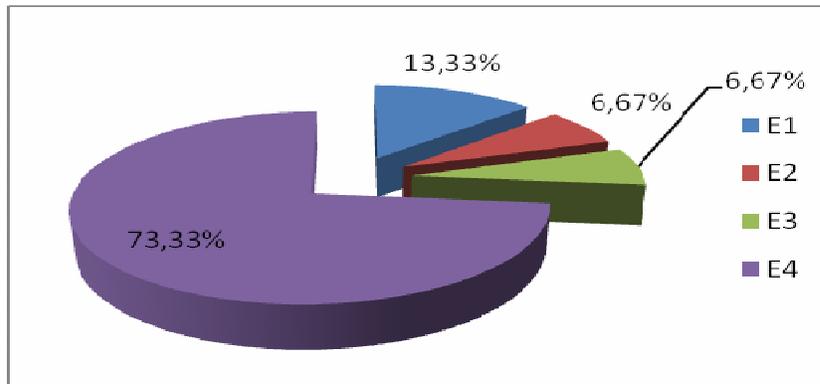
En esta pregunta el Personal Docente afirma **conocer** los Símbolos de la UTB con **claridad** respondiendo con un **77.7%**; mientras que el **16.6%** solo **conoce lo suficiente**; pero el **5,5%** afirma **no tener suficiente conocimiento** sobre cuáles son los símbolos corporativos.



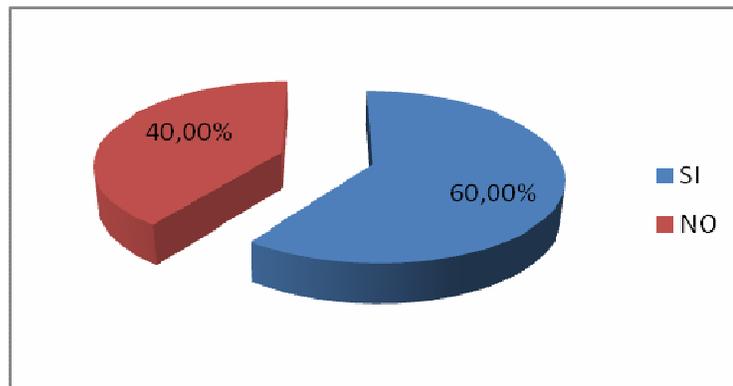
Al momento de responder la pregunta abierta: **¿Conoce los Símbolos Corporativos de la UTB? Si, NO Cuales;** el personal Docente respondió lo siguiente. **NO** conocen los Símbolos el **16.6%** mientras que el **83.3%** afirma conocer los Símbolos Corporativos y mencionaron: El **Logo** con un **23.6%**, en segundo lugar la **Palmera** con el **18.4%**, siguiendo con los mismos porcentajes el **Himno** y el **Escudo** en un **7.8%**; los **Colores** solo tienen un puntuación del **0.05%** y por ultimo y con la misma confusión del personal Administrativo, los Docentes mencionan en un **10.5%** que **Max** y otro **10%** el **Alcatraz** son símbolos corporativos diferentes.



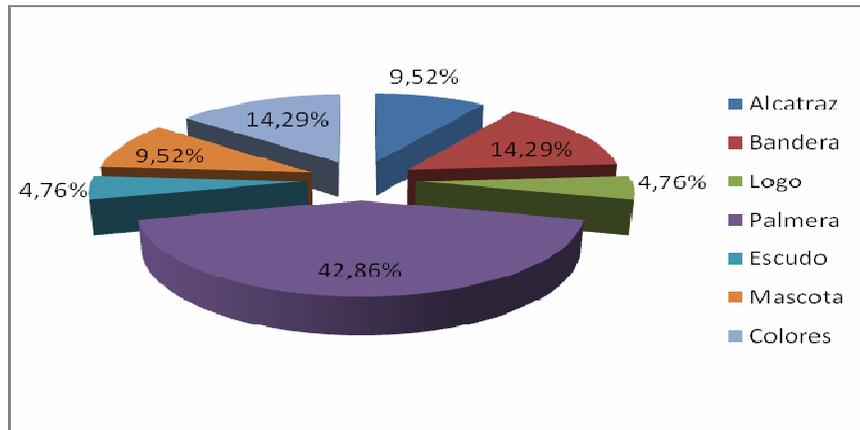
En la misma pregunta cerrada: ¿Conoce los Símbolos Corporativos?, el Personal de Mantenimiento dijo con un **73.3%** que **si conoce todo con claridad**, el **13.3%** respondió que **no tenía suficiente conocimiento** sobre los símbolos de la UTB, mientras que el **6.6%** afirmó **tener poco conocimiento y conocer lo suficiente**.



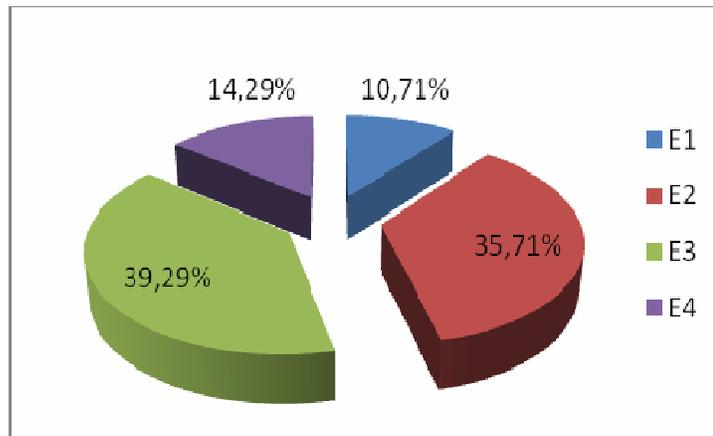
Mientras que en la pregunta abierta: **¿Conoce los Símbolos Corporativos de la UTB? Si, No Cuales**. El personal de mantenimiento respondió de forma negativa con un **40%** que **No** conoce los Símbolos de la UTB mientras que el otro **60%** **Si** conoce los Símbolos y mencionaron los siguientes:



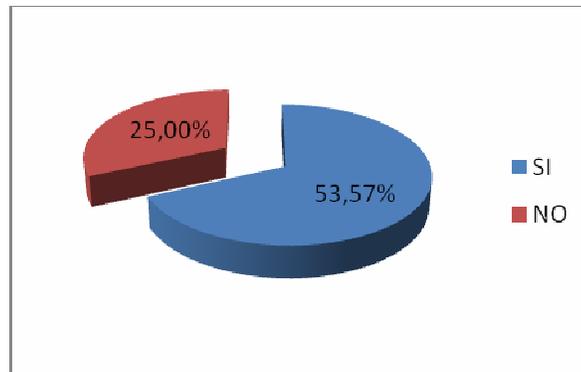
Palmera 42.8%; Bandera 14.2%, Colores 14.2%; Escudo 4.7%, Logo 4.7%, mascota 4.76% y alcatraz 9.52%



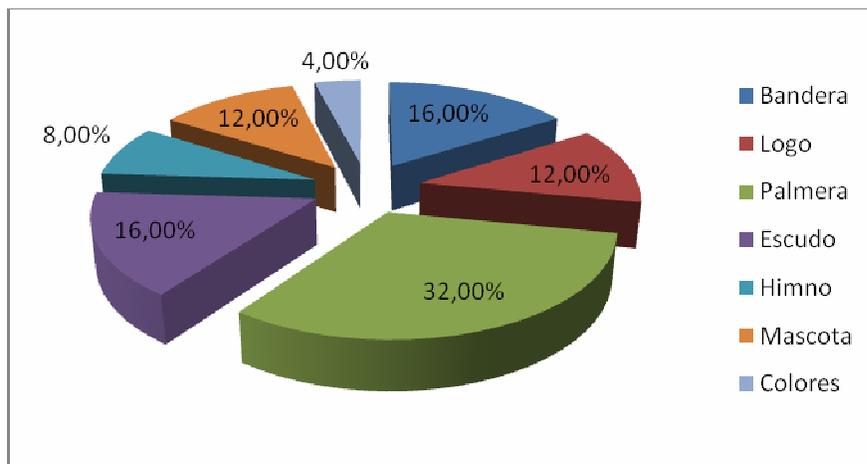
Por otro lado, los Estudiantes respondieron a la misma pregunta cerrada que solo **conocen con claridad** los Símbolos Corporativos el **14.29%** mientras que el **39.2%** **conocen lo suficiente** y el **37.7%** afirma tener **poco conocimiento** sobre cuáles son los símbolos de la UTB y por último el **10.7%** **no tiene suficiente conocimiento** de los mismos.



Al momento de responder la pregunta cerrada el **25%** de los estudiantes **No saben** cuáles son los Símbolos Corporativos y el **53.5%** **Si** los conoce y mencionaron los siguientes:

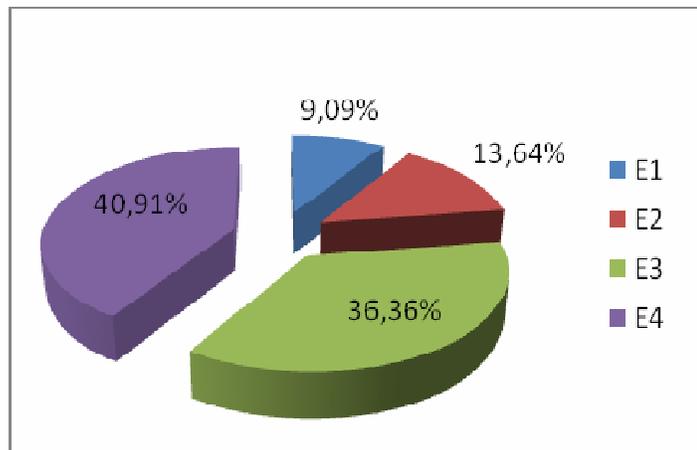


Mencionando estos los **Palmera** en primer lugar con el **32%**, la **Bandera** y el **Escudo** cada uno con el **16%**, el **Logo** y la **Mascota** **12%** c/u, y por último el **Himno** con el **8%** y los **Colores** en un último lugar con el **4%**.

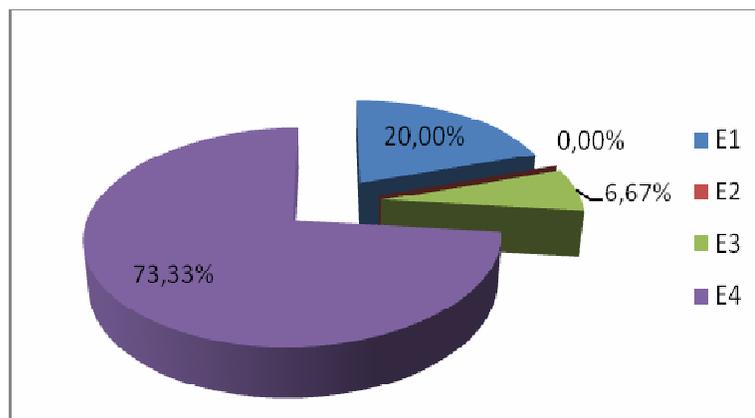


En el interrogante sobre *¿Utilizo adecuadamente los Símbolos Corporativos?* Se encontró que:

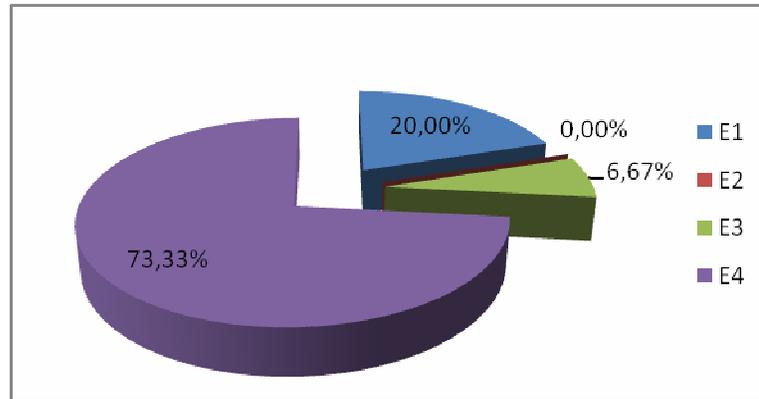
Los Administrativos respondieron a esta pregunta con un **40.9%** que si saben con claridad que están haciendo uso de los Símbolos Corporativos, el **36.3%** sabe que los usa los suficiente mientras que el **13.6%** es consciente de que los utiliza poco y por último el **9%** no los utiliza lo suficiente.



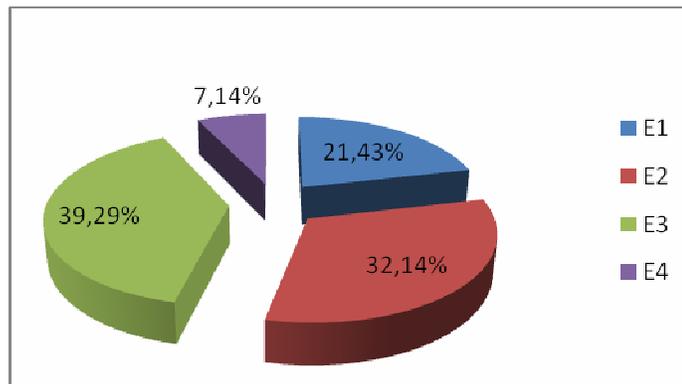
Los Docentes respondieron a esta pregunta con un **73.3%** que si saben con claridad que están haciendo uso de los Símbolos Corporativos, el **6.6%** sabe que los usa los suficiente, mientras que el **20%** no los utiliza lo suficiente.



El personal de Mantenimiento respondió a esta pregunta con un **73.3%** que si saben con claridad que están haciendo uso de los Símbolos Corporativos, el **6.6%** sabe que los usa los suficiente, mientras que el **20%** no los utiliza lo suficiente.

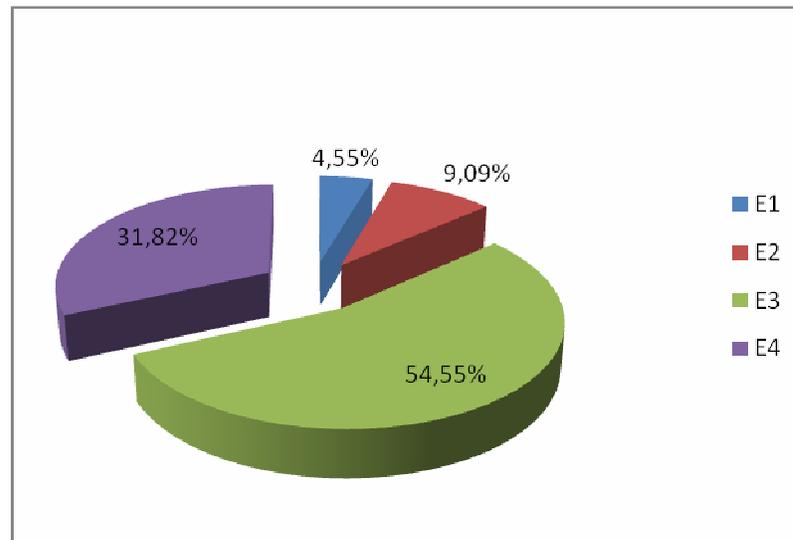


Los Estudiantes respondieron a esta pregunta con un **7%** que si saben con claridad que están haciendo uso de los Símbolos Corporativos, el **39.2%** sabe que los usa los suficiente, mientras que el **32%** es consciente de que los utiliza poco y por último el **21.4%** no los utiliza lo suficiente.

