

**ALINEACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS CON LA POLÍTICA Y
ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA**

**Lauren Margarita Fuentes Lorduy
Liz Yamile Hernández Berrio**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T. y C.**

2010

**ALINEACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS CON LA POLÍTICA Y
ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA**

Lauren Margarita Fuentes Lorduy

Liz Yamile Hernández Berrio

**Trabajo integrador presentado como requisito para optar el título de
especialistas en gerencia del talento humano**

DIRECTOR

MARIA ISABEL MARTINEZ MUNAR

Máster en dirección estratégica del recurso humano

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T. y C.

2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pag,
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
4.1 GENERAL	9
4.2 ESPECIFICOS	9
4.2.1 Definir los temas críticos objeto del proceso	9
4.2.2 Establecer un método de divulgación.	9
4.2.3 Evaluar el impacto para el cumplimiento de los objetivos por medio del método de kirckpatrick.....	9
5. MARCO TEÓRICO	10
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
7. CAPITULO I. TEMAS CRÍTICOS OBJETO DEL PROCESO	26
8. CAPITULO II. MÉTODO DE DIVULGACIÓN	30
9. CAPITULO III. MÉTODO DE KIRCKPATRICK.....	2
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	24
11. CONCLUSIONES	25
12. RECOMENDACIONES.....	30
ANEXOS.....	31

BIBLIOGRAFIA.....46

LISTA DE GRAFICAS

Pag,

GRÁFICO 1. MATRIZ DE COMUNICACIÓN. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	1
GRÁFICO 2. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	3
GRÁFICO 3. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	4
GRÁFICO 4. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	5
GRÁFICO 5. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	6
GRÁFICO 6. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	7
GRÁFICO 7. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	8
GRÁFICO 8. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	9
GRÁFICO 9. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	10
GRÁFICO 10. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	11
GRÁFICO 11. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	11
GRÁFICO 12. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	13
GRÁFICO 13. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	13
GRÁFICO 14. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	15
GRÁFICO 15. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	16
GRÁFICO 16. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	17
GRÁFICO 17. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	17
GRÁFICO 18. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	18
GRÁFICO 19. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	19
GRÁFICO 20. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS	20
GRÁFICO 21. FUENTE: ESTUDIANTES INVESTIGADORAS SEGUNDA PREGUNTA. ENCUESTA NIVEL III. MODELO KIRCKPATRICK	20

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es preciso para hablar del talento humano, remontarse a comienzos del siglo XX como principal referente de su nacimiento, es allí, donde se puede explicar cómo nace y la importancia que toma en el mundo de las empresas. Éste surgió como consecuencia del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, es decir, por los cambios que generó la implementación de la maquinaria para sustituir el trabajo del hombre, identificándose los aportes de Frederick Taylor y sus principales colaboradores en Estados Unidos; y en Francia paralelamente, el trabajo desarrollado por Henry Fayol. Para ese entonces, el talento humano se denominaba *Relaciones Industriales*.

La administración del talento humano se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía¹. Aspectos, que en cierto modo, brindan los medios y las herramientas necesarias para establecer planes de acción, que permitan un adecuado funcionamiento del potencial humano, que contribuya con los objetivos organizacionales, y por ende, el éxito de la organización.

Las relaciones humanas dentro de las organizaciones, se han convertido en un aspecto que requiere atención minuciosa, pues cuando estas se encuentran bien desarrolladas, favorecen el desempeño laboral de las organizaciones; siendo éste aspecto, entre otros, los que generaron la necesidad en las empresas de

¹ DESSLER Gary, Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. II Edición. México: editorial Pearson educación, pp 104-105, 2004.

establecer dentro de las dependencias, el departamento de talento humano, convirtiéndolo en un ente responsable del bienestar de sus trabajadores.

La Universidad Libre esta constituida como una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacifica de los conflictos.

La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

Formar dirigentes para la sociedad

Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país

Procurar la preservación del medio ambiente y el equilibrio de los recursos naturales

Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia.²

El organigrama y la estructura jerárquica del área administrativa y financiera de la universidad libre sede Cartagena está conformado de la siguiente manera.

² www.unilibre.edu.co



Es preciso, informar que actualmente la Universidad Libre Sede Cartagena esta conformada por sesenta y un personas en el área administra y financiera, pues éste será la población objeto de investigación.

Al valorar, observar y estudiar los beneficios que ofrecen este tipo de administración a las empresas y, en especial aquellas encargadas de formar y desarrollar a las personas para que se enfrenten a la vida laboral, la Universidad Libre, Sede Cartagena, sintió la necesidad de establecer e implementar en su nueva sede, este tipo de administración; y fue a lo largo de sus ocho años de creación, donde trabajó por la consolidación de todas las áreas de la organización, sin dejar de lado, la conformación del proceso de gestión del talento humano. Es así como en mayo de 2009, inaugura el área de Gestión Humana, destinada a atender los requerimientos del personal administrativo y docente de la Sede. Esta necesidad surgió desde el mismo momento en que la Honorable Consiliatura³,

³ La Consiliatura, según el acuerdo No. 01 de 1986, modificado por el acuerdo No. 01 de 1994, es el máximo órgano de dirección académica y administrativa de la Universidad, sesiona cuando no se halle reunida la Sala General, y está integrada, por el Presidente de la Sala General, el Rector Nacional, el Vicepresidente, ocho representantes de la Sala General, dos representantes de los Profesores, dos representantes de los

decide abrir en octubre de 2000, la nueva sede en la ciudad de Cartagena; para ello, requirió la adquisición de un personal idóneo y calificado, que le permitiera entrar al mercado en febrero de 2001. Inició labores con la Facultad de Derecho, como el único programa académico que le pudo brindar el ingreso necesario para mantenerse y seguir creciendo. Una vez se estableció un punto de equilibrio entre las necesidades propias de la academia y las relacionadas con la administración del negocio, fue posible en mayo de 2009, la materialización del área de Gestión Humana, que comenzó con dos personas encargadas de dar el direccionamiento requerido por la empresa, brindando a todos los procesos que lo ameritaran, coordinación desde una sola área, y para que el concepto de la administración del recurso humano, se reflejara en forma directa, coherente y eficiente, tanto para los nuevos colaboradores como para los que ingresaron con anterioridad a su conformación.

El proceso de orientación brindado por la organización a sus empleados en el momento que abrió sus puertas a la comunidad, fue carente de guía, rumbo y dirección, pues no se contaba con el personal idóneo, profesional y capacitado para darle el direccionamiento requerido por los colaboradores; los cambios que requerían para pasar de empresa pequeña, como era el Colegio Universidad Libre, a una grande, como lo fue en su momento la creación de La Universidad Libre, sede Cartagena, trajo como consecuencia falta de comportamientos que permitieran el normal desarrollo de la política y estrategia corporativa y, por ende, el crecimiento y desarrollo de la organización. Es posible referenciar la anterior información, a través de la entrevista realizada al jefe de personal, donde además clarificó, que dentro de La Universidad, era requerido de forma inmediata este

estudiantes, el Secretario General y el Censor Nacional. Dentro de las funciones más significativas de la H. Consiliatura, tenemos entre muchas funciones la siguiente: Crear, modificar o suprimir los programas académicos, directamente o a instancias de los Consejos Directivos, y señalar las directrices para su seguimiento y evaluación

departamento, pues al momento del cambio ó del ingreso, no se les comunicó o comunicaba, según el caso, cuál es la política y estrategia corporativa.

A partir de la creación del área de Gestión Humana, se hace necesaria la orientación del personal como proyecto bandera, que se centrará en la creación de e implementación de un proceso de comunicación, cuyo objeto es la alineación de los empleados administrativos con la política y estrategia de la Universidad Libre Sede Cartagena. Para mayor claridad de los conceptos que de aquí en adelante se utilizarán, es preciso entrar a definirlos de la siguiente manera: se entenderá por *proceso de comunicación*, aquel proceso interno que tiene como propósito optimizar y dinamizar los procesos sociales y organizacionales para alcanzar la eficiencia y el alto rendimiento. Existen dos canales de comunicación, el formal y el informal, la presente investigación estará soportada sobre el primero, es decir, el canal de comunicación formal, que sirve para gestionar los contenidos de la organización, implementar, fomentar la cultura, socializar, posicionar los principios y metas de la organización, construir confiabilidad y confianza; estos se pueden apreciar a través de dinámicas de comunicación tales como publicaciones, tableros y murales, memorandos y circulares, manuales e instructivos y audiovisuales, entre otros. Por su parte *la alineación estratégica*⁴, es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. *La estrategia*⁵, son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, el cómo lograrlos y hacerlos realidad; y finalmente *la política estratégica*⁶, es una de las

⁴ SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición 2008. 3R Editores página 254.

⁵ SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición 2008. 3R Editores página 73.

⁶ www.politicaempresarial.blogspot.com

vías para hacer operativa la estrategia, supone un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa se refuerza el compromiso y la participación del personal.

El referido proceso, contribuye tanto al personal antiguo como el nuevo, por considerarse una herramienta valiosa para mejorar y favorecer la orientación de los colaboradores de la Universidad; centrándose esta investigación, en el personal administrativo especialmente, dado que la necesidad se presenta en esta población, y no en la docente, pues La Universidad Libre, tiene 86 años de fundada, por tanto, el personal docente por ser parte fundamental de su razón de ser, se encuentra reglado mediante el acuerdo No. 003 de 2004⁷ (y otros que lo anteceden y lo complementan), y las convenciones colectivas vigentes para cada periodo, las cuales tienen vigencia nacional desde la época de su creación; de esta forma, está plenamente regulado el sistema de ingresos, inducciones, capacitaciones, ascensos, compensaciones y estímulos, entre otros. A diferencia del personal administrativo que no cuenta con la referida reglamentación, por el contrario, es discrecional de cada sede, gestionar de acuerdo con su contexto sociocultural y su capacidad económica, las necesidades de sus colaboradores del área administrativa.

En consecuencia, el objeto de la presente investigación es alinear a los empleados administrativos de la Universidad Libre Sede Cartagena con la política y la estrategia corporativa, a través de un proceso de comunicación estratégica, que permitirá la reorientación de los colaboradores con la cultura organizacional, para estimular valores y principios institucionales que generen sentido de pertenencia y crecimiento profesional.

⁷ Por medio del cual se adopta el reglamento docente, para los profesores de la Universidad Libre. 2004.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las ventajas que le proporciona a la Universidad Libre Sede Cartagena el diseño y la implementación de un proceso de comunicación que tenga como propósito alienar a los empleados con la estrategia y las políticas de la Universidad?

3. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de los objetivos de la presente investigación, se pretende brindar a la Universidad Libre, Sede Cartagena, las bases comunicacionales que permitirán a los empleados administrativos alinearse con la estrategia y la política organizacional, lo que brinda los conocimientos requeridos para lograr el crecimiento y desarrollo de la organización.

El plan de comunicación estará sustentado en información determinante y significativa para la organización, como lo son la estrategia, política y principios institucionales, sus clientes, su cultura y su estilo de comunicación. El proceso de comunicación basado en la alineación de la estrategia organizacional que se pondrá a disposición de la Universidad Libre Sede Cartagena, permitirá obtener avances significativos en aspectos relevantes del que hacer diario en la organización, tales como, alinear la estructura organizacional con la estrategia, traducir la estrategia en términos operacionales y hacer de la estrategia un proceso continuo. Lo que contribuirá a que los empleados puedan alcanzar niveles de desempeño superiores e influyan directamente en el nivel de productividad y competitividad de la organización.

La alineación de los empleados con la política y la estructura de la Universidad Libre, Sede Cartagena, son considerados la base que fortalece los procesos de la organización durante toda su vida, por tanto se pueden considerar como las herramientas con las que cuenta el empleado para desempeñar adecuadamente su ocupación. En consecuencia, esto permite establecer a largo plazo los procesos, acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente, objetivos empresariales, que llevaran a la organización a obtener un posicionamiento competitivo y una eficiencia organizacional.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 GENERAL

Diseñar e implementar un proceso de comunicación que permita alinear a los empleados con la estrategia y política de la Universidad Libre Sede Cartagena.

4.2 ESPECIFICOS

4.2.1 Definir los temas críticos objeto del proceso

4.2.2 Establecer un método de divulgación.

4.2.3 Evaluar el impacto para el cumplimiento de los objetivos por medio del método de kirckpatrick.

5. MARCO TEÓRICO

El primer contacto que el empleado tiene con la organización es considerado un espacio valioso que marcara su vida dentro de esta y por ende, el desarrollo de su ocupación y su contribución con el alcance de la estrategia organizacional; por tal razón, son consideradas herramientas valiosas y de gran impacto cada uno de los procesos con los que inicia la vida laboral dentro de la organización. De ahí que procesos como la inducción y el entrenamiento del empleado sean tan importantes y determinantes de la cohesión del empleado con su puesto de trabajo y consecutivamente con la organización.

Aunque los procesos anteriormente mencionados son relevantes en ese primer contacto del empleado con la organización, no son los que garantizan la adecuada apropiación, conexión y adaptabilidad del mismo, con el quehacer de la empresa, sus objetivos y la dirección que esta quiere tomar, para crecer y mantenerse vigente en el mercado, de allí parte la presente investigación, pues esta pretende dar a conocer por medio de un proceso de comunicación formal, la estrategia y la política de la organización, lo que permitirá que los empleados vayan todos hacia una misma dirección y luchen por alcanzar los mismos objetivos.

Es indispensable a la hora de conocer la literatura que envuelve al proceso de comunicación desarrollado en la presente investigación, tener términos claros que permitirán contextualizar el objeto de estudio del presente trabajo.

Una inducción exitosa a los trabajadores nuevos debe cumplir cuatro objetivos principales⁸:

- Lograr que se sienta bienvenido

⁸ DESSLER Gary, VARELA JUAREZ Ricardo. Administración del Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. Prentice Hall. Segunda edición. 2004

- Hacer que entienda la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como aspectos claves como políticas y procedimientos.
- Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento.
- Suponer que comenzará a socializar en las formas de las compañías respecto de su actuar y hacer.