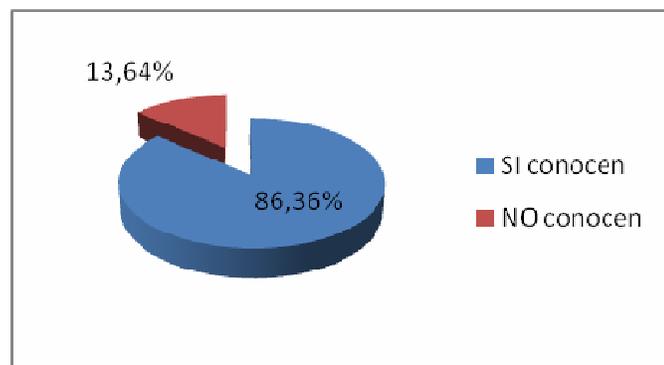


En la pregunta **¿Conozco los procesos de comunicación interna utilizados en la UTB?** se obtuvo que:

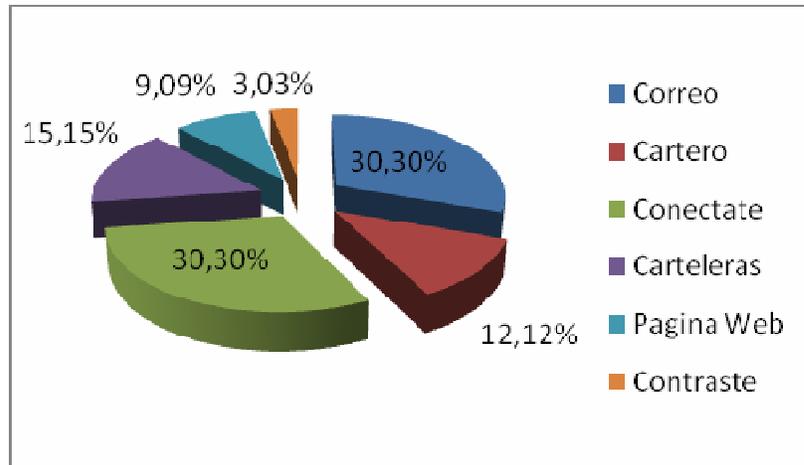
El personal Administrativo respondió a este ítem que conoce con claridad los procesos de comunicación utilizados en la UTB con un **31.8%**, el otro **54.5%** los conoce los suficiente, el **9%** tiene poco conocimiento y finalmente no tienen suficiente conocimiento sobre los procesos de comunicación el **4.5%**.



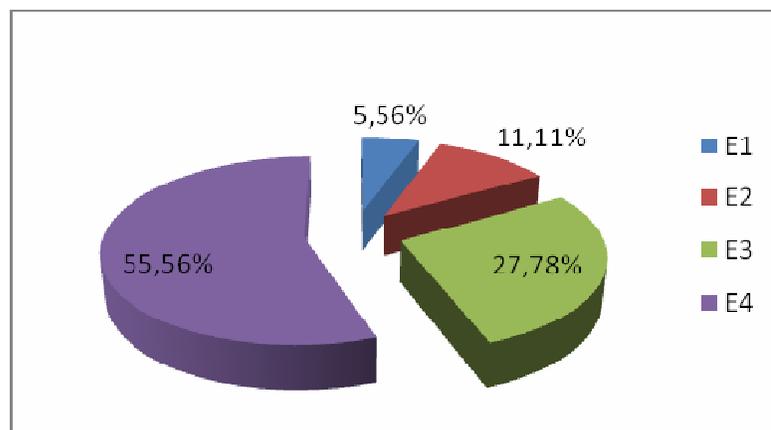
¿Qué procesos de Comunicación interna utilizados por la UTB conozco? Fue la pregunta abierta que se le hizo a todos los encuestados y el personal Administrativo respondió con un **13.6%** que **No** los conoce, pero el **86.3%** afirma **conocerlos** y mencionaron los siguientes:



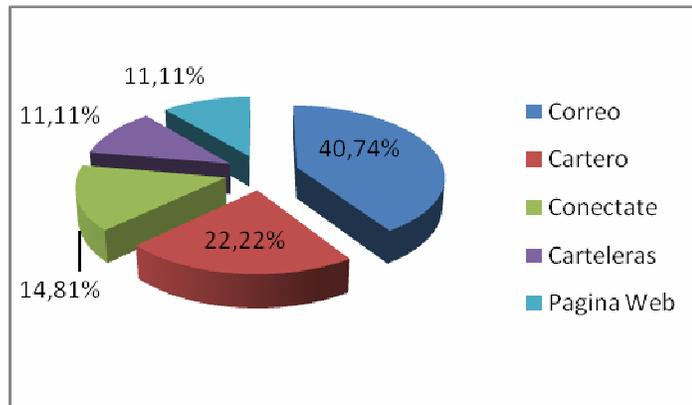
Con un **30.3%**; **Conéctate y Correo** siendo estos los más conocidos para los Administrativos, **Carteleras** con un **15%**; **Cartero** conocido por el **12%**; la **Página Web** con un **9%** y por último el **Contraste** con un **3%**.



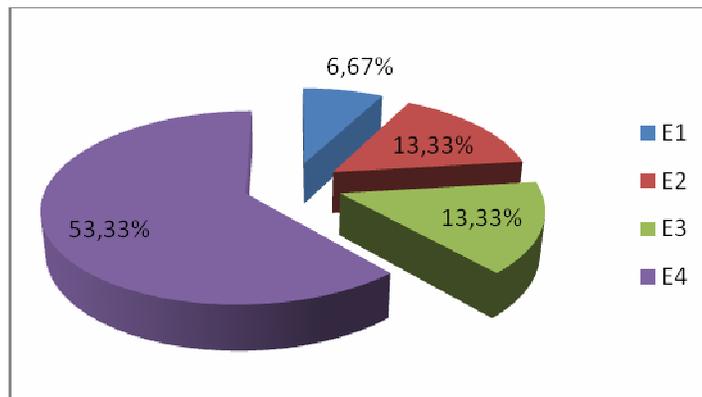
En el caso de los Docentes al momento de responder la pregunta cerrada dicen **conocer con claridad** los procesos de comunicación el **55.5%**, el otro **27.7%** los conocen solo **lo suficiente**, mientras que el **11%** **tiene poco conocimiento** y el **5.5%** **no tiene suficiente conocimiento** sobre cuáles son los procesos de comunicación interna utilizados por la UTB.



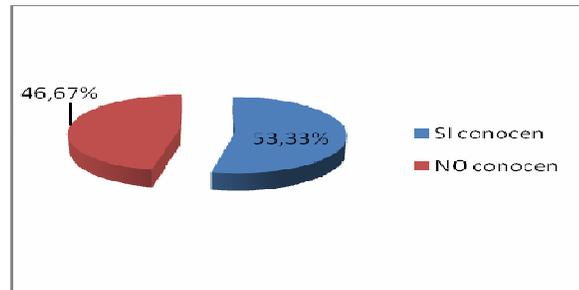
¿Qué procesos de Comunicación interna utilizados por la UTB conozco? El personal Docente conoce el **Correo Electrónico** con un **40.7%** sigue en el **Cartero** con el **22.2%** en un tercer puesto de encuentra el **Contraste** con el **14.8%** y por ultimo y con los mismos porcentaje están la **Pagina Web** y las **Carteleras** con el **11%**.



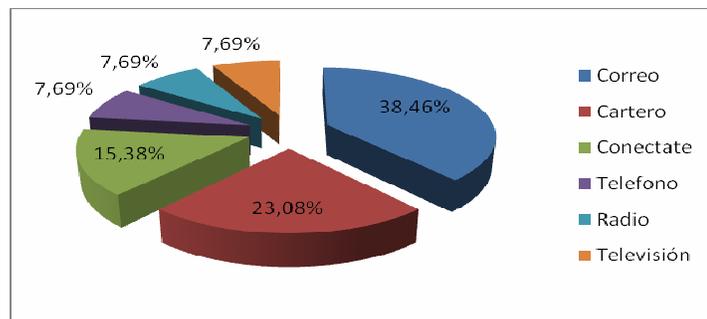
El **53.3%** del personal de Mantenimiento dice **conocer con claridad** los procesos de Comunicación utilizados en la UTB; el **13.3%** afirma **conocer lo suficiente** y **tener poco conocimiento**, mientras que el **6.6%** **no tiene suficiente conocimiento** sobre los procesos de comunicación.



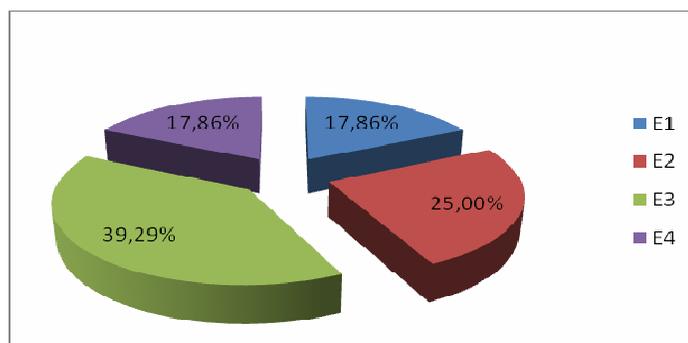
En la pregunta cerrada el **46.6%** del personal de Mantenimiento **No** conoce los procesos de comunicación y el **53.3%** **Si** los conoce



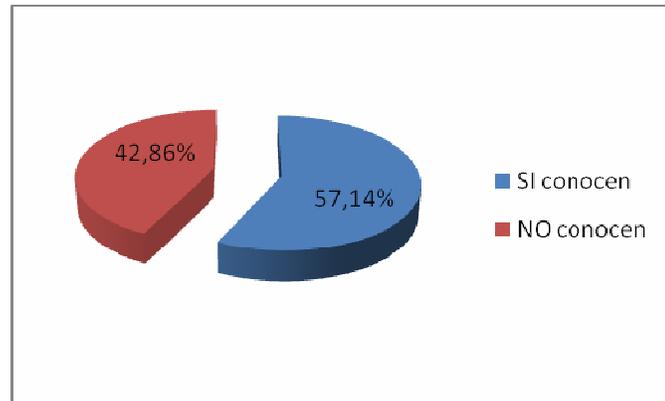
Mencionando estos el **Correo** como primer lugar con el **38.46%** en segundo lugar el **Cartero** con el **23%**; **Conéctate** 15.3% y finalmente **Teléfono, Radio y Televisión** con el **7,6%**.



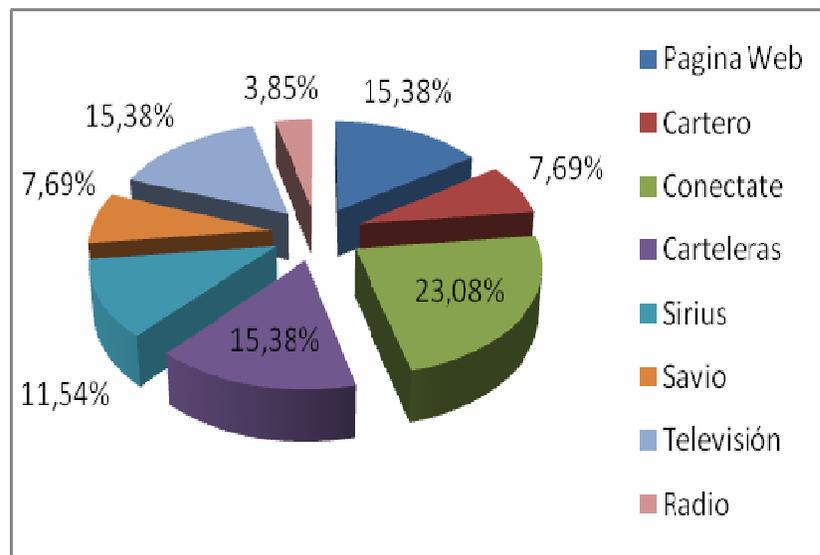
El **17.8%** de los estudiantes **conocen con claridad** sobre los procesos de comunicación mientras que el **39.2%** **conocen lo suficiente** por otra parte el **25%** **tienen poco conocimiento** y el **17.8%** **no tiene suficiente conocimiento** sobre los procesos de comunicación interna utilizados en la UTB.



En la pregunta cerrada el **42.8%** **No** conocen los procesos de comunicación y el **57%** dice que **Si** mencionando los siguientes:

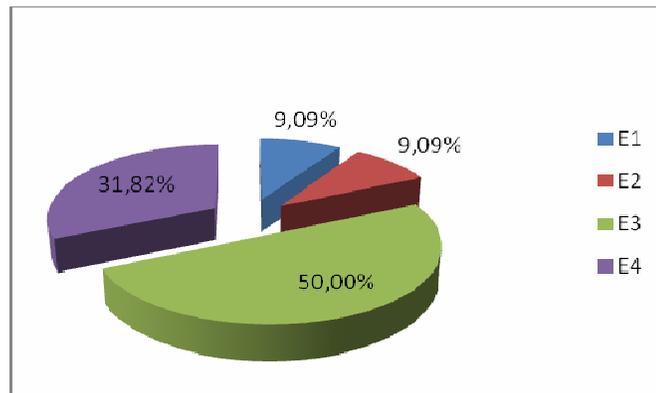


Conéctate fue el medio de comunicación más conocido por los estudiantes con un puntaje del **23%** luego siguen las **Carteleras, la Pagina Web y Televisión** con el **15.3%**; **Savio y el Cartero** con el **7.6%** y por último se encuentran **Sirius** con el **11.5%** y la **Radio** con el **3.8%**

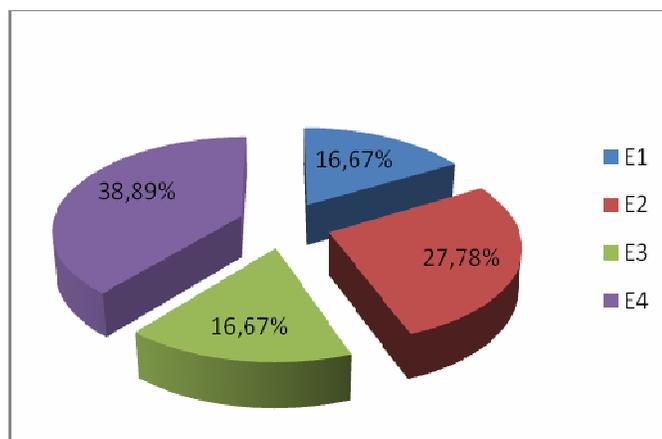


¿Considero que las herramientas de comunicación realmente me informan sobre lo que pasa o pasará en la UTB?

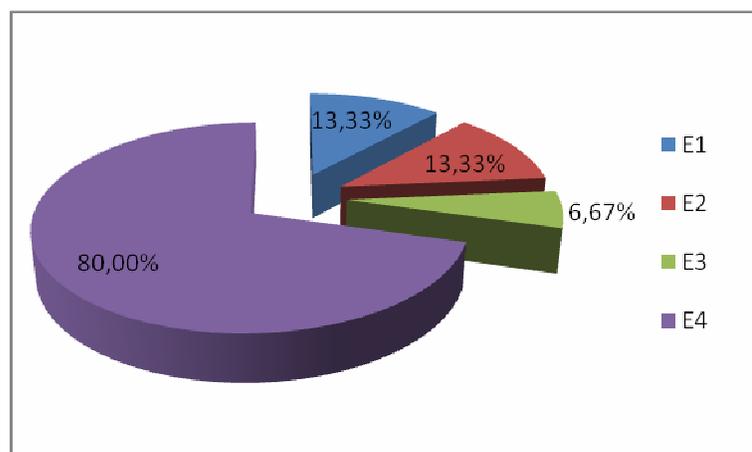
Con una puntuación del **31.8%** el Personal Administrativo dice **conocer todo con claridad** que las herramientas de Comunicación le informan sobre lo que pasa o pasara en la UTB; el **50%** **conoce lo suficiente** sobre lo que realmente le informan esas herramientas, mientras que el **9%** sostuvo que **tienen poco conocimiento** y el otro **9%** **no tiene el suficiente conocimiento**.