Después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargo. Sin embargo antes de que inicien actividades las organizaciones tratan de integrarlos en su contexto condicionándolos a las prácticas y filosofías predominantes a través de ceremonias de iniciación y aculturación social, al mismo tiempo que intentan desprenderlos de antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento del recién llegado.

El programa de integración puede ser: formal ó Informal; individual ó colectiva; uniforme ó variable; seriado ó aleatorio; con refuerzo ó eliminación⁹

Ésta socialización inicial, es necesaria en todo proceso de contratación de contratación de personal, y es además, de una herramienta de bienvenida y contextualización, es el medio más eficaz cuando es bien desarrollado, para retener y maximizar los recursos humanos que con todo cuidado se han seleccionado; por tanto, es necesario definir *La Socialización Organizacional*, como aquella manera de recibir en la organización a los nuevos empleados e integrarlos a su cultura, a su contexto y a sus sistemas, para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización; es además, la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de comenzar a actuar según los dictámenes de la organización¹⁰; aunque es indispensable añadir, que

⁹ CHIVENATO Idalberto. Gestión de Talento Humano. McGraw Hill. 2002.

¹⁰ CHIVENATO Idalberto. Gestión de Talento Humano. McGraw Hill. 2002.

éste procedimiento también se realiza de manera constante con los empleados que ya están dentro de la organización y, se conoce comúnmente como *reinducción*.

La socialización suele realizarse de manera informal, lo que desafortunadamente puede significar que fue escasamente planificada y al azar. Por tanto, es necesario seguir un proceso minucioso y sistemático de este proceso en los nuevos empleados si queremos que se conviertan en trabajadores eficientes, debido a que sin un programa de socialización estos, pueden malinterpretar los objetivos de la empresa y su estructura jerárquica, llegando a formarse imágenes equivocadas de cómo y por qué funcionan las cosas. Este proceso se puede dividir en tres fases:

Fase Previa. En esta los candidatos tienen por lo general diversas expectativas con respecto a la empresa y al trabajo, basadas en informaciones recogidas a través de la prensa u otros medios de comunicación, de contactos personales o relaciones públicas entre otros. Muchas de estas expectativas pueden ser poco realistas y si no se cumplen pueden provocar insatisfacción laboral, un escaso rendimiento y una alta rotación de personal. Proporciona una imagen previa y realista del puesto de trabajo, es probablemente el mejor método de crear expectativas apropiadas en el trabajo. Como su nombre lo indica, esta fase proporciona información realista de las exigencias, de lo que a empresa espera del titular del puesto y del entorno laboral.

Ésta fase sino es tomada con la importancia que se merece, puede llegar a entorpecer el adecuado desarrollo del empleado dentro de la organización, y de la organización misma, ya que este puede estar mal informado sobre el que hacer y el rumbo real de la organización, llegándola a desestabilizar por ir hacia otra dirección.

Fase de Encuentro. En esta fase, el nuevo empleado a comenzado a trabajar y se encuentra con la nueva realidad del trabajo incluso aún, cuando se haya

proporcionado una IPRPTE¹¹, los nuevos empleados necesitan información sobre las políticas y la estrategia de la empresa, sus relaciones jerárquicas, sus reglas, etc. Éste tipo de información también es de gran ayuda para los empleados porque les permite contar la experiencia adquirida en otras compañías, tener una referencia de la forma como se hacen las cosas, debido a que es posible que en las empresas ó unidades de trabajo, se hagan las cosas de manera muy semejante o diferente a la que ellos están acostumbrados. Además el hecho de proporcionar sistemáticamente información sobre la empresa y el puesto de trabajo puede ser una señal positiva para los nuevos trabajadores, dándole a entender que son miembros valorados de la empresa.

En ésta fase se centrara gran parte de esta investigación, buscando que los empleados logren una total y adecuada conexión, y por ende, alineamiento con la estrategia y la política de la organización, pues como se plasmó anteriormente son éstas las herramientas que garantizan de cierto modo, que el empleado se sienta que hace parte de la misma, porque hacen las cosas acordes con la cultura organizacional.

Fase de Asentamiento. Aquí los nuevos empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito el trabajador se sentirá como parte de la organización a nivel funcional y estructural. De lo contrario, el trabajador puede sentirse distanciado de la unidad de trabajo y habrá fracasado el desarrollo de un sentido de pertenencia hacia la empresa. Un *programa de asesoramiento y guía*, en el que un trabajador de la empresa sirva como consejero del nuevo empleado puede ayudar a que el asentamiento de este sea todo un éxito.

Por tanto la socialización organizacional, es decir, la adaptación de las personas a la cultura organizacional, depende de factores individuales, grupales y organizacionales definidos de la siguiente forma: los factores individuales se

¹¹ Imagen Previa Realista del Puesto de Trabajo. 2008

evidencian cuando las personas se identifican con las características de la organización y de los grupos culturales que forman parte de ella. Los factores intergrupales, cuando existe cierto grado de similitud entre los sistemas de normas grupales; y lo organizacionales, se aprecian en la medida en que la organización valora la diversidad cultural¹².

Es indispensable para ésta investigación enfocarnos en procesos considerados la base para que los empleados se puedan alinear con la estrategia y las políticas organizacionales. Por tanto es necesario hacer algunos aportes sobre la estrategia, política, principios, comunicación, cultura y clima organizacional, así como sobre la alineación estratégica.

Estrategia corporativa. Es definida por *Alfred Chandler*, precursor del pensamiento estratégico como: la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas.

La estrategia corporativa incluye los siguientes aspectos fundamentales¹³:

- Está definida por el nivel institucional de la organización.
- Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización, en este sentido, atiende la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.

¹² CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009.

¹³ CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009. Pag, 59

- Incluye a la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través de la cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales.

Todo este proceso trae como resultado la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

Son estrategias todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización; como es el caso de los gerentes de área, directores y jefes de departamentos, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo en la compañía. Lo anterior, los convierte en parte integral de la compañía.

Es indispensable al citar la estrategia y las personas consideradas como estrategias dentro de la organización, tener claridad cómo se desarrolla el direccionamiento estratégico pues las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico; el cual está integrado por el principios corporativos, misión y la visión. Este direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno, todo con base en las respuestas a dos preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy?; para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin

de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones y fortalezas y debilidades internas de la organización.¹⁴

El direccionamiento estratégico está integrado por los principios, la misión y la visión corporativa.

Principios corporativos¹⁵. Son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de la organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos no son parte de visión ni de la misión; en cambio, sí son el soporte de ellas, es decir, cuando se habla de misión y visión corporativas, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. A nivel empresarial los principios corporativos se convierten en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización y, son varias las razones por las cuales estos son fundamentales para la estrategia; en primer lugar, los valores por los que se guían los empleados deben ser apropiados a la época, el lugar y las condiciones en las que se opera; en segundo lugar, deben ser incluidos en la cultura de la empresa, y convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo. Por tanto **Los valores**, son definidos como aquellas ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, los valores administrativos orientan a un gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la organización, es decir, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

¹⁴ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Décima edición. 2008. Pagina 58.

¹⁵ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Décima edición. 2008. Pagina 113

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

Misión corporativa. Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de los otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos; dejando claro además la manera como la organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Esta debe formularse claramente y difundirse y conocerse por todos los colaboradores, este es el primer paso que la alta dirección de una organización debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación.¹⁶La misión corporativa debe responder a tres interrogantes básicos: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, igualmente incluye los objetivos esenciales del negocio, focalizándose en el entorno.¹⁷

Visión Corporativa. Se define como el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que prevén el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; esta no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integral al equipo gerencial a su alrededor. Esta señala rumbo y da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro.¹⁸

¹⁶ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Decima edición. 2008. Pagina 59

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009. Pag 55

¹⁸ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Decima edición. 2008. Pagina 61

¹⁹CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009. Pag 58

Es importante citar además Los objetivos corporativos¹⁹, son los resultados deseados que se pretenden alcanzar en determinado periodo en la organización, y estos deben satisfacer seis criterios:

- Estar focalizados en el resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar ligados a otros objetivos y metas de la organización.
- Ser específicos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado periodo de tiempo.
- Ser alcanzables.

Comunicación organizacional. La comunicación interna estratégica es una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la implementación de un programa de comunicación estratégico interno en la empresa. Como todo acto de comunicación, es un proceso a través del cual las personas “crean sentido” mediante la dinámica del dialogo. La “creación de sentido” se refiere aquí a las formas de ver la realidad organizacional y de cambiarla que resulta del intercambio de ideas en el contexto de un dialogo democrático. Entre las áreas más comunes que requieren de este tipo de comunicación, se encuentran: orientación y formación, compensación y beneficios, cambio y desarrollo empresarial, y compromiso organizacional.

Por el objeto de estudio de esta investigación se citara, el área de Orientación y formación, este tipo de programas formales de comunicación incluyen temas que tienen que ver con la organización en general (misión, visión, procedimientos y políticas) y con los requerimientos de las diferentes posiciones (autoridad, obligaciones y procesos) y otros temas personales. Este tipo de formación tiene como propósito fundamental presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias y prácticas que caracterizan la cultura de la organización.²⁰

Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura organizacional. La comunicación formal se realiza a través de boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transferir información.

Cultura Organizacional. Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas específicas. El primer paso para conocer cada organización, es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias, en este sentido, es parecida a un iceberg, en la parte superior, lo que esta por encima del nivel del agua están los aspectos viables y superficiales de la organización, los cuales se derivan de su cultura; en la parte sumergida, están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son mas

²⁰ Conrad, Ch., and Poole, M (1997). Strategit Organizational Communicational Into de Twenty-First Century. (4th.ed) New York: Harcourt Brace College Publishers.

difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Para que cada uno de los miembros de la organización aprenda la cultura de la misma, debe conocerla a fondo, pues ésta como se ha dicho anteriormente, no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejarla en forma más tangible²¹.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas.** Pautas de comportamientos, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores Dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía.** Las políticas que reflejan el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- **Clima Organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores entre otros.

²¹ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Décima edición. 2008. Pagina 140

El Clima Organizacional. La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino, mas bien las de orden superior. La frustración por no satisfacer necesidades mas elevadas provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación ó inadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro.

El ambiente que se genera entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y esta estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentra muy y motivadas,, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de animo, interés, colaboración entre otros. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional puede deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción; y en casos extremos, puede llegar a presentar episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre en paros, huelgas y similares.

El clima organizacional es calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de l organización e influyen poderosamente en su comportamiento. Este proceso se refiere a todas aquellas propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros, así el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades de las personas y mejora su animo y, es desfavorable, cuando

produce frustración porque no satisface, por tanto, el clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí²².

Alineamiento estratégico. Es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

Tipología del alineamiento estratégico. Existen tres categorías de alineamiento:

- **Alineamiento vertical,** aquel conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.
- **Alineación horizontal,** éste tipo de alineación busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente; para lograr las organizaciones revisan sus procesos, eliminan los destructores de valor y hacen reingeniería de dicho proceso.
- **Alineación integral,** una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.²³

Modelo de Kirkpatrick²⁴. Es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple,

²² CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009.

²³ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, teoría-Metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. Editorial 3R. Décima edición. 2008. Pagina 254

flexible y completo. Consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

Los cuatro niveles a los que se refiere la metodología son:

Nivel 1. Reacción: Este nivel permite medir la cuota de satisfacción de los empleados con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría de quien imparte el conocimiento y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad resulta limitada.

Nivel 2. Aprendizaje: El nivel 2 del modelo de Kirkpatrick intenta medir los conocimientos adquiridos por los empleados a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los participantes del curso. Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron la información o que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

²⁴ KIRKPATRICK, DONALD L. Evaluation. In R. L. Graig (Ed.): Training and development handbook. (3rd ed.) New York: McGraw-Hill (1987).

Nivel 3. Comportamiento: Este nivel intenta medir si los empleados que hacen parte de la formación, pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Es necesario tener en cuenta que éste proceso requiere de algún tiempo y por tanto, se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada. La referida evaluación puede realizarse mediante entrevistas y/o cuestionarios, además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

En este tercer nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el proceso de formación, cuáles son los elementos que usan con mayor frecuencia, y por qué hay algunos elementos de la formación no son usados. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

Nivel 4. Resultados: En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Al igual que el nivel anterior, debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los empleados. Su objetivo es evaluar los beneficios que ha producido la acción formativa, los cuales son de tipo financiero fundamentalmente, y están ligados a los resultados y/o a la imagen corporativa de la organización.

Resulta complejo entonces, identificar un impacto directamente derivado de la formación sobre los resultados de la organización, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación en este nivel, serían los costos del personal, la rotación del mismo, el nivel de ausentismos, la productividad, costos de materiales, etc.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea de investigación en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

- Descripción del Problema Definición y Formulación de la Hipótesis
- Supuestos en que se basa la Hipótesis
- Marco Teórico
- Selección de Técnicas de Recolección de Datos
- Categorías de Datos, a fin de facilitar relaciones
- Verificación de validez del instrumento
- Descripción, Análisis e Interpretación de Datos.

7. CAPITULO I. TEMAS CRÍTICOS OBJETO DEL PROCESO

Los temas seleccionados como objetos del proceso, son aquellos considerados relevantes para contribuir con el adecuado lineamiento, de los empleados administrativos de La Universidad Libre, sede Cartagena, con la estrategia y política de la prestigiosa institución. Es preciso considerar además, que éstos temas son los indicadores de conocimiento y sentido de pertenencia de los empleados hacia la institución. Los temas seleccionados son:

Misión: La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de formar dirigentes para la sociedad, propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetado la diversidad cultural, regional y étnica del país; procurar la preservación del medio y el equilibrio de los recursos naturales, ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralista, tolerantes y cultores de la diferencia.²⁵.

Visión: La Universidad Libre es una corporación de educación privada, que propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.²⁶.