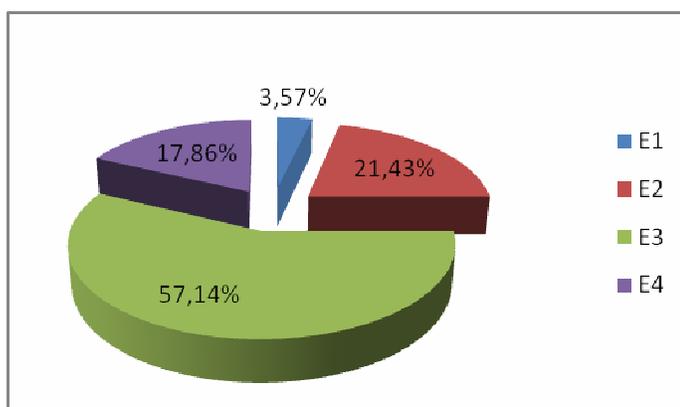
Los Docentes responden con el **38.8%** **conocer todo con claridad** que las herramientas de Comunicación le informan sobre lo que pasa o pasara en la UTB; el **16.6%** **conoce lo suficiente** sobre lo que realmente le informan esas herramientas, mientras que el **27%** sostuvo que **tienen poco conocimiento** si están informando y el **16.6%** **no tiene el suficiente conocimiento**.



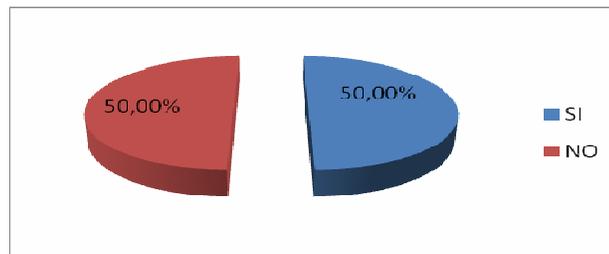
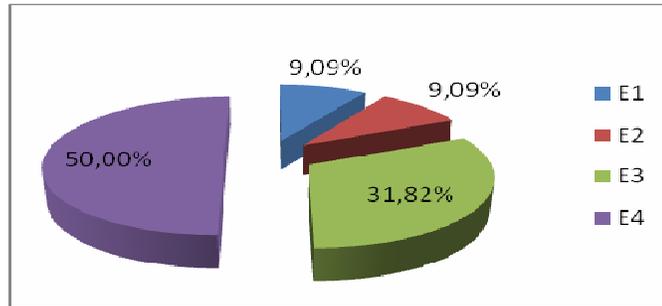
El personal de Mantenimiento respondió con el **80% conocer todo con claridad** que las herramientas de Comunicación le informan sobre lo que pasa o pasara en la UTB; el **6.6% conoce lo suficiente** sobre lo que realmente le informan esas herramientas, mientras que el **13.3%** sostuvo que **tienen poco conocimiento** si están informando y el otro **13.3% no tiene el suficiente conocimiento.**



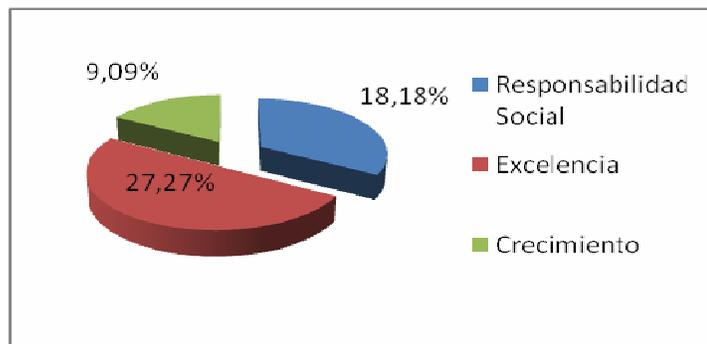
El **17.8%** de los estudiantes **conocen todo con claridad** sobre si las herramientas de comunicación están informando sobre lo que pasa o pasara en la UTB, el **57%** solo **conoce lo suficiente** mientras que el **21.4%** **tiene poco conocimiento** si en realidad esas herramientas de comunicación están informando y finalmente el **3.5%** **no tiene el suficiente conocimiento.**



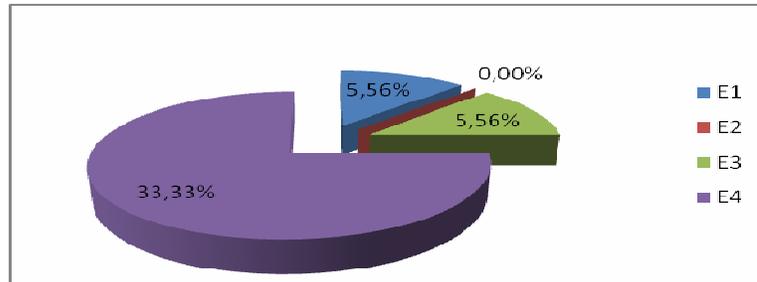
¿Conozco la Misión de la Universidad Tecnológica de Bolívar? es otra de las preguntas cerradas que se les hizo a los encuestados y en este caso, el **50%** del personal Administrativo respondió que lo **conoce todo con claridad**, el **31.8%** dice que **conoce lo suficiente** y el **9%** respondió en dos casos que **tiene poco conocimiento** y que **no tiene suficiente conocimiento** sobre la Misión de la UTB.



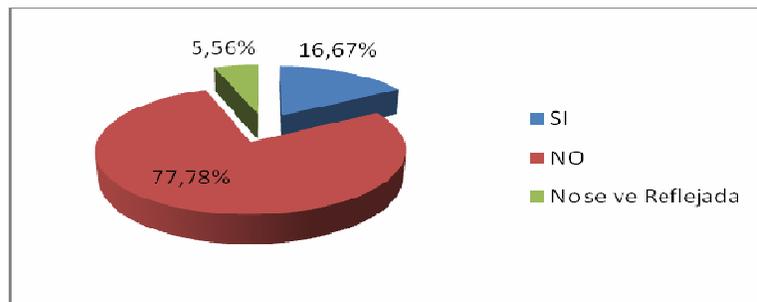
Y en la pregunta abierta sobre si **¿Conoce usted la Misión de la UTB. Como cree que se ve reflejada en el día a día institucional?** El **50%** dice **No** y el otro **50% Si** mencionando que se ve reflejada en el día a día institucional en **La Excelencia 27.2%; Responsabilidad Social 18% y Crecimiento en el 9%**



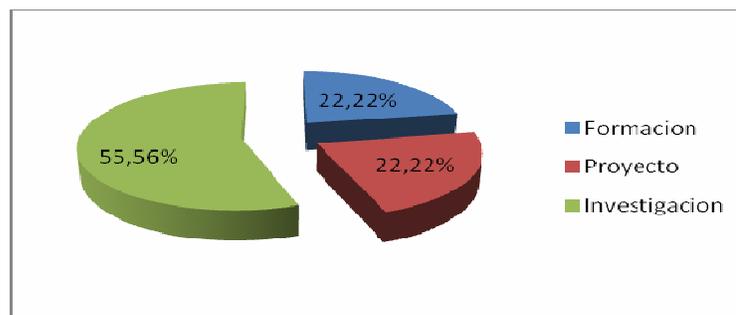
En el caso de los Docentes, el **33.3%** respondió que lo **conoce todo con claridad**, **5.5%** respondió que **conoce lo suficiente** y otro **5.5%** que **no tiene suficiente conocimiento** sobre la Misión de la UTB.



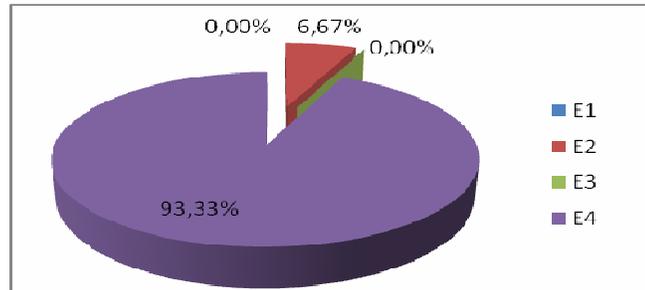
Para comprobar la honestidad de las respuestas, se plantea la pregunta abierta y los docentes respondieron **No** conocían la visión UTB en un **77.7%** otro del **16.6%** afirmando que **Si** la Conocen y un **5.5%** dicen dice que **no se ve reflejada** en el día a día institucional.



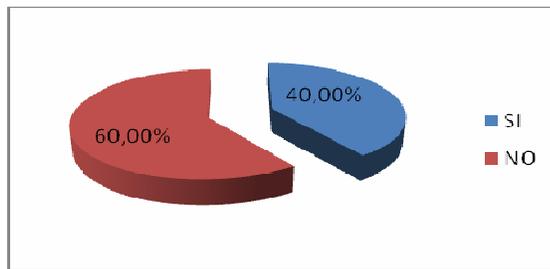
Los Docentes que afirmaron conocer la Misión de la UTB mencionaron que se ve reflejada en el día a día institucional con la **Investigación 55.5%**; **Proyecto** y **Formación 22.2%**



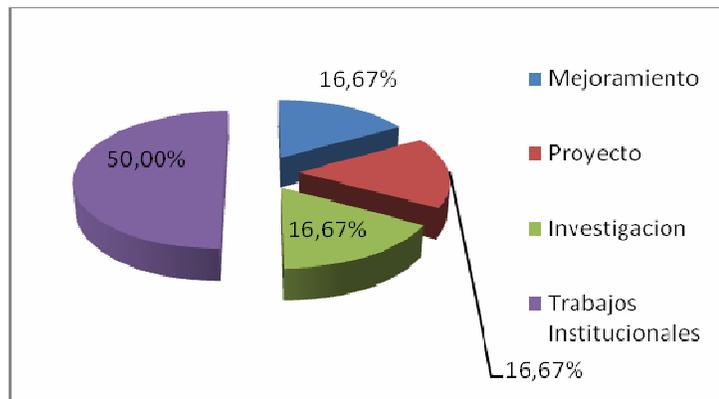
El personal de Mantenimiento afirmo con un **93.3%** que **conoce todo con claridad** sobre la Misión, el **6.6%** **tiene poco conocimiento** sobre la Misión de la UTB.



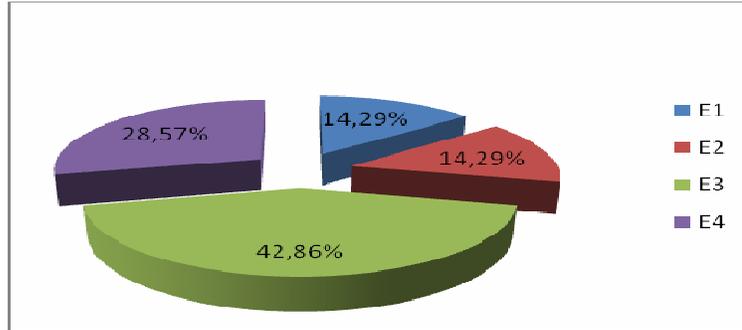
Se comprobó que el **60%** del personal de Mantenimiento en realidad **No conoce** la Misión de la UTB lo cual significa que las respuestas dadas en la pregunta cerrada era errónea, el otro **40%** afirmo **Si** conocerla y opinaron que se ve reflejada en:



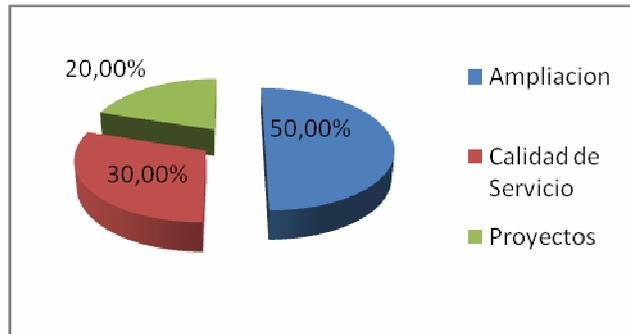
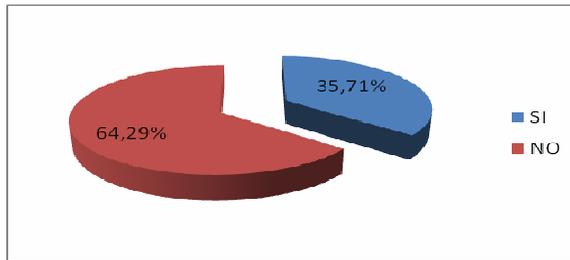
Los **Trabajos Institucionales** ocupan el primer lugar con el **50%** y los **Proyectos, la Investigación** y los **Mejoramientos** con el **16.6%**



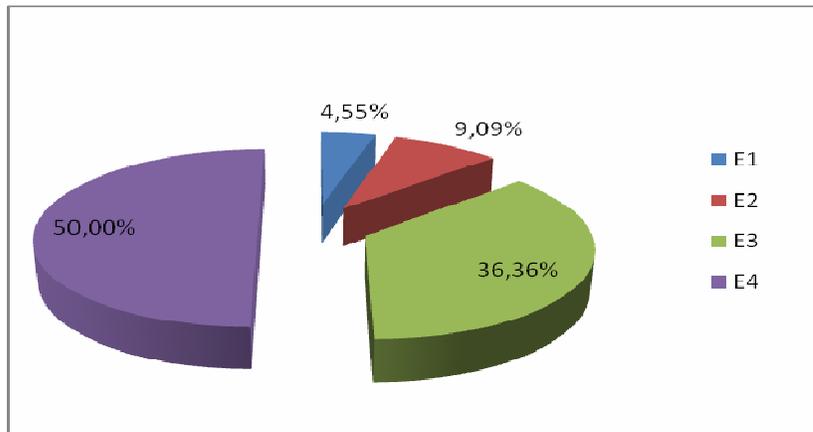
En la pregunta abierta, el 28.5% **de los estudiantes** respondió que lo **conoce todo con claridad**, el **42.8%** dice que **conoce lo suficiente** y el **14.2%** respondió en ambos casos que **tiene poco conocimiento y que no tiene suficiente conocimiento** sobre la Misión de la UTB.



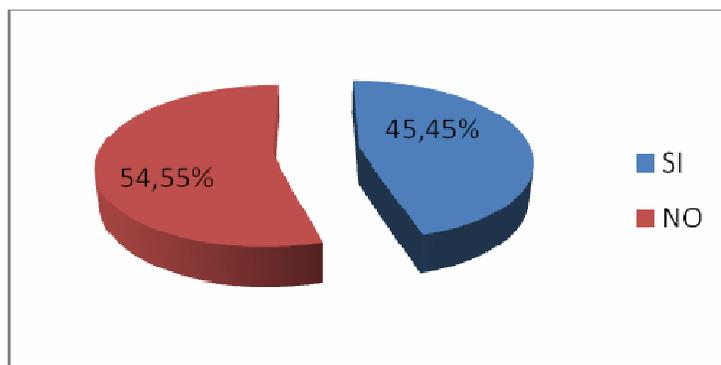
¿Conoce usted la Misión de la UTB. Cómo cree que se ve reflejada en el día a día institucional? Las respuestas fueron en un **64.2% No** conoce la Misión de la UTB y el **35.7%** dice que **Si** y se ve reflejada en: **Ampliación 50%**; **Calidad de Servicio 30%** y dicen que también se ve reflejada en **Proyectos con el 20%**



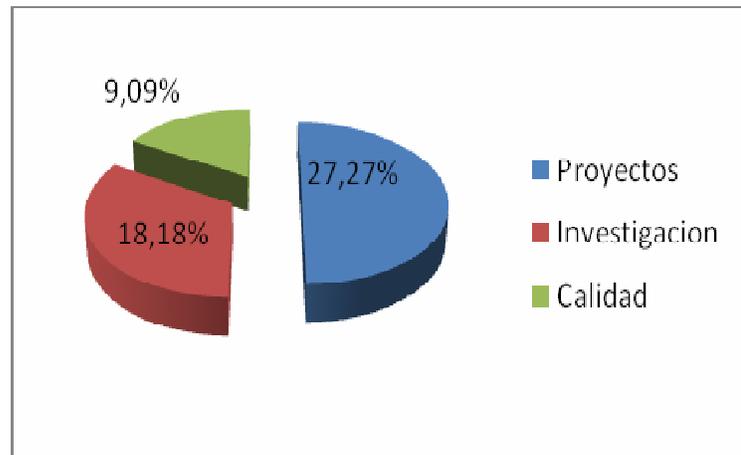
En la pregunta: **¿Conozco la Visión de la Universidad Tecnológica de Bolívar?** el **50%** del personal Administrativo respondió que lo **conoce todo con claridad**, el **36.3%** dice que **conoce lo suficiente** el **9%** respondió que **tiene poco conocimiento** y por último el **4.4%** que **no tiene suficiente conocimiento** sobre la Visión de la UTB.



En la pregunta abierta **¿Conoce la Visión de la Universidad Tecnológica de Bolívar, cómo cree que se ve reflejada en el día a día institucional?** Se encontró que el Personal Administrativo respondió en un **54.5%** que **No** conocían la Visión UTB y el **45.4%** afirmó que **SI**, los cuales mencionan que se ve reflejada en:

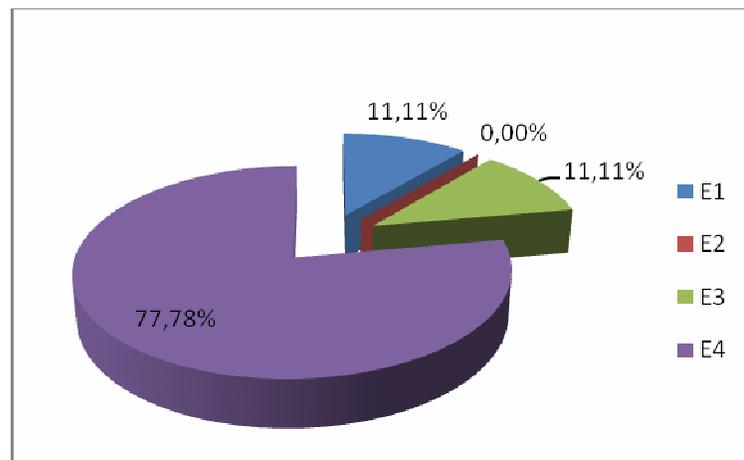


Proyectos en un **27.2%**; **Investigación** **18%** y finalmente, dicen que la Visión se ve reflejada con la **Calidad** en un **9%**.

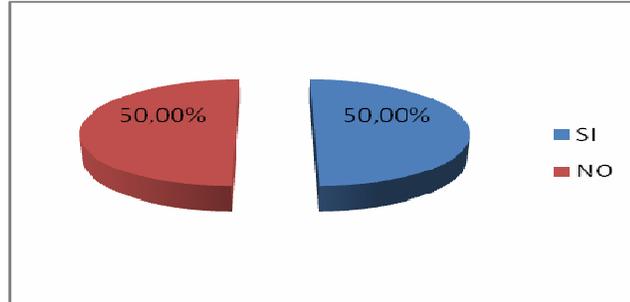


En la pregunta: **¿Conozco la Visión de la Universidad Tecnológica de Bolívar?**

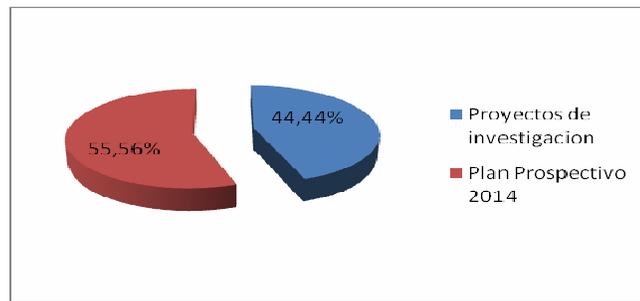
El **77.7%** del personal Docente respondió que lo **conoce todo con claridad**, el **11%** dice que **conoce lo suficiente**, y por último el **11%** que **no tiene suficiente conocimiento** sobre la Visión de la UTB.



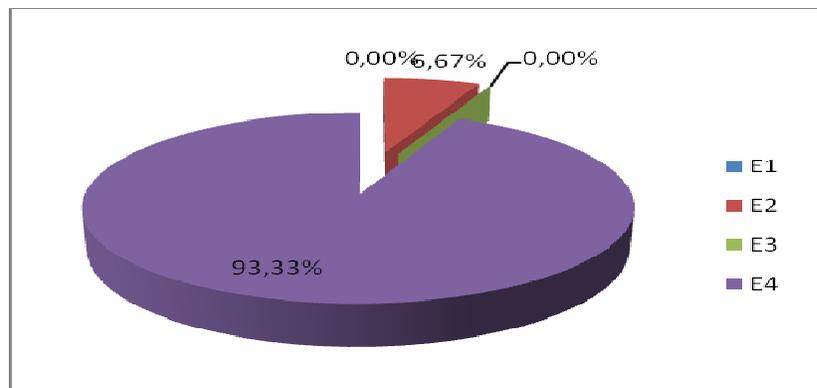
En la respuesta que dio el Personal Docente a la pregunta abierta el **50%** dice que **No** la conoce y el otro **50% afirma conocer** la Visión de la UTB, señalando q se ve reflejada en el día a día institucional de la siguiente manera:



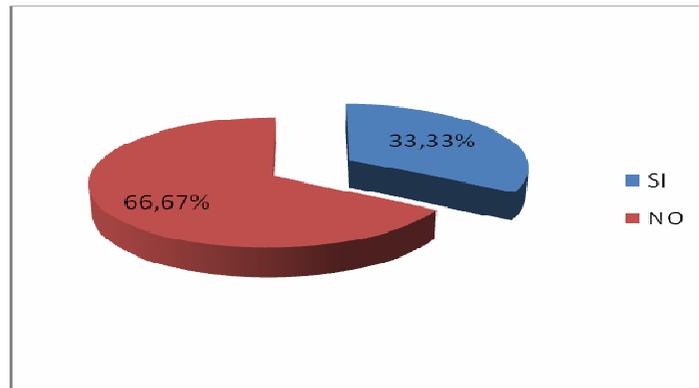
El **55.5%** sostiene que se refleja en el Plan **Prospectivo 2014** y el **44.4%** en **Proyectos de Investigación**



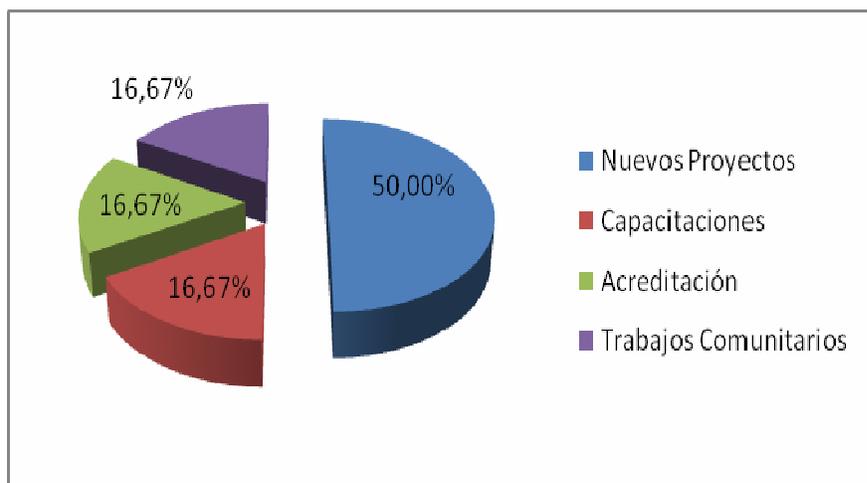
En la pregunta: **¿Conozco la Visión de la Universidad Tecnológica de Bolívar?** el **93.3%** del personal de Mantenimiento respondió que lo **conoce todo con claridad** sobre la Visión de la UTB, mientras que el **6.6%** **tiene poco conocimiento**.



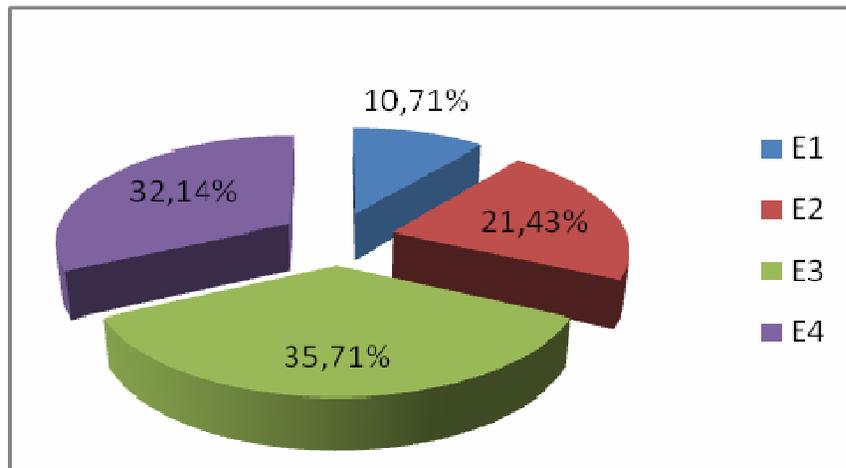
En la respuesta del Personal de Mantenimiento a la pregunta abierta, se encontró que el **66.6%** dice que **No** la conoce la visión de la UTB y el otro **33.3%** **afirma conocerla**, señalando que se ve reflejada en el día a día institucional de la siguiente manera:



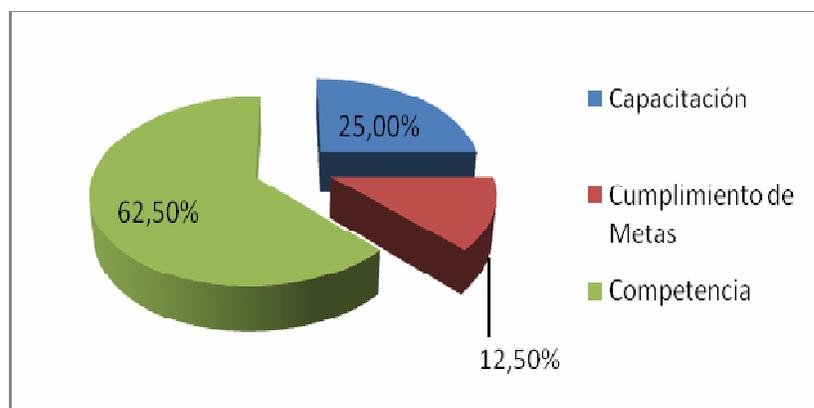
El 50% sostiene que el **Nuevos Proyectos**; y con un porcentaje de **16.6% por igual**, el Personal de Mantenimiento dice que la Visión también se ve reflejada en **Capacitaciones, Acreditación y Trabajos Comunitarios**.



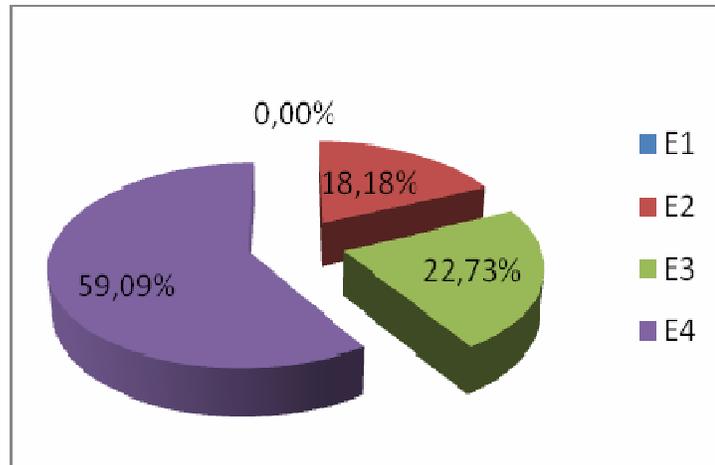
En esta pregunta abierta los Estudiantes dijeron con un **32%** que lo **conoce todo con claridad**, el **35.7%** **conoce lo suficiente**, mientras que el **21.4%** **tiene poco conocimiento** y finalmente el **10.7%** **no tiene suficiente conocimiento** sobre la Visión de la UTB.



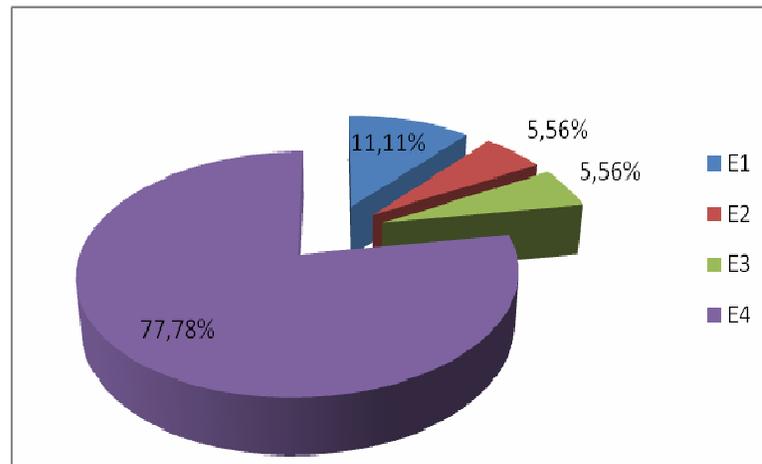
El **62.5%** de los estudiantes opinaron que la visión se ve reflejada en las **Competencias**; el **25%** dice que en **Capacitación** y finalmente el **12.5%** dice que en el **Cumplimiento de Metas**.



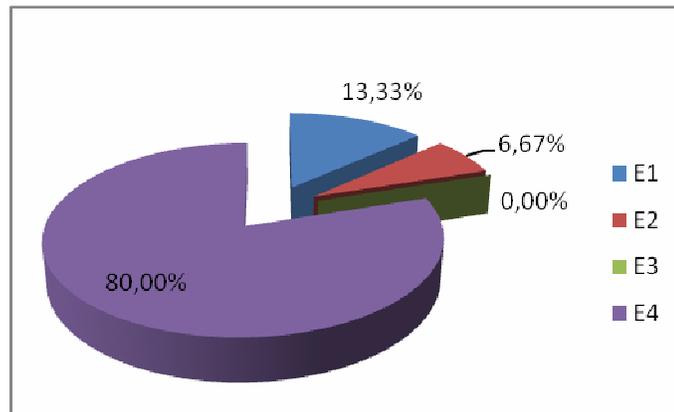
Pasando a la siguiente pregunta **¿Conozco los Valores Corporativos de la UTB?**
 El **59%** del Personal Administrativo afirma **conocer todo con claridad** sobre los valores, el **22.7%** **conoce lo suficiente** y **18%** **tiene poco conocimiento** sobre éstos.



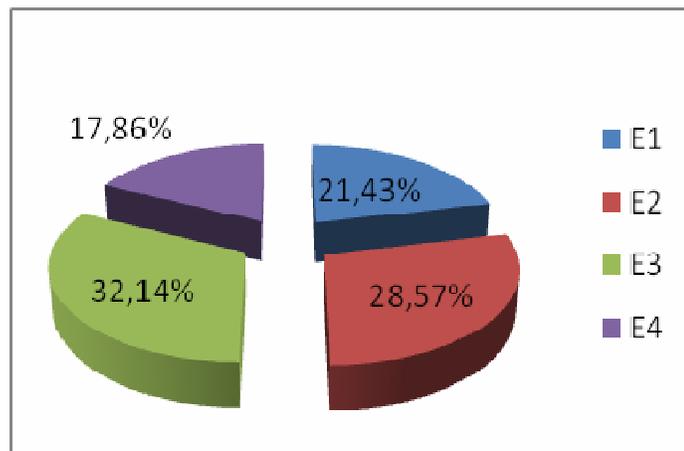
El **77.7%** de los Docentes afirman **conocer todo con claridad** sobre los valores, el **5.5%** **conoce lo suficiente** y **tiene poco conocimiento** mientras que el **11%** **no tiene suficiente conocimiento** sobre los Valores.