²⁵ Acuerdo No.010 de 2002 Ordinal 1.1- 1.3- 3.1. PEI

²⁶ Acuerdo No.010 de 2002 Ordinal 1.1- 1.3- 3.1. PEI

Política Institucional²⁷:

Los pilares académicos de la Universidad Libre son la investigación, la docencia y la proyección social, en este sentido la Universidad incentivará y desarrollará los siguientes planes:

- a) Capacitación y formación permanente de sus docentes en pedagogía y en saberes específicos.
 - Fortalecimiento de la investigación científica y formativa.
 - Planificación del impacto de la comunidad universitaria en las comunidades regionales, nacionales e internacionales.
- b) La actualización y modernización de la estructura académica y administrativa de la organización implica:
 - Consolidación de la infraestructura física basada en planes de desarrollo a corto, mediano y mediano plazo.
 - Impulsar y aplicar los avances en el campo de la tecnología como plataforma de apoyo a los procesos académicos y administrativos de la Universidad.
 - Modernización de los procedimientos buscando su agilidad y su eficiencia.

Historia de la Universidad Libre, Sede Cartagena: El 22 de enero de 1958, se fundó el Colegio de Bachillerato de la Universidad Libre, cumpliendo el espíritu filosófico y educativo trazado por su fundador el General Benjamín Herrera. El Colegio funcionó inicialmente en la Avenida Carlos Escallon, frente al Palacio

²⁷ Acuerdo No.010 de 2002 Ordinal 3.3 PEI

Nacional, Edificio No.8-09, bajo la rectoría del Licenciado Marcos Ramírez Mendoza. Uno de los principales objetivos fue el de llenar el gran vacío educativo que dejaba la escasez de cupos para las clases sociales de pocos recursos económicos.

Sus actividades no tardaron en recibir reconocimiento y respaldo por parte de toda la ciudadanía porque se beneficiaba a la juventud local, la cultura y los principios democráticos de la Universidad puestos al servicio social.

A partir de 1960 se trasladó a su sede propia en la calle Real del Pie de la Popa No. 20- 177, donde funcionó hasta 1998. Desde el año 2000 comenzó tareas como institución universitaria con el programa de Derecho, por extensión de la sede de Bogotá. En febrero de 2003 se dio inicio al programa de Contaduría Pública, también como extensión de la sede de Bogotá, completándose, así, dos programas universitarios de pregrado.

Igualmente, la sede de Cartagena ofrece Especializaciones en Derecho Administrativo, Derecho Penal y Criminología, Derecho Procesal y Derecho Comercial²⁸.

Principios institucionales:

- Sentido de pertenencia: La Universidad Libre, busca propiciar en estudiantes, profesores, trabajadores, directivos y egresados, la coherencia entre el programa propuesto y las acciones a desarrollar permitiendo que el acceso a las mas altas dignidades sea para los que ostenten las mejores calidades humanas, morales y académicas y de servicio a la Universidad y al país²⁹.

²⁸ Acuerdo No.010 de 2002 Ordinal 1.1- 1.3- 3.1. PEI

²⁹ Acuerdo No. 010 de 2002. Ordinal 4. PEI

- Relaciones humanas: Busca propiciar el mejoramiento de las relaciones que redunden en un trato amable y respetuoso entre todos y hagan el trabajo grato, lo cual debe redundar en los niveles de productividad, eficiencia y eficacia.³⁰
- Ambiente amable y agilización de los procesos: Implantar programas de atención, amable y oportuna en las diferentes dependencias de la Universidad, procedimientos más ágiles para crear una cultura grata y un ambiente más humano y cordial entre los que participamos en la vida diaria de la Universidad³¹.
- Ser y naturaleza de la Universidad: Procurar a los colombianos una educación inspirada en los principios de libertad de cátedra y el pensamiento científico, inscrita en una visión humanista de la educación superior³².

Valores institucionales: Democracia, Pluralismo, Tolerancia³³

³⁰ Acuerdo No. 010 de 2002. Ordinal 2.4. PEI

³¹ Acuerdo No. 010 de 2002. Ordinal 29. PEI

³² Acuerdo No. 010 de 2002. Ordinal 3.1. PEI

³³ Acuerdo No. 010 de 2002. Ordinal 3.1. PEI

8. CAPITULO II. MÉTODO DE DIVULGACIÓN

Cumpliendo con el objetivo de la presente investigación, el método de divulgación esta plateado con base en una matriz de comunicación, donde quedan establecidas cada uno de las actividades realizadas, con sus objetivos y tiempo de aplicación.

**Matriz simple para la planeación del proceso de comunicación.
Alineación de los empleados administrativos con la política y estrategia de la universidad libre sede Cartagena,
universidad libre, Sede Cartagena**

Objetivo	Acciones Estratégicas	Qué se debe comunicar	Quién es el responsable	A quién se va a comunicar	A través de qué medio(s) o acciones	Tiempos / Frecuencia	Cómo se evaluará la
Diseñar e implementar un proceso de comunicación que permita alinear a las personas con la estrategia y políticas de la Universidad.	Dar a conocer el plan estratégico de la Universidad Libre, entre los trabajadores administrativos.	Visión, Misión y Políticas	Alta Gerencia/Gestión Humana	Todo el personal administrativo y directivo	Capacitación.	Treinta minutos	Método kirckpatrick.
	Socializar la naturaleza de la Universidad con los trabajadores.	Ser y naturaleza de la Universidad.	Alta Gerencia/Gestión Humana	Todo el personal administrativo y directivo	Taller lúdico: - Entrega de la historieta de la creación de la Universidad. -Sociodrama de la historieta. -Retroalimentación.	Treinta minutos	Método kirckpatrick.
	Acompañar al personal administrativo de la Universidad hacia la identificación de los objetivos institucionales y los del área donde labora	Objetivos Institucionales y los objetivos de cada área.	Alta Gerencia / Gestión Humana	Todo el personal administrativo y directivo	Taller Lúdico: Rally de conocimientos corporativos	Treinta minutos	Método kirckpatrick.

Gráfico 1. Matriz de comunicación. Fuente: estudiantes investigadoras

9. CAPITULO III. MÉTODO DE KIRCKPATRICK.

Tal como se agotó en el marco teórico, el Modelo Kirkpatrick es la herramienta que se utilizó para desarrollar la investigación que se adelantó en la Universidad Libre Sede Cartagena, con el propósito de establecer el grado de conocimiento que tenían los empleados administrativos, acerca de la institución en la que laboran de forma previa y posterior a la implementación del plan de comunicación.

La necesidad de seleccionar dentro de la presente investigación una herramienta de evaluación estandarizada, partió de las sugerencias que arrojó la propuesta de la presente investigación. Fue seleccionado el Modelo Kirkpatrick, por ser pionero en la evaluación, por ser simple, flexible y completo, y además por cumplir con las bases para garantizar óptimos resultados.

La actividad se desarrolló en tres etapas o niveles de la siguiente manera:

NIVEL II. APRENDIZAJE.