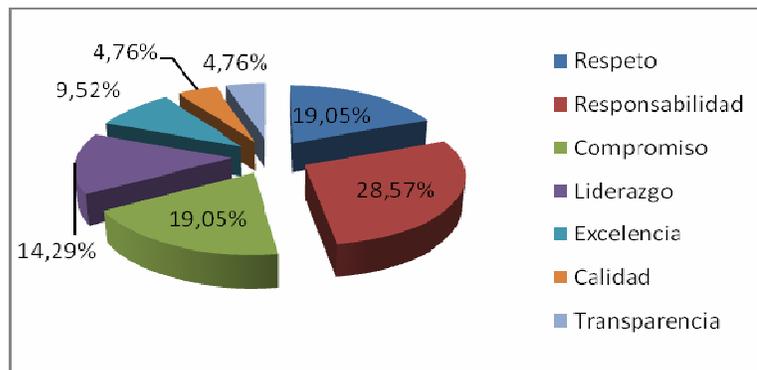
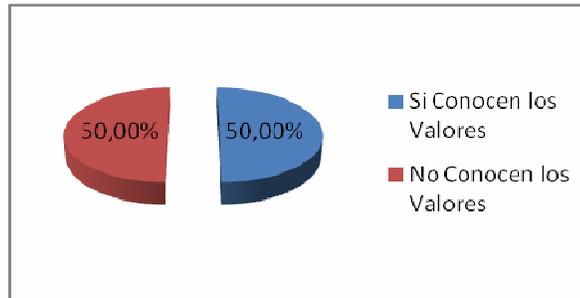
El **80%** del Personal de Mantenimiento asegura **conocer todo con claridad** sobre los Valores Corporativos de la UTB, **el 0% conoce lo suficiente**, mientras que el **6.6% tiene poco conocimiento** y finalmente el **13.3% no tiene suficiente conocimiento**.



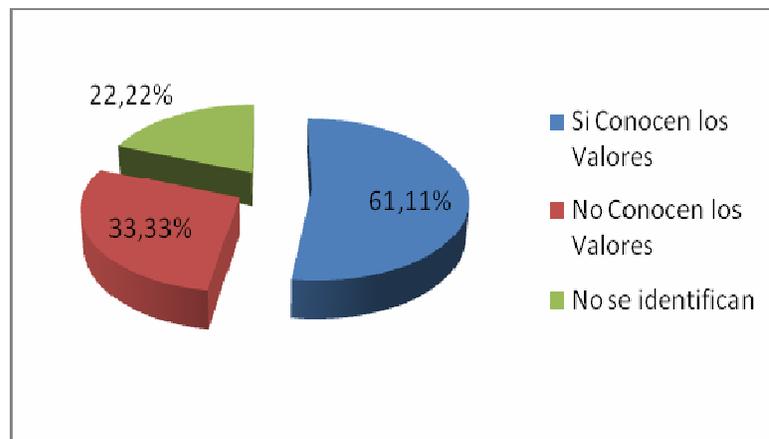
El **17.8%** de los estudiantes dice que **conoce todo con claridad** sobre los valores corporativos mientras que el **32% conoce lo suficiente**; **28.5% tiene poco conocimiento** y finalmente el **21.4% no tiene suficiente conocimiento**.



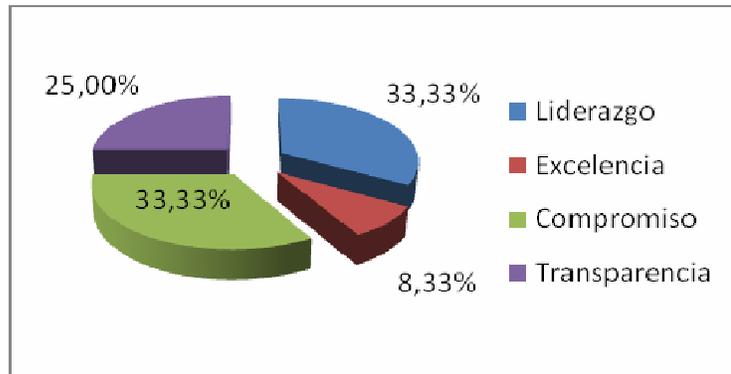
En la pregunta abierta **¿Conoce los valores corporativos de la UTB? Con cuál se siente identificado**, el **50% del Personal Administrativo** respondió **No** y otro **50% Si**, los cuales se sienten identificados con: Responsabilidad 28.5%; Compromiso y Respeto 19%; Liderazgo 14.2%; Excelencia 9.5%; Calidad y Transparencia 4.7%.



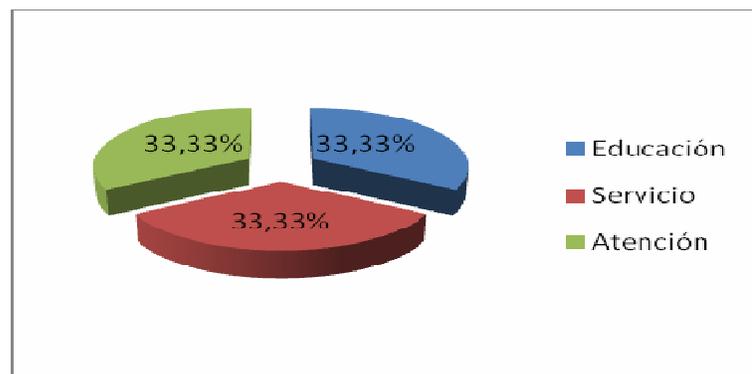
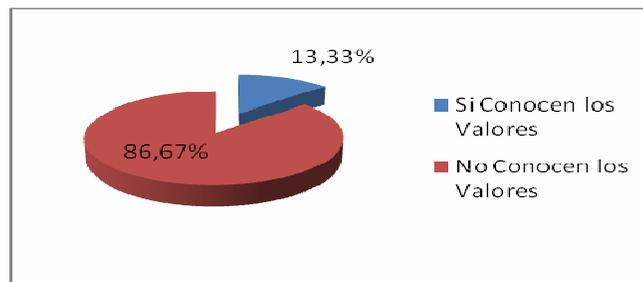
Por su parte, los Docentes respondieron **33.3% No conocían los valores corporativos**; el **22.2% No se identifican** y el **61% Si** y mencionaron que se sienten identificados con los siguientes:



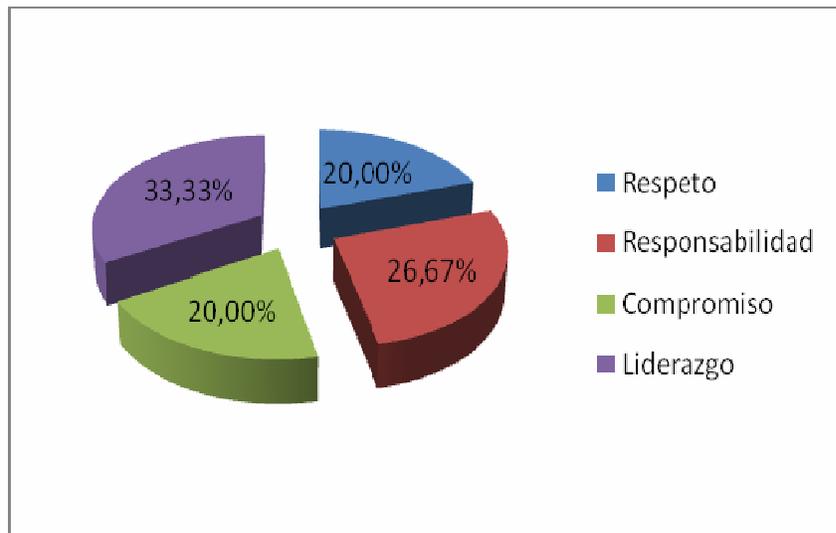
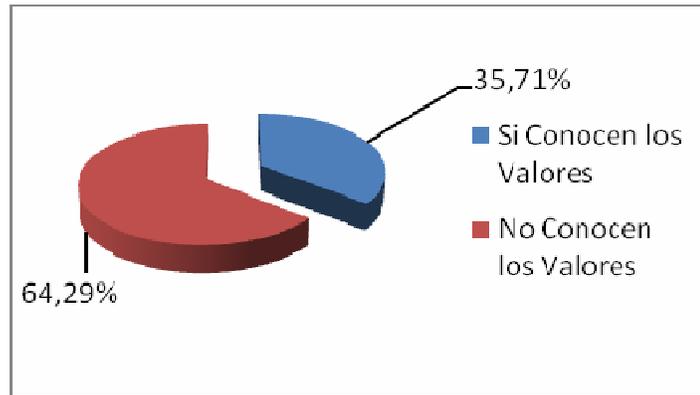
En primer lugar se mencionó el valor del **Liderazgo y Compromiso** con el **33.3%**; **Transparencia 25%** y por último la **Excelencia con el 8.33%**



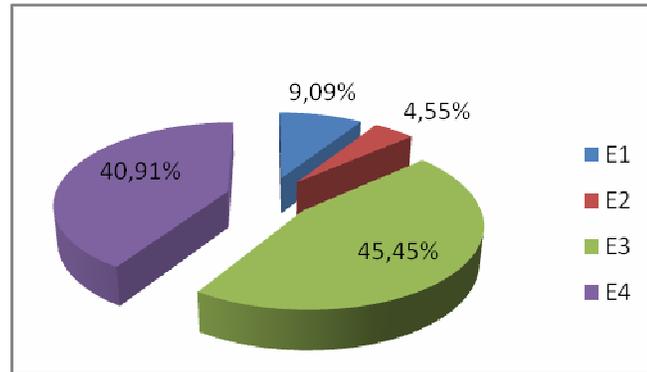
Se realizó la misma pregunta abierta para comprobar la veracidad de las respuestas del personal de Mantenimiento y se encontró que el **86.6% No conocen** los valores de la UTB y el **13.3%** afirman **SI conocerlo**. Se identifican con la **Educación, Servicio y Atención** en un **33.3% c/u**.



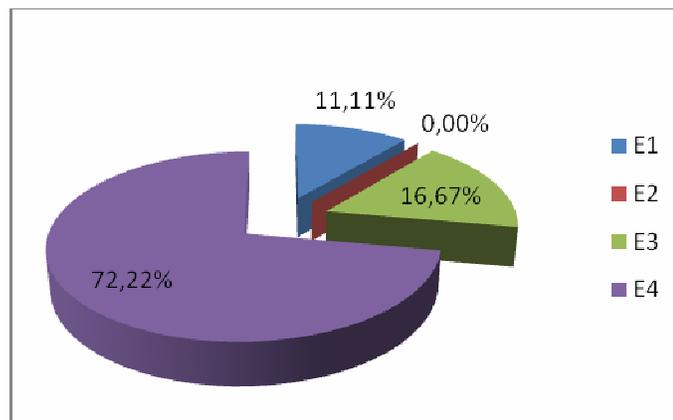
El **64.2%** de los estudiantes respondió que **No conocían los valores** y el **35.7%** respondió que **Si**, mencionando que se sienten identificados un **33.3%** con el valor del **Liderazgo**; el **26.6%** con el valor de la **Responsabilidad** y el **20%** restante, se identifica con el **Respeto y Compromiso**



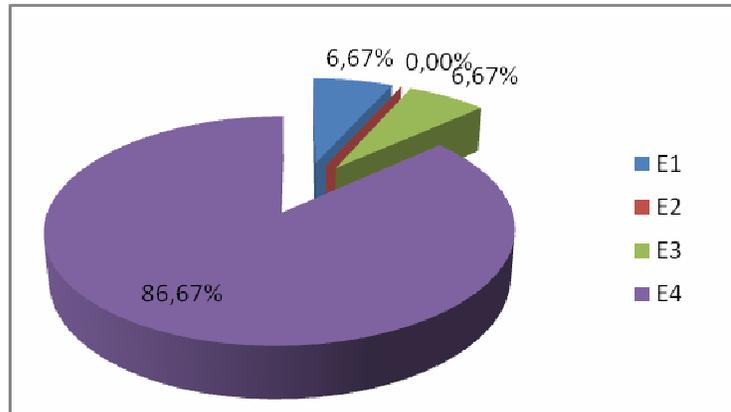
En la pregunta *¿Conozco la historia sobre el crecimiento de la UTB?* El **40.9%** del personal Administrativo respondió que **conoce todo con claridad**, el **45.4%** **conoce lo suficiente**, el **4.5%** **tiene poco conocimiento** y finalmente el **9%** **no tiene suficiente conocimiento**.



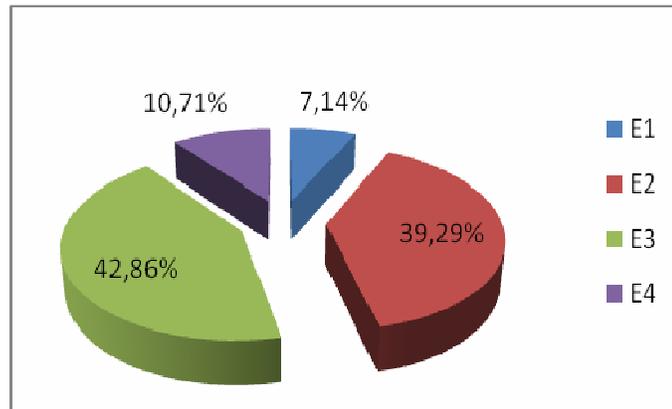
Conoce todo con claridad sobre la historia de la UTB el **72,2%** del personal Docente mientras que el **16.6%** **conoce lo suficiente**, el **11%** **no tiene el suficiente**.



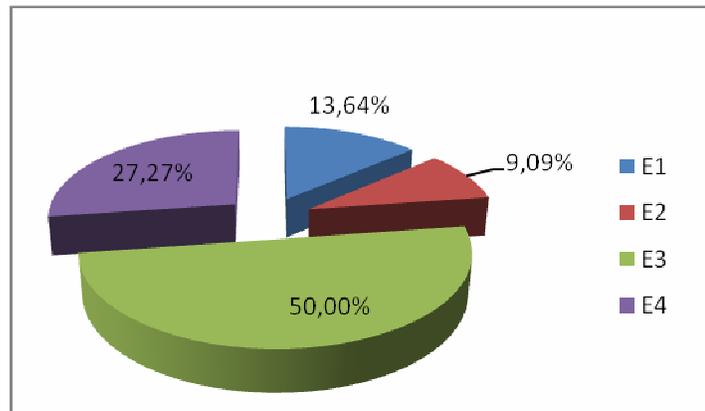
El **86.6%** del personal de Mantenimiento afirma **conocer** la historia de la UTB, el **6.6%** **conoce solo lo suficiente** y el **6.6%** sostiene que **no tiene suficiente conocimiento**.



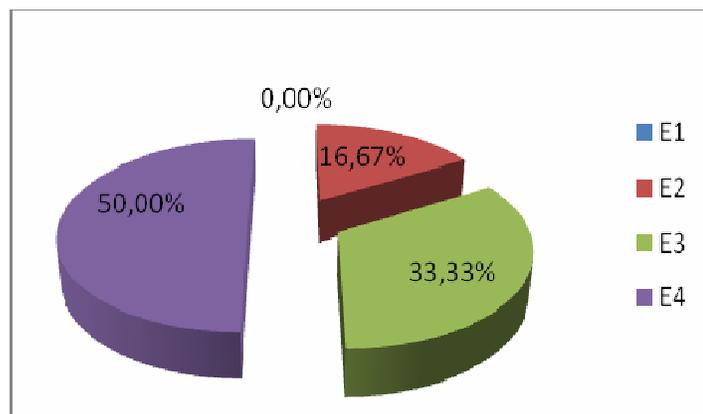
En esta pregunta, el **10.7%** de los Estudiantes respondieron que **conocen la historia con claridad**; el otro **42.8%** **conoce sólo lo suficiente**; de otro lado, sólo el **7%** sostuvo que **no tenían suficiente conocimientos** y por último el **39.2%** **posee poco conocimiento** sobre los mismos.



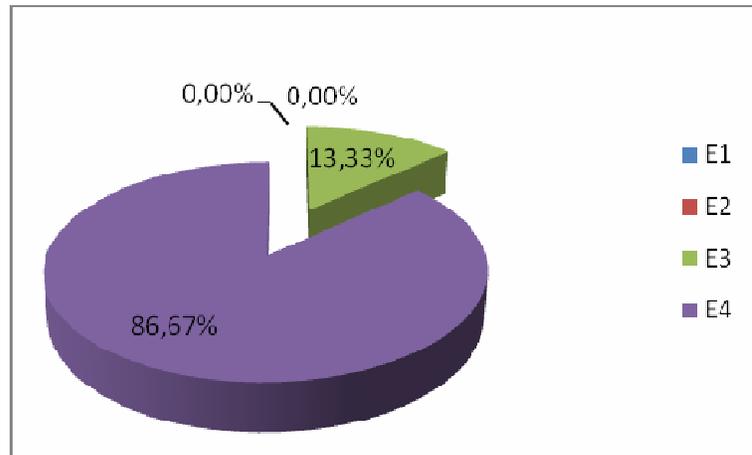
En la pregunta *¿Cuando he necesitado asesoría o servicio de algún funcionario, estudiante, profesor me siento conforme?* El **27.2%** del personal Administrativo dice sentirse conforme cuando ha necesitado alguna asesoría, mientras que el **50%** asegura sentirse lo suficientemente conforme, por otro lado el **9%** lo califica con un bajo cumplimiento y finalmente el **13.6%** o no tiene conformidad.



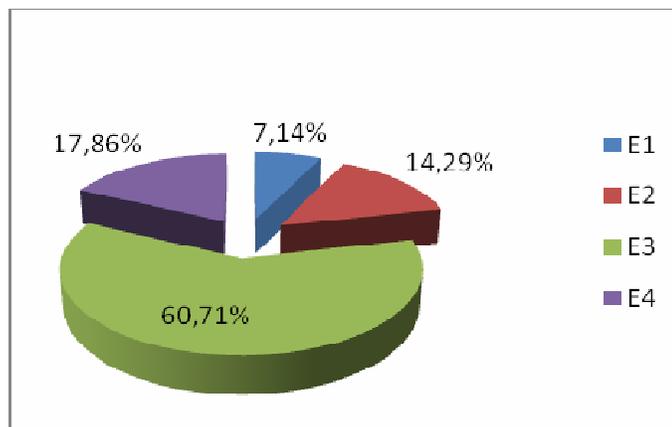
El **50%** de los Docentes dice sentirse conforme cuando ha necesitado alguna asesoría, mientras que el **33.3%** asegura sentirse lo suficientemente conforme, por otro lado el **16.6%** lo califica con un bajo cumplimiento.



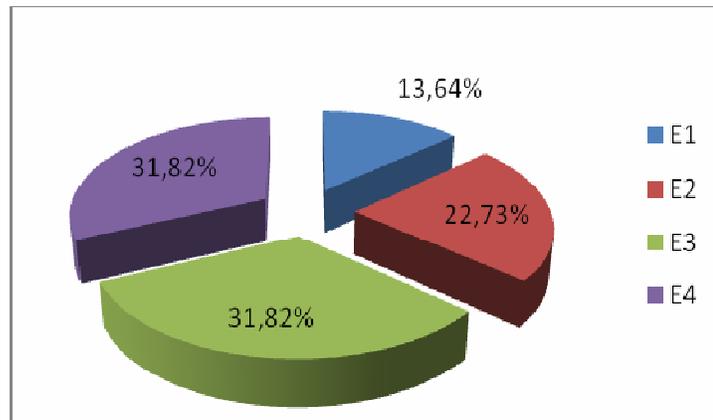
El **86.6%** del personal de Mantenimiento dice sentirse conforme con total claridad, mientras que el **13.3%** asegura sentirse lo suficientemente conforme.



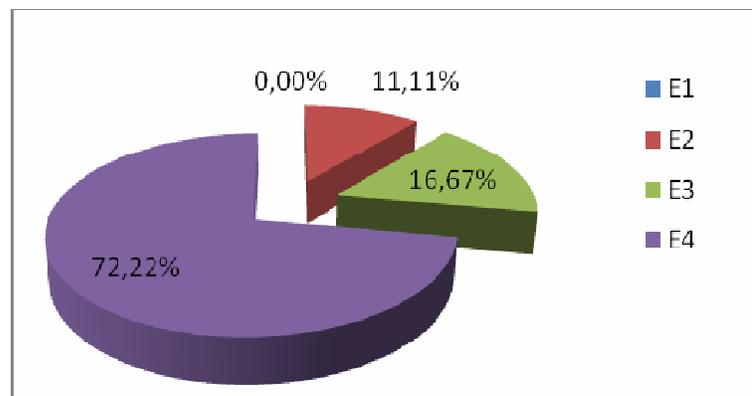
El **17.8%** de los Estudiantes encuestados dicen sentirse conforme con total claridad, mientras que el **60.7%** asegura sentirse lo suficientemente conforme y finalmente el **14.2%** tiene poco conocimiento y el otro **7%** no tiene conformidad.



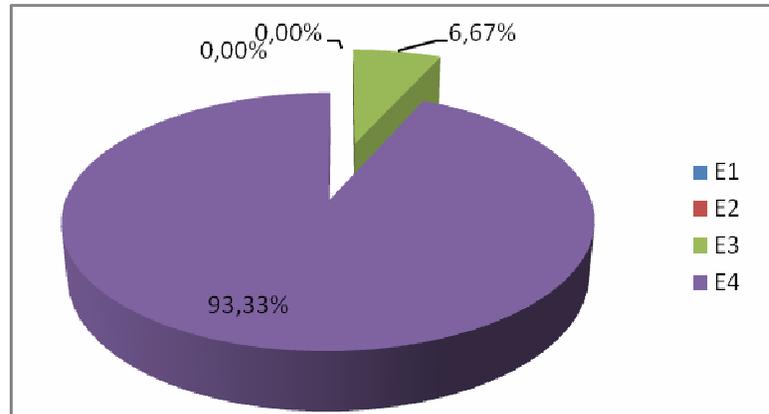
En la pregunta *¿Considero que he participado de actividades u oportunidades que brinda la UTB?* el **31.8%** del personal Administrativo aseguran que ha participado en dichas actividades u oportunidades, mientras que otro **31.8%** respondió que ha participado lo suficiente, el **22.7%** consideran que han **participado poco** y finalmente el **13.6%** que **no ha participado** en actividades en la UTB.



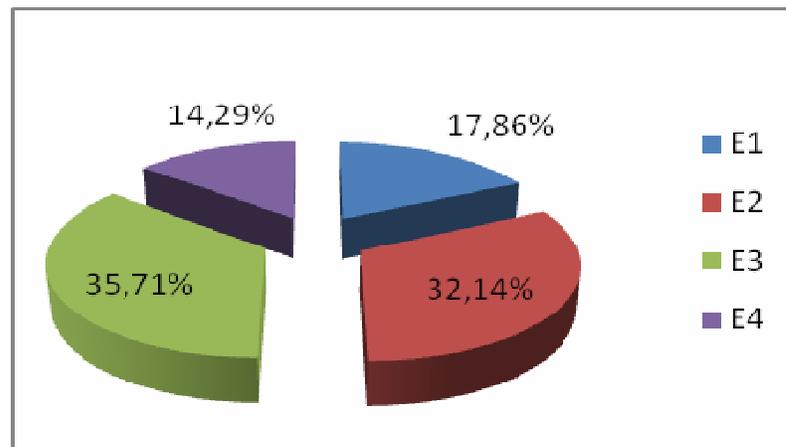
El **72.2%** de los Docentes aseguran que **ha participado en dichas actividades u oportunidades**, mientras que el **16.6%** respondió que **ha participado lo suficiente** y el **11%** ha participado poco.



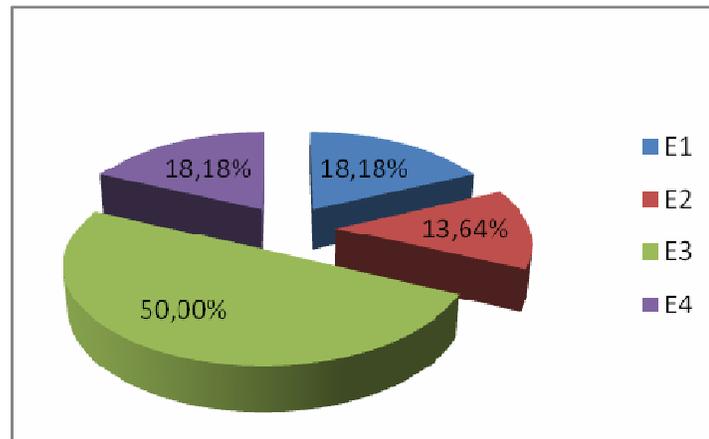
El **93.3%** del personal de Mantenimiento asegura conocer con toda claridad que **ha participado en dichas actividades u oportunidades**, mientras que el **6.6%** respondió que ha participado lo suficiente.



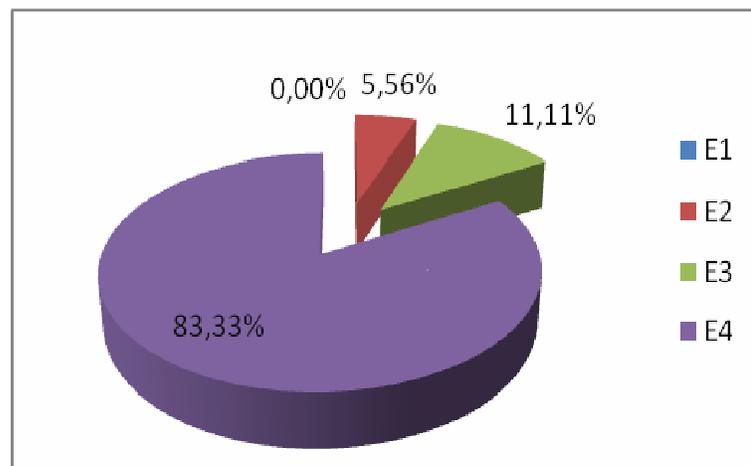
El **14.2%** de los Estudiantes asegura **ha participado en dichas actividades u oportunidades**, mientras que el **35.7%** respondió que **ha participado lo suficiente**; el **32%** considera que **ha participado poco** y finalmente el **17.8%** considera que **no ha participado** en las actividades y oportunidades que le brinda la UTB.



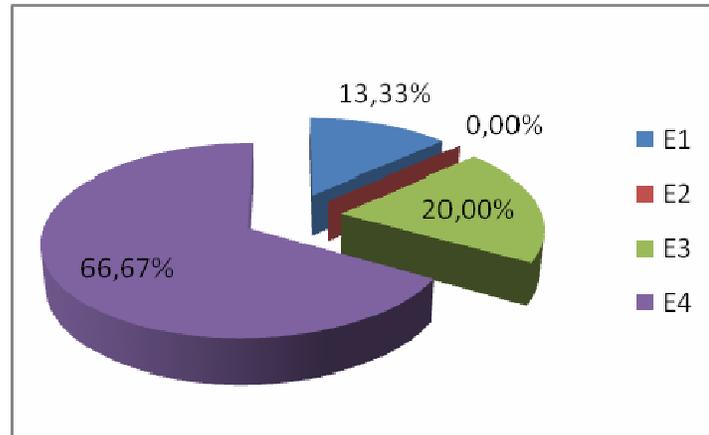
En esta pregunta, el **18% del Personal Administrativo** respondió que **conoce todos sobre el PEI con claridad**; el otro **50% conoce sólo lo suficiente**; de otro lado, sólo el **13.6%** sostuvo que **posee poco conocimiento** sobre el PEI Institucional; y por último el **18% no tenían suficientes conocimientos** sobre el mismo.



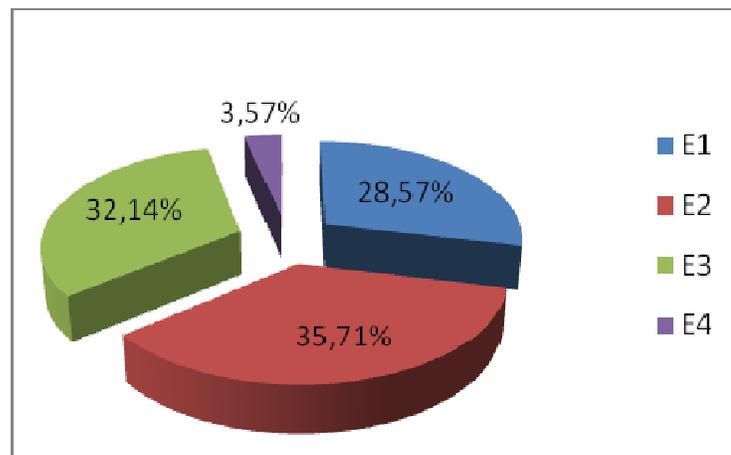
En esta pregunta el **83.3%** del personal Docente asegura conocer todo con claridad, **el 11%** conoce lo suficiente por otro lado el **5.5%** tiene **poco conocimiento**.



El personal de Mantenimiento respondió en un **66.6%** que **conoce todo con claridad**; el **20%** **conoce lo suficiente** y por último, el **13.3%** **no tiene suficiente conocimiento**.



En esta pregunta el **3.5%** de los estudiantes colaboradores dijeron que conocían todo con claridad mientras que el **32%** solo conoce lo suficiente sobre el PEI y por otro lado el **35.7%** tiene **poco conocimiento** y finalmente el **28.5%** no tiene suficiente conocimiento.



Capítulo sexto

Discusión

El diseño y ejecución de un programa de entrenamiento laboral, será exitoso en la medida en que éste responde a las necesidades reales de mejora de sus participantes, en este sentido, se explica a continuación el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas:

Se evidenció una gran confusión por parte de los estudiantes ante los conceptos de acreditación y re-acreditación institucional, y el estado actual de la universidad en el proceso de acreditación institucional.

El personal de mantenimiento y administrativo, posee poco conocimiento sobre los símbolos corporativos, manejando como conceptos diferentes e independientes a Max y el Alcatraz. Los primeros, no conocen los valores institucionales de la UTB.

Toda la población encuestada mencionó el “Cartero” como un medio de comunicación interno de la organización, aún vigente. Además, los estudiantes, afirmaron que la radio institucional hacía parte de los mismos. Sin embargo, existe un conocimiento general de las herramientas de comunicación internas de la universidad, siendo las más destacadas el conéctate y el correo institucional.

Se evidenció que aproximadamente la mitad de la población docente manejaba con más claridad, los conceptos y funciones de los componentes culturales de la Universidad, así como la temática de la Acreditación Institucional de la UTB y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, incluyendo en este último punto a los demás encuestados: estudiantes, mantenimiento y administrativos.

Sin embargo, la mayoría de los docentes junto a más de la mitad del personal de mantenimiento, estudiantes e incluso administrativos encuestados, no conocían la misión y la visión de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Todo lo anterior, permite concluir a manera general que *“existe una necesidad real de fortalecer las estrategias de comunicación interna de la Universidad Tecnológica de Bolívar, optimizar la utilización de herramientas de comunicación interna, permitir mayor participación e información de sus miembros en algunos procesos internos, así como desarrollar en sus miembros habilidades de comunicación interpersonal que facilite el flujo adecuado de la información institucional y luego, su interiorización, desarrollando una actitud de pertenencia hacia la Universidad, su historia, su cultura, objetivos y sus logros, en la búsqueda de la calidad y la excelencia”* (Manjarrez y Zurita, 2010).

Capítulo séptimo

Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo de habilidades verbales y no verbales de comunicación por parte de los miembros de la Universidad Tecnológica de Bolívar, contribuirá significativamente en la reducción de los altos niveles de stress generados por la intensidad y complejidad de actividades laborales y académicas, ya que pueden expresar con facilidad sus percepciones, organizar sus pensamientos y manifestar necesidades sin temor de generar daños a terceros. Además, propicia la creación de un clima laboral agradable y de confort, que favorece al tiempo, el mejoramiento del desempeño laboral y el incremento de la productividad.

El manejo de la identidad e imagen de la Universidad Tecnológica de Bolívar, está a cargo del departamento de Comunicaciones y el diseño, manejo y mejoramiento de sus componentes culturales, están a cargo del departamento de Gestión Humana, ambos departamentos, trabajan de forma conjunta y muy estrecha, bajo la supervisión de la Dirección General de la UTB, ya que ambas dependencias, deben desarrollar estrategias efectivas que faciliten la transmisión de la cultura a estudiantes y trabajadores, haciendo uso de las habilidades personales de éstos, así como de los medios y herramientas de comunicación internos y externos establecidos por la universidad. Estos departamentos se contemplan dentro del diseño del programa de entrenamiento de esta propuesta, como los encargados del adecuado desarrollo y supervisión del entrenamiento desde la plataforma virtual y en los encuentros personales.