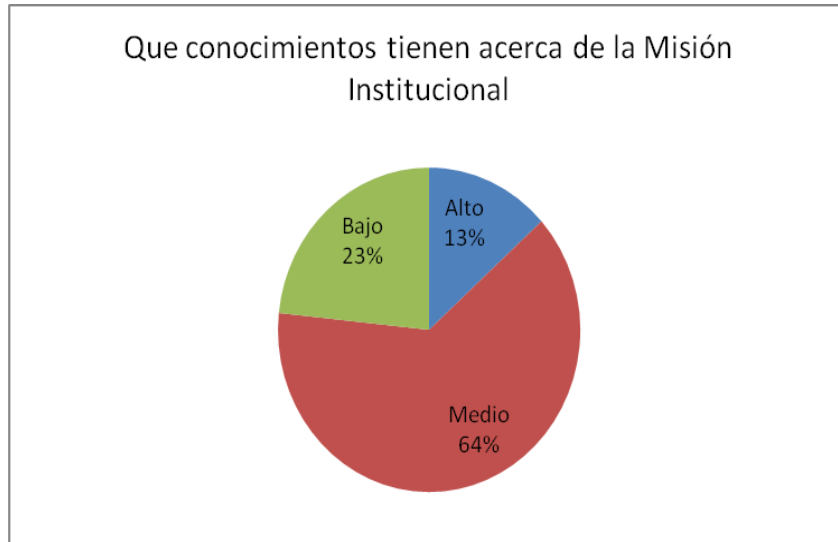
Actividad 1: Conocimientos sobre la Misión, Visión y Políticas Institucionales. Ver anexo 2

La actividad implementada para este nivel consistió, en una charla de treinta minutos aproximadamente en la cual se les proyectaron mediante láminas gráficas, la misión, la visión y las políticas de la Universidad; los empleados recibían información básica al respecto y al tiempo, interpretar los gráficos para completar la información que les suministró el expositor.

Conocimientos de la Misión.

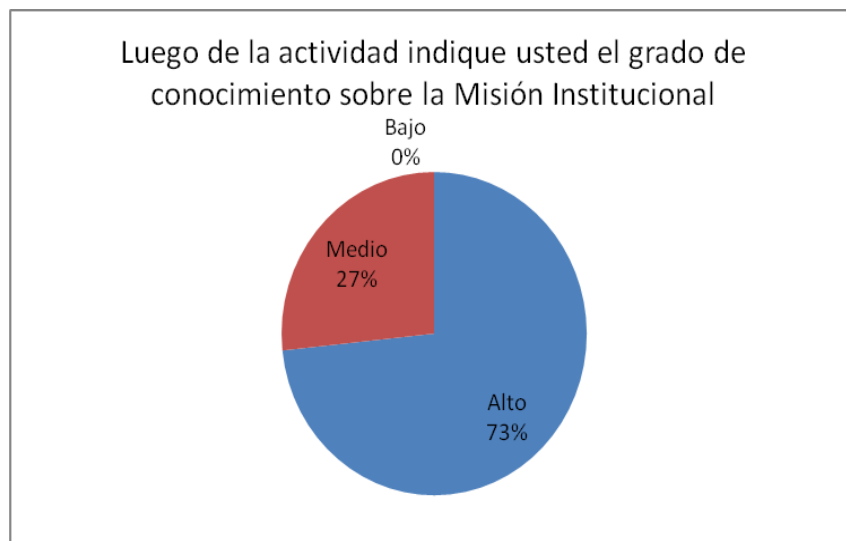
En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de la Misión Institucional por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 5. De allí se pudo colegir, que

el 13% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 64% de ellos, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 23% de los colaboradores tienen una vaga idea de la misión.



**Gráfico 2. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta pre-formación actividad 1.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 6 :



**Gráfico 3. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta post-formación actividad 1.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

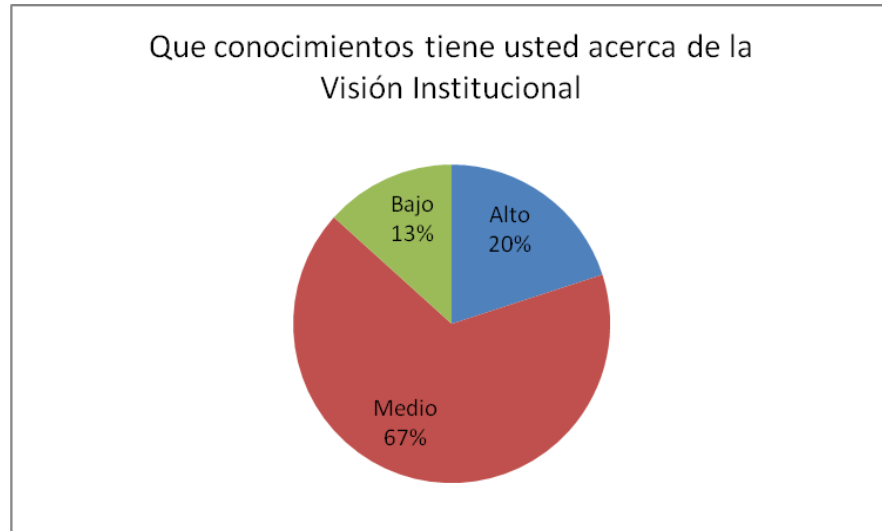
El 73% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara la misión que los identifica, es decir, se produjo un aumento del 9%. El conocimiento aceptable pasó del 23% al 27%, se produjo un aumento de 4%; y finalmente los que tenían una vaga idea de la misión pasaron del 13% al 0%.

Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer la misión ó conocerla de manera aceptable, a conocerla en forma clara.

En cuanto a la Visión Institucional tenemos:

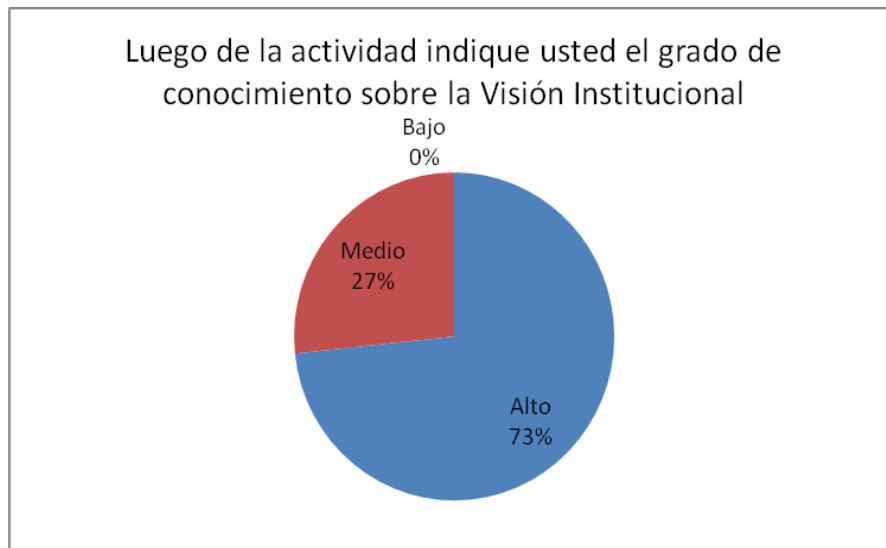
En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de la Visión Institucional por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 5. De allí se pudo colegir, que el 20% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 67% de ellos, la

conocen de forma aceptable, y finalmente el 13% de los colaboradores tienen una vaga idea de la visión.



**Gráfico 4. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta pre-formación. Actividad 1
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 6:



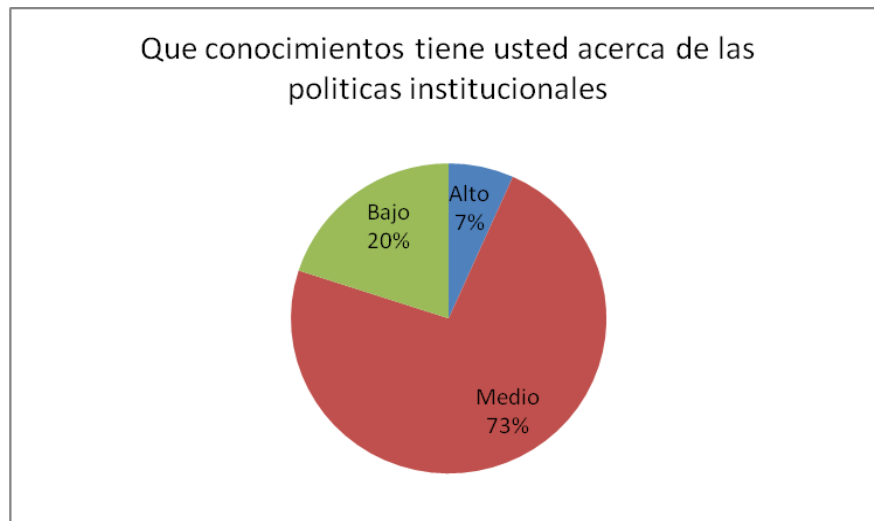
**Gráfico 5. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta post-formación actividad 1-
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

El 73% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara la visión que los identifica, es decir, se produjo un aumento del 53%. El conocimiento aceptable pasó del 67% al 27%, se produjo una reducción del 40%; y finalmente los que tenían una vaga idea de la misión pasaron del 13% al 0%.

Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer la visión ó conocerla de manera aceptable, a conocerla en forma clara.

En cuanto a las Políticas Institucionales tenemos:

En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de las Políticas Institucionales por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 5. De allí se pudo colegir, que el 7% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 73% de ellos, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 20% de los colaboradores tienen una vaga idea de las políticas institucionales.

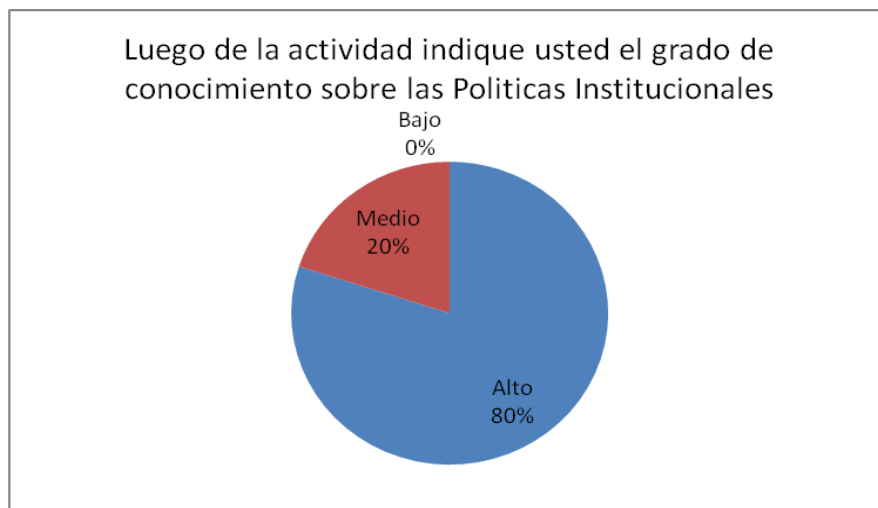


**Gráfico 6. Fuente: estudiantes investigadoras
Tercera pregunta. Encuesta pre-formación. Actividad 1.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 6:

El 80% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara las políticas institucionales que los identifica, es decir, se produjo un aumento del 73%. El conocimiento aceptable se mantuvo estable en el 20%; y finalmente los que tenían una vaga idea de la misión pasaron del 20% al 0%.

Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer las políticas institucionales ó conocerlas de manera aceptable, a conocerlas en forma clara.



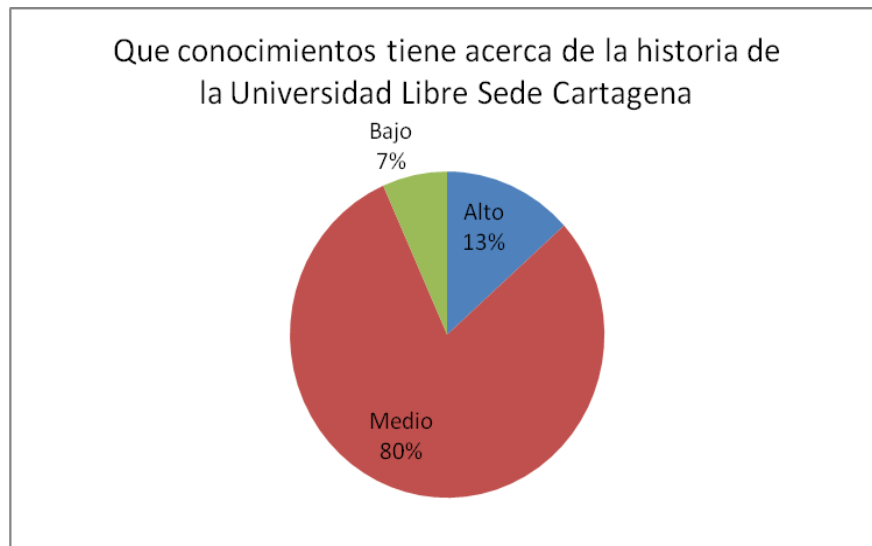
**Gráfico 7. Fuente: estudiantes investigadoras
Tercera pregunta. Encuesta post-formación. Actividad 1.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Actividad 2: Historia y Filosofía del Ser y Naturaleza de la Universidad. Ver anexo 3.

En esta oportunidad se les suministró a los asistentes, la historia de creación de la Universidad Libre en la Sede Cartagena, en forma de comics y con algunos diálogos básicos para que ellos la interpretaran en grupo de cuatro personas cada uno y, posteriormente la dramatizaran ante el resto de sus compañeros.

Conocimientos de la Historia de la Sede Cartagena.

En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de la historia de la Universidad por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 7. De allí se pudo colegir, que el 13% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 80% de ellos, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 7% de los colaboradores tienen una vaga idea de la historia.