Teniendo en cuenta que, el sistema de comunicación organizacional interno y externo, se complementan, es decir, que lo que el público ó cliente externo piensa de la organización, depende de la percepción previa que tienen sus clientes internos, entonces, serán los clientes internos el principal transmisor de la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por esta razón, se resalta que en el proceso de comunicación de la cultura organizacional de la UTB, es importante considerar que todos sus miembros, en especial el interno, referido a estudiantes y empleados en general, deben manejar un estilo y patrones de comunicación adecuados, ya que éstos pueden influir positiva o negativamente, en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura, en las relaciones establecidas en los espacios de interacción social e incluso en la calidad del servicio prestado.

La labor de potenciar estas habilidades de comunicación en el personal trabajador, para la transmisión apropiada de la cultura e identidad corporativa tanto al cliente interno como al externo, corresponde al departamento de Gestión Humana de la UTB, desde la coordinación de capacitación y desarrollo.

Aunque la UTB cuenta con herramientas avanzadas en tecnología y medios de comunicación organizacional, sus miembros presentan una dificultad en el manejo y apropiación de la información que circula al interior de ella, información referida a los procesos actuales en su plan de desarrollo institucional, es decir, objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, al conocimiento de los componentes culturales e identidad corporativa, entre otros.

En el caso anterior, las habilidades comunicativas se refieren, según Valdez (2008), a las *“habilidades lingüísticas orales de comprensión auditiva y expresión oral”* que son necesarias para la multiplicación de información fiel dentro de la empresa y en el servicio al cliente; *“habilidades escritas de comprensión de lectura”* que son necesarias para la actualización de información institucional, lectura del Conéctate, boletines informativos, circulares e información por correo electrónico, etc.; *“habilidades de expresión escrita en las direcciones de la competencia comunicativa lingüística, sociolingüística, estratégica y del discurso”*...; y además *“habilidades comunicativas no verbales”* como el manejo del espacio personal y

social (proxémica), el manejo de las expresiones corporales, faciales y gestuales (quinésica) y las cualidades modificadores de la voz y sonidos silencios independientes con que apoyamos o contradecemos las estructuras verbales y kinésicas simultáneas o alternantes” (paralingüística) que expone Poyatos (1994).

Todas estas habilidades comunicativas se consideran como una fuente potencial de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la UTB, pues la comunicación organizacional no se enmarca únicamente en los medios y herramientas de comunicación utilizados por la empresa, sino también en las características personales de los emisores y receptores así como en el contenido, forma y estilo de la información manejada por los empleados dentro de la empresa.

Es debido a las funciones de los elementos verbales y no verbales en la comunicación, que se hace necesario un entrenamiento especial que propicie el desarrollo de un nivel de fluidez verbal y no verbal apropiado para el mejoramiento de las relaciones laborales, incremento de la productividad y para la fomentación de los componentes culturales y sentido de pertenencia hacia la organización, en fin, sólo mediante dicho entrenamiento los miembros de la organización podrán alcanzar un alto nivel de desarrollo de la competencia comunicativa.

Por otra parte, puede concluirse que los programas de entrenamiento laboral a nivel nacional e internacional, están dirigidos según las políticas organizacionales y los parámetros constitucionales, al desarrollo de habilidades y competencias requeridas solo para el cargo que cada trabajador desempeña y enfocada únicamente a las exigencias mínimas legales en cuanto al tema por lo tanto el entrenamiento en otras habilidades y competencias que puedan incrementar la productividad y mejorar el rendimiento laboral de sus empleados no es implementado por el alto costo (tiempo, recursos económicos, herramientas y materiales) que este representa y en otros casos por negligencia por parte de la empresa y/o los trabajadores.

Es importante aclarar que, aunque un programa de entrenamiento implica un alto costo, son más importantes las ganancias a obtener si éste se implementa de manera organizada y planeada estratégicamente, pues el programa de entrenamiento

propuesto en este trabajo investigativo en el ámbito laboral, tiene muchas ventajas, entre ellas: la reducción de las necesidades de supervisión, pues el programa en su modalidad virtual desde la plataforma SAVIO, le brinda al empleado y estudiante, la capacidad y la actitud de auto-vigilarse, otra ventaja es que se disminuye la inversión de tiempo, es decir, ya que la mayoría de los entrenamientos, son presenciales, éstos requieren de más tiempo en el desplazamiento, ubicación y organización de los participantes, pero cuando el entrenamiento es virtual se logra una gran retribución de tiempo. Y en cuanto al costo, un entrenamiento adecuado de los participantes, se constituirá para la organización en grandes beneficios reflejados en el incremento del rendimiento laboral y académico, sin mencionar que la actitud de los miembros de la organización reflejará satisfacción y gratitud, generando un ambiente laboral agradable y competente, y la oferta de un servicio de mayor calidad y calidez.

A partir de toda la información obtenida en el desarrollo de los marcos de esta investigación, sus autoras, plantean una serie de recomendaciones u sugerencias, que consideran necesarias para realizar un diseño más integral y efectivo del programa de entrenamiento que aquí se propone, entre ellas:

Realizar un Diagnóstico de Comunicación Organizacional, que permita a la UTB, analizar de manera profunda las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta en su sistema de comunicación organizacional interna, es decir, recursos físicos, herramientas tecnológicas de información, manejo de comunicación entre sus miembros, formas, niveles y estilos de comunicación, entre otras variables.

Aplicar la encuesta a una población mayor, que incluya a los estudiantes dentro de la muestra seleccionada, como un instrumento de apoyo en la recolección de información necesaria para el diagnóstico de comunicación de la UTB sugerido.

Los medios de comunicación, son los aliados más prácticos para mantener informados a todo tipo de público, en este sentido se sugiere la utilización de otros medios de comunicación más dinámicos y agradables para la comunidad UTB como el caso particular de la radio institucional o emisora universitaria, la cual podría ser de mucha utilidad dentro del programa de entrenamiento, pues además de divertir al público participante también puede mantenerlos informados de manera ágil sobre las

actividades planeadas durante cada semana así como de cualquier instrucción necesaria para el entrenamiento.

Se recomienda además, realizar una prueba piloto de la implementación del programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, que permita el mejoramiento de métodos o técnicas a utilizar en éste, y por consiguiente, para la optimización de recursos económicos y materiales, y, del proceso de aprendizaje de los participantes.

En la línea de inclusión de los estudiantes al programa de entrenamiento, se sugiere retomar el proyecto “Maloka Net”, pues sería de mucha utilidad una sala de informática abierta para todos los participantes del programa de entrenamiento, estudiantes y empleados, que no cuentan con una computadora personal, u oficina, e incluso el dinero para el alquiler de un equipo, el cual es fundamental para el desarrollo de las actividades asignadas en la plataforma virtual.

La participación activa de la rectora Patricia Martínez, es crucial en el montaje de este programa de entrenamiento propuesto, para liderarlo con apoyo del personal administrativo de la organización y de los departamentos encargados en esta área de comunicación organizacional y cultura organizacional. Siendo la rectora, una pieza clave para el éxito del programa de entrenamiento, partiendo de que el contacto esporádico, directo y cercano con su público interno propiciará la adherencia al programa, de más miembros y la constancia de los ya inscritos.

Para el diseño y ejecución de las actividades, se recomienda contratar a un personal especializado con experiencia en el montaje de talleres formativos, que puedan orientar y dirigir el curso adecuado del programa de entrenamiento diseñado.

Finalmente, se recomienda incluir el programa de entrenamiento en habilidades comunicativas, dentro del plan curricular de cada uno de los programas académicos de la universidad, y para los estudiantes nuevos desde el primer semestre, a fin de que gran número de sus estudiantes hagan parte de este programa y contribuyan al fortalecimiento de la cultura UTB.

Anexos

Anexo.1 Cronograma general de actividades

FASES	ACTIVIDADES		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCTUB
	DURACION SEMANAS							
FASE I Diseño del anteproyecto	Diseño de cronograma de actividades		X					
	Revisión del estado del arte de la propuesta		X					
	Entrevistas en UTB: Información sobre Prog. Entrenamientos- Acreditación Inst., Comunicación y Cultura Organizacional		X					
	Revisión del Plan Estratégico Institucional de la UTB del año 2010			X				
	Revisión de los lineamientos para la Acreditación Institucional			X				
	Selección de la Bibliografía			X				
	Planteamiento de la propuesta de investigación			X				

FASE IV Diseño del Programa de entrenamiento	Elaboración de la discusión y los resultados								X
	Definición de las herramientas de comunicación y su uso dentro del programa de entrenamiento.								X
	Elaboración de la discusión								X
	Elaboración de conclusiones y recomendaciones								X
	Elaboración de formatos, anexos, agendas, manuales, etc.								X

Anexo 2. ENCUESTA

Agradecemos su colaboración para responder la siguiente encuesta con fin institucional, en este caso para recolectar información para nuestro proyecto investigativo, la cual busca determinar el grado de conocimiento de la cultura organizacional de la UTB por parte de sus empleados y estudiantes.

Ocupación: Empleado ____ Estudiante ____

Departamento/ Programa: _____ Semestre: _____

Califique en una escala de 1 a 4, (siendo 1 la más baja y 4 la más alta) indicando el grado de cumplimiento o de conocimiento de aspectos relacionados a la cultura organizacional, según la siguiente escala:

- 1- No tengo suficiente conocimiento/ no cumpla lo suficiente
- 2- Tengo poco conocimiento/ bajo cumplimiento
- 3- Conozco lo suficiente/ cumplimiento medio
- 4- Conozco todo con claridad/ alto cumplimiento

PREGUNTAS	1	2	3	4
Estoy informado sobre los objetivos de la UTB hacia futuro				
Conozco los símbolos corporativos				
Los objetivos trazados por la UTB se están cumpliendo				
Conozco los procesos de comunicación interna utilizados en la UTB				
Considero que las herramientas de comunicación realmente me informan sobre lo que pasa o pasará en la UTB.				
Conozco la misión de la UTB				
Conozco la visión de la UTB				
Conozco los valores corporativos de la UTB				
Conozco la historia sobre el crecimiento de la UTB				
Utilizo adecuadamente los símbolos corporativos				

Quando he necesitado asesoría o servicio de algún funcionario, estudiante, profesor me siento conforme.				
Considero que he participado de actividades u oportunidades que me brinda la UTB				
Conozco el plan estratégico institucional				

RESPONDA:

1. Conoce los símbolos corporativos de la UTB, Si, No ,Cuales
R:/ _____

2. Actualmente cual de los objetivos institucionales trazados por la UTB se están cumpliendo.
R:/ _____

3. Qué procesos de comunicación interna utilizados en la UTB conozco.
R:/ _____

4. Con cuál de los valores corporativos de la UTB se siente identificado.
R:/ _____

5. Conoce usted la misión interna de la UTB. Cómo cree que se ve reflejada en el día a día institucional.
R:/ _____

6. Conoce usted la visión interna de la UTB. Cómo cree que se ve reflejada en el día a día institucional.
R:/ _____

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES COMUNICATIVAS

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la Cultura Organizacional de la UTB en el proceso de Acreditación Institucional, utilizando herramientas de comunicación durante el entrenamiento.

DIRIGIDO A: Empleados, Administrativos, Académicos, Operarios y Estudiantes de la UTB.

*Habilidades Comunicativas (H C)

Nota: Todas las actividades y tareas deben hacer énfasis en el ejercicio práctico de las habilidades comunicativas

DISEÑO GENERAL DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES COMUNICATIVAS					
ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Promoción del programa de entrenamiento: jornada de sensibilización	Promocionar el programa de entrenamiento en habilidades comunicativas ofreciendo información detallada sobre este a la comunidad UTB	Publicidad de humor e intriga referente al programa e inscripciones (2 semanas).	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	“Conéctate”	4 semanas
		Publicidad de incentivar y sensibilización, publicar en conéctate las fechas de inscripción al programa de entrenamiento (1 semana).	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	“Cartero” “Pendones” “Inducción” “Emisora” “Volantes”	
		Inscripciones y registro de datos en Plataforma virtual Sirius (1 semana).	Miembros UTB: Empleados y Estudiantes en general	“Afiches Publicitarios” “Correo institucional”	

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Introducción al programa de entrenamiento</p>	<p>Explicar en qué consiste el entrenamiento de manera detallada: metodología, normatividad, incentivos, actividades.</p>	<p>Ingresar a la plataforma virtual (savio) y descargar los documentos correspondientes: agenda del programa de entrenamiento y un documento escrito “descripción metodológica del programa de entrenamiento” Ver video clip de bienvenida al programa de entrenamiento de habilidades comunicativas por parte de la Rectora Ingresar al foro virtual de apoyo para recibir orientación</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Documentos digitales: agenda general del programa Folleto Correo institucional Video clip: Bienvenida por parte de la Rectora</p>	<p>1 semana</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) de “Introducción al Programa de Entrenamiento”	Realizar una dinámica con los participantes sobre la Introducción al Programa de Entrenamiento y probar que tanto aprendieron del tema tratado. El éxito de esta dinámica consistirá en que se dé una muy buena motivación en el grupo y segundo que haya, después de su aplicación, un tiempo de reflexión sobre lo que el ejercicio les permite aprender. La dinámica puede ser en círculo y deberán ir pasándose un objeto y a la vez entonar una canción y al momento del facilitador decir “stop” el participante que se haya quedado con el objeto deberá tomar una tarjeta y leer en voz alta la pregunta.	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folletos Correo institucional Documento impreso: agenda general del programa de entrenamiento, registros de asistencia	1/2 jornada

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Abordaje teórico de habilidades comunicativas	Adquirir conocimiento referente a la definición, origen y generalidades de las habilidades comunicativas	<p>Descargar documentos en la plataforma (Savio) referentes a las habilidades comunicativas</p> <p>Ver video de ejemplos cotidianos referentes a las habilidades comunicativas protagonizado por empleado y estudiantes de la UTB</p> <p>Ingresar al foro de apoyo virtual para recibir orientación</p> <p>Visitar los links sugeridos de estudios e investigaciones referentes a las habilidades comunicativas</p> <p>Realizar la evaluación presentada en video clip protagonizado por empleados y estudiantes</p>	Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento	Documentos digitales, videos, video clip, sugerencias sobre sitios de interés confiables Correo institucional	2 semanas

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS/ MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa</p>	<p>Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) de “Abordaje teórico de habilidades comunicativas”</p>	<p>Le solicita a cualquier participante que le diga al de su derecha cualquier frase relacionada con Abordaje Teórico de Habilidades Comunicativas, pero con una entonación particular (temor, nerviosismo, risa, tristeza, etc.). El segundo debe responderle con otra frase pero con la misma entonación y gestos y así sucesivamente. Si un participante no hace bien la entonación, reacciona de forma diferente o pasan tres segundos sin que responda, pierde y sale del juego.</p>	<p>Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría</p>	<p>Folletos Documento impreso: Sobre habilidades comunicativas, registros de asistencia Foro Correo institucional</p>	<p>1/2 jornada</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS/ MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Habilidades comunicativas: ¿cuáles son?</p>	<p>Conocer los diferentes tipos de habilidades comunicativas y sus componentes</p>	<p>Descargar y diligenciar documentos en la plataforma virtual (savio): check list de habilidades comunicativas; documento teórico H C</p> <p>Realizar carteleras y afiches diseñados por ellos mismos referentes a ejemplos de H C</p> <p>Visitar links sugeridos de estudios e investigaciones</p> <p>Ingresar al foro virtual de apoyo para recibir orientación</p> <p>Realizar evaluación escrita en volantes que se encuentran en diferentes puntos de distribución en la UTB firmando una lista de recibido</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Formato check list</p> <p>Pendones</p> <p>Murales</p> <p>Folleto</p> <p>Conéctate</p> <p>Cartero</p> <p>Correo institucional</p>	<p>2 semanas</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa</p>	<p>Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (SAVIO) sobre: Habilidades comunicativas: ¿cuáles son?</p>	<p>Los estudiantes, docentes, personal de mantenimiento, antes de almuerzo realizar una dinámica: juego grupal, donde juegue todo el personal, se divide en dos grupos, se escogen capitanes por grupo y el cuerpo del grupo, luego se le hacen preguntas, adivinanzas, juego del mudo que permitan cuestionar o describir Habilidades Comunicativas, los premios serán almuerzos gratis, bonos para refrigerios, etc.</p>	<p>Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría</p>	<p>Folletos Documento impreso: Sobre habilidades comunicativas, registros de asistencia Foro Correo institucional</p>	<p>1/2 jornada</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>¿Cómo desarrollar habilidades comunicativas?</p>	<p>Desarrollar habilidades comunicativas necesarias para un desempeño laboral y personal óptimo</p>	<p>Descargar documentos en la plataforma (savio) sobre cómo desarrollar H C</p> <p>Obtener folletos sobre el desarrollo de H C que se encuentran en diversos puntos de distribución de la UTB, firmando una lista de recibido</p> <p>Ver video educativo en la plataforma sobre desarrollo de H C en la plataforma virtual (savio)</p> <p>Hacer un análisis del contenido del video y argumentar sus posiciones: acuerdos y/o desacuerdos</p> <p>Ingresar al foro de apoyo virtual para recibir orientación</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Videos, video clip, folletos, resúmenes digitales</p>	<p>2 semanas</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) sobre ¿Cómo desarrollar habilidades comunicativas?	Realizar una dramatización de tal forma que los participantes aprendan los conceptos, herramientas y experiencias que les permitan desarrollar y mejorar sus habilidades comunicacionales en la UTB.	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folleto Documento impreso: Sobre desarrollo de habilidades comunicativas, registros de asistencia Foro Correo institucional	1/2 jornada

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Reseña Histórica UTB interactiva</p>	<p>Presentar la historia de la UTB, datos principales y actualidad a los participantes del programa</p>	<p>Descargar el documento en la plataforma virtual (savio): resumen grafico (historietas) acerca de la historia de la UTB</p> <p>Descargar la secuencia fotográfica de la historia de la UTB (pasado, presente y proyección)</p> <p>Video sobre el progreso, logros y dificultades de la UTB hasta la actualidad por parte de la Rectora</p> <p>Ingresar al foro virtual de apoyo para recibir orientación</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Video clip</p> <p>Videos</p> <p>Resumen digital</p> <p>Folleto</p> <p>Correo institucional</p>	<p>2 semanas</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) sobre Reseña Histórica UTB interactiva	En este encuentro que trata sobre la Reseña Histórica UTB interactiva, se puede aplicar una actividad a lo largo del encuentro que se base en descubrir una clave donde pueden encontrar pistas (información), en los diferentes departamentos de la UTB, de este modo los participantes aprenderán y conocerán de manera dinámica más acerca de la Universidad y se podrá medir la agilidad, atención y creatividad de cada participante.	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folletos Documento impreso: Sobre Reseña Histórica UTB interactiva, registros de asistencia Foro Video Correo institucional	1/2 jornada

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Abordaje de la cultura organizacional de la UTB	Presentar a la comunidad UTB toda la información relacionada con su cultura organizacional.	<p>Descargar documentos en la plataforma virtual (savio): manual de identidad corporativa de la UTB y componentes culturales de la UTB</p> <p>Revisar la pagina web institucional y realizar sugerencias en (el foro virtual) de mejoramiento o aportes innovadores que permitan conocer más acerca de la cultura de la UTB</p> <p>Realizar un recorrido por la UTB identificando los lugares donde se exhibe la misión, visión, valores, estructura orgánica. Registrar las observaciones hechas en el foro virtual</p> <p>Ver video interactivo acerca de los componentes culturales de la UTB realizado a manera de entrevista a empleados y estudiantes</p>	Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento	Murales Manual de identidad Corporativa Folletos Correo institucional Video clip	2 semanas

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) sobre Abordaje de la cultura organizacional de la UTB	Realizar una dinámica donde se transmite el clima laboral en la UTB por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal interno y externo. Esta dinámica de reflejar y dar sentido al concepto de Cultura Organizacional.	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folletos Documento impreso: Sobre Abordaje de la cultura organizacional de la UTB, registros de asistencia Foro Video Correo institucional	1/2 jornada

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Presentación de información institucional: plan estratégico prospectivo 2014, PEI, estructura orgánica y estatuto orgánico</p>	<p>Conocer información relacionada con el cumplimiento de la misión y visión de la UTB haciendo énfasis en el ejercicio de las Habilidades Comunicativas</p>	<p>Descargar de la plataforma virtual (savio) los resúmenes de los documentos institucionales de la UTB: plan estratégico prospectivo 2014, PEI, estructura orgánica y estatuto orgánico</p> <p>Ver videoclip de los puntos principales tratados en cada documento institucional a cargo de directivos y personal administrativo</p> <p>Participar en el foro de apoyo virtual para recibir orientación y ampliar conocimientos</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Resumen Digital: Documentos Institucionales, Correo Institucional Video clip: (directivos)</p>	<p>2 semanas</p>

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (SAVIO) sobre Presentación de información institucional	Hacer un concurso de creatividad que le permita a los asistentes demostrar sus conocimientos sobre el PEI, creando un folleto, que servirá como publicidad institucional. Este folleto debe ser el más completo en cuanto a información y dinamismo. El ganador recibirá incentivos.	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folletos Documento impreso: Sobre Presentación de información institucional, registros de asistencia Foro Correo institucional Video clip (directivos)	1/2 jornada

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
<p>Acreditación Institucional de la UTB</p>	<p>Conocer el proceso de acreditación institucional, su importancia, el estado actual de la UTB en este proceso y rol de los miembros UTB</p>	<p>Ver videoclip referente al estado actual del proceso de acreditación de la UTB</p>	<p>Miembros UTB: Empleados y Estudiantes inscritos en el programa de entrenamiento</p>	<p>Resumen Digital: Documento de acreditación Folleto Correo Institucional Foro en Plataforma virtual Video clip: (directivos)</p>	<p>2 semanas</p>
		<p>Descargar de la plataforma virtual (savio) los documentos: documento de acreditación institucional; lineamiento de acreditación y consejo nacional de acreditación</p>			
		<p>Obtener folleto resumen del estado actual de acreditación institucional de la UTB</p>			
		<p>Diligenciar formato de evaluación impreso colocando los datos del participante y sus respuestas. Colocar el formato diligenciado en los buzones de respuestas ubicados en diferentes puntos estratégicos de la UTB.</p>			
		<p>Participar en el foro de apoyo virtual para recibir orientación y ampliar información</p>			

ACTIVIDAD/ TEMA	OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTAS / MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN
Encuentro personal de miembros UTB inscritos al programa	Ofrecer retroalimentación sobre la información proporcionada en la plataforma (Savio) Sobre Acreditación Institucional de la UTB	Hacer dramatizaciones del programa Conéctate con la Utv, donde expongan temas con relación a la Acreditación Institucional	Departamento de Comunicación, Gestión Humana, facilitador y Rectoría	Folleto Documento impreso: Sobre Acreditación Institucional de la UTB, registros de asistencia Foro Correo institucional	1/2 jornada

Referencias bibliográficas

Almanza, K. y Zuñiga, E. (2009). Diseño de un plan de inducción a partir de la planeación estratégica en el Restaurante la casa de socorro-Cartagena teniendo en cuenta el impacto que ésta tiene en la cultura organizacional. Tesis de Especialización en Gerencia del Recurso Humano. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2009.

Álvarez Benito, G. (2002) “La comunicación no verbal en la enseñanza del inglés como segunda lengua”. Revista digital “Investigación y Educación” número 11 de Octubre de 2004. ISSN 1696-7208

American Psychological Association. Publication Manual of the American Psychological Association[®], Sixth Edition. ISBN: 978-1-4338-0561-5

Amutio, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, ISSN 1576-5962, Vol. 20, N° 1, 2004 , págs. 77-94. Tomado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1037967>

Arias, B. y Primero, L. (2005) Cultura organizacional para la calidad total. Shelf

Mark: 3846/0319364

Ayala, D. (2007). Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, OAX. Universidad del Mar, Campus Huatulco. Tomado de: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf

Barreiro, L. (2000) El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna.

Artículo publicado en la revista Espacio, Cuba. No. 1.

Bohlander, G. y Sherman, Jr. (1994) Administración de Recursos Humanos. Grupo

Editorial Iberoamérica. México D.F. ISBN 970-625-030-1

Bonifacio, A. (1995). La experiencia argentina en materia de profesionalización de la

función pública y la capacitación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 4 (Jul. 1995). Caracas. pp. 1-13 tomado de: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/004-julio-1995/0025301.pdf>

Borja, Y. y Ospina, E. (2003). Diseño de un plan de capacitación y entrenamiento

para el hotel costa del sol mediante un sistema de evaluación de desempeño 360° para determinar las competencias del talento humano. Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de administración de Empresas.

Burgos, J. (2004). Desarrollo de habilidades de comunicación con clientes difíciles.

Editorial Capítulo Monterrey. Tomado de: <http://www.thinkhdi.com/chapters/monterrey/editorial/public/arts/a00301052004.pdf>

Chruden y Sherman. (1987). Administración de Personal. Editorial South-Western

Publishing. Citado por Bommarito, 2003 en Conceptos de Administración de

Recursos Humanos: <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

Congreso de Colombia. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992

Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación

Institucional. Bogotá, -Colombia. Tomado del Manual del Empleado UTB 2010.

Consejo Nacional de Acreditación. Acreditación de Programas de Pregrado. Tomado

de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186377.html>

Córdova, A. (2005). Proxémica y paralenguaje. Comunicación verbal. ITESM-CL

División Preparatoria. Tomado de: http://html.rincondelvago.com/proxemica-y-paralenguaje_comunicacion-verbal.html

Davis, K. y Werther, Jr. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª

Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Citado por Bommarito, 2003 en Conceptos de Administración de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

De Souza, A. cultura organizacional. (1998). P.A. & Partners. Tomado de:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/
culturaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/)

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Pearson Educación de México, S.A.
ISBN 968-444-488-5

Duran, P. y Mendieta, A. (2009). La comunicación interna en la implementación del modelo universitario minerva (MUM)de la BUAP. Una propuesta de análisis. Actas del I congreso internacional Latina de Comunicación Social, 2009. ISBN: 978-84-9941-001-2. Universidad de La Laguna (Tenerife) / SLCS. Tomado de: <http://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/115buap.pdf>

Fernández, J. y Aranburu, L. (2000). Inserción y preparación para el empleo: un estudio longitudinal. Revista de educación, ISSN 0034-8082, N° 321, 2000 , págs. 137-152 tomad de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=19311>

Fernández, F.(2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. ISBN: 978-84-690-7565-1. Tomado de: http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//

Fortich, D. y Noreña, M. (2001). Habilidades de comunicación por parte de los abogados conciliadores de los diferentes consultorios jurídicos de la ciudad de Cartagena. Tesis de grado, Programa de Psicología. Universidad Tecnológica de Bolívar.

García, V. (2005). Un estudio de aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos: análisis empírico de los factores estratégicos que determinan el aprendizaje organizacional. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(1), pp. 95-122. ISSN 1019-6838, Vol. 14, N° 1. Tomado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1173194>

García, Z. y Trillos, J. (2005). Plan de intervención: campaña de fortalecimiento de la cultura en principios y valores institucionales. Tesis de grado, programa de psicología. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Grados, J. (1988) Inducción reclutamiento y selección. Ed. El manual moderno. México d. F. ISBN 968-426-473-9

Hidalgo, C y Abarca, N. (1999). Comunicación interpersonal: programa de entrenamiento en habilidades sociales. 3ra ed. ALFOMEGA S.A. ISBN 958-682-117-x. Bogotá, Colombia.

Lasa, A. y Arocena, G. (2006). La nueva fórmula para dar el "gran salto competitivo": el entrenamiento estratégico. Revista *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, pp. 54-6 n° 204, pag 54, Suplemento Selección, Noviembre, 2006. Tomado de: http://www.adur.es/pdf/entrenamiento_estrategico.pdf

López, C. (2006). Las habilidades de comunicación, componente de la calidad del servicio. Recuperado en 2006. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/14/commskills.htm>

López, Parada y Simonetti. (1999). Psicología de la comunicación: textos y ejercicios. 4ta. Ed. ALFOMEGA S.A. ISBN: 958-682-119-6. Bogotá, Colombia.

Macip, S.; Boada, J. y Vallejo, R. (2001). Cultura organizacional y formación continua: incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(1), pp. 91-107. Tomado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109586>

Marcuello, A. (2009). Artículo de habilidades de comunicación: Técnicas para la comunicación eficaz. Tomado de: http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

Ministerio de Protección Social de la República de Colombia (1966). Código

Sustantivo del Trabajo. Tomado el 12 de Octubre de 2010 en <http://www.minproteccionsocial.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO.pdf>

Organización Internacional del Trabajo OIT (1997). Políticas para mejorar la

calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América latina y el Caribe. Recuperado el 12 de Octubre de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/conf/aleman/pon/vi/index.htm>

Pellegrini, N. e Invernon, J.A. (2007). Un programa de capacitación de guardaparques

y personal técnico del servicio de Parques Nacionales de Venezuela: Identificación de necesidades de capacitación. *Revista de Investigación*. [online]. Vol.31, no.6, p.195-214. Disponible en: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142007000100009&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1010-2914.

Rey, N. y Hernández, G. (2008). Matriz de autodesarrollo en valores: una propuesta

axiológica aplicable en el ámbito organizacional. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo, enero-junio vol 1, No 9*, pp. 72-86 tomado de: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n9/art10.pdf>

Rodríguez, J. (2000). Políticas de capacitación laboral en los países de la OEA.

Recuperado el 12 de octubre de 2010 de http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_150.pdf

Rodríguez, I. (2005). Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista.

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

Shope, N. (2003). Personalice el desarrollo de sus líderes. *Harvard Business Review*,

ISSN 0717-9952, Vol. 81, N°. 3, págs. 89-94 tomado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431457>

Siliceo, A. (1997). Capacitación y desarrollo de personal. Citado por Bommarito,

2003 en conceptos de administración de recursos humanos. Tomado de:
<http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

Steinberg, L. (2006). Programas de inducción. Artículo extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/induccin.htm>

Turner, F. (2004). Hacia un modelo formal de la comunicación organizacional: El

problema. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Tomado de:

http://www.bib.uia.mx/tesis/prueba/113186_1/113186_1_02.pdf

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2004). Políticas sobre capacitación para empleados directivos y administrativos, así como incentivos a todo el personal. Tomado del manual del empleado UTB 2010.

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2006). Plan estratégico y prospectivo al 2014. Tomado del manual del empleado UTB 2010.

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2007). Aplicación del manual de identidad corporativa: guía para el usuario en general. Tomado del manual del empleado UTB 2010.

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2008). Documento de acreditación institucional. Tomado del manual del empleado UTB 2010

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2010a). Sistema de i + i la UTB. 2010. Tomado del manual del empleado UTB.

Universidad Tecnológica de Bolívar. (2010b). Documento de orientación. Tomado del Manual del Empleado UTB 2010.

Valdez, I. Habilidades comunicativas. Año publicación 2008. Tomado de:
<http://www.monografias.com/trabajos53/habilidades-comunicativas/habilidades-comunicativas.shtml>

Van Riel, C. *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall. 1997.

Villanueva, L. (2002). Gestión del conocimiento en el primer nivel de atención de

salud, en Heredia (Costa Rica). *Revista Latina de comunicación social, octubre-diciembre, vol (5), numero 052. Laboratorio de tecnologías de la información y nuevos análisis de comunicación social. Canarias, España. ISSN 1138-5820. pp. 1-6 Tomado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/819/81952506.pdf>*