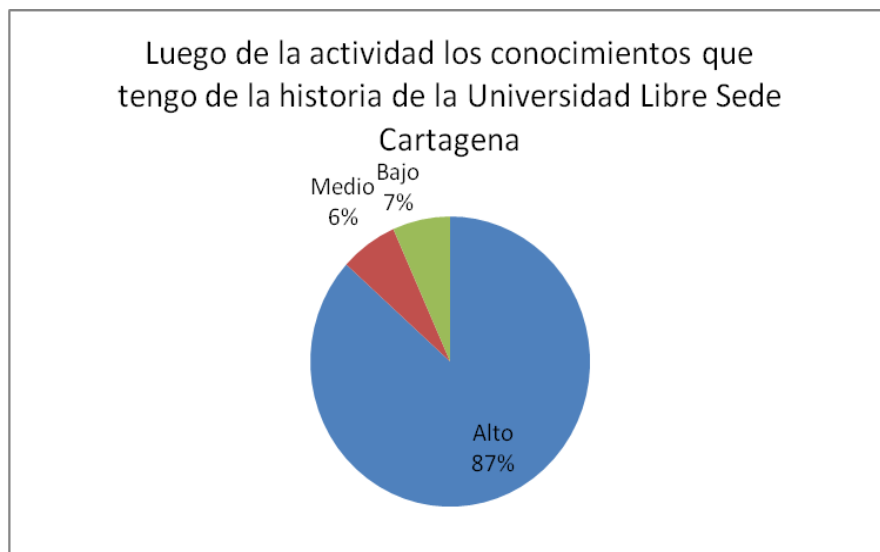


**Gráfico 8. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta preformación. Actividad 2.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 8:

El 87% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara la historia de creación, es decir, se produjo un aumento del 67%. El conocimiento aceptable pasó del 80% al 6%, se produjo una reducción del 74%; y finalmente los que tenían una vaga idea de la historia se mantuvieron en igual grado, 7%.

Se concluye que el 80% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de conocer de manera aceptable la historia, a conocerla en forma clara y, los que se mantuvieron con una idea vaga de la misma, se mantuvieron en el mismo grado.



**Gráfico 9. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta post-formación. Actividad 2.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Conocimientos de la Filosofía del Ser y la Naturaleza de la Universidad.

En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de la filosofía del ser y la naturaleza de la Universidad por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 7. De allí se pudo colegir, que el 13% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 67% de ellos, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 20% de los colaboradores tienen una vaga idea de la filosofía del ser y la naturaleza de la Universidad.

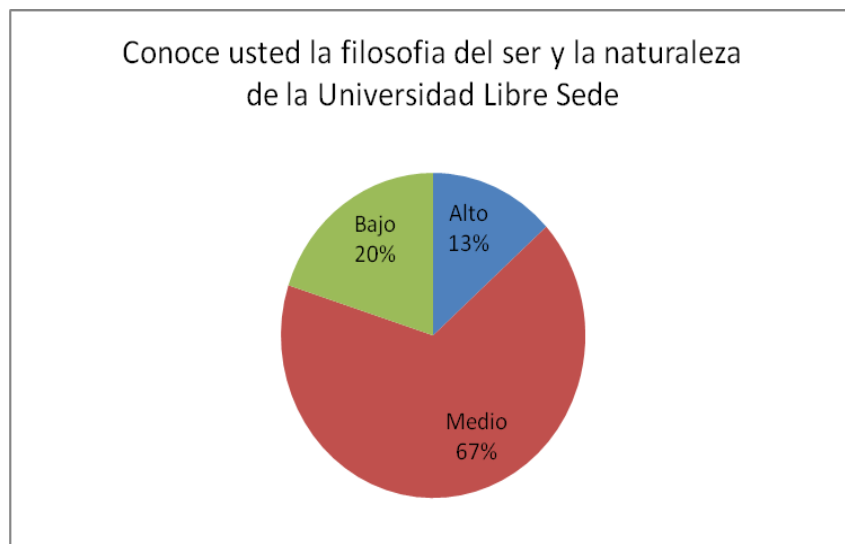


Gráfico 10 Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta pre-formación. Actividad 2.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo 8:

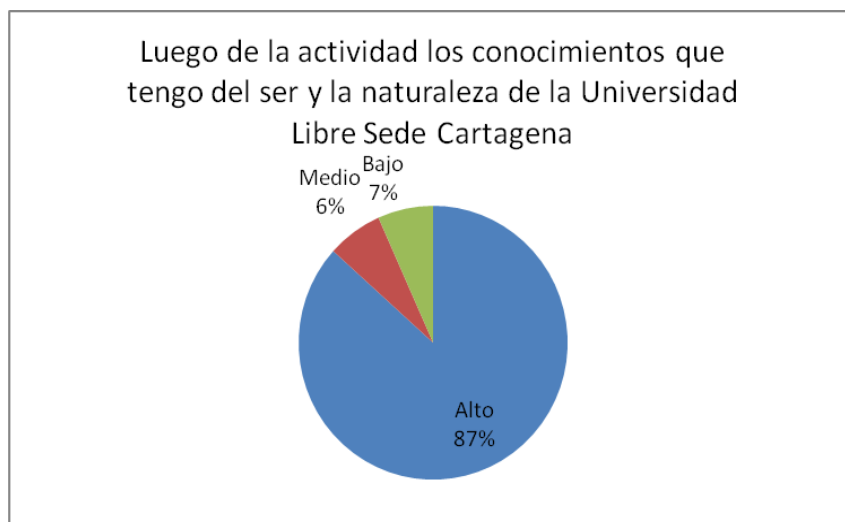


Gráfico 11. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta post-formación. Actividad 2.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick

El 87% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara la filosofía del ser y la naturaleza de la Universidad, es decir, se produjo un aumento del 74%. El conocimiento aceptable pasó del 67% al 6%, se produjo una reducción del 61%; y finalmente los que tenían una vaga idea de la filosofía del ser y la naturaleza la universidad pasaron de un 20% a un 6%, es decir, se redujo en un 14%.

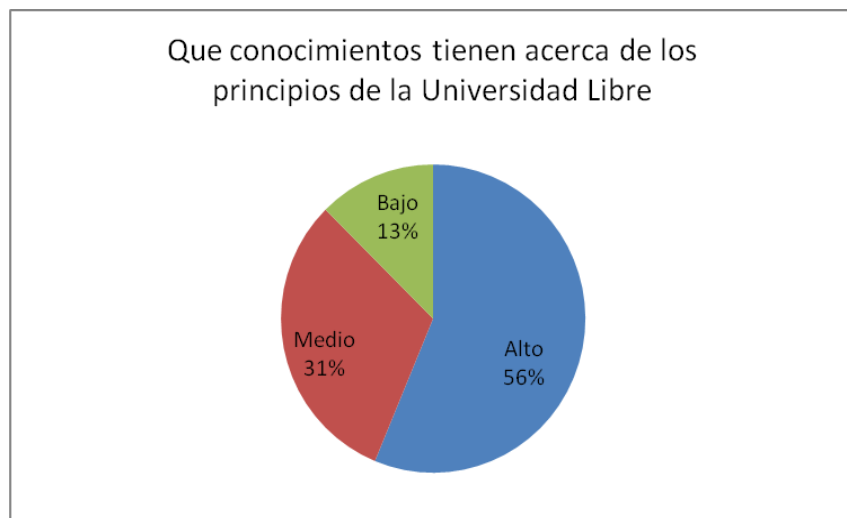
Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer las políticas institucionales ó conocerlas de manera aceptable, a conocerla en forma clara.

Actividad 3: Conocimientos sobre los Valores y Principios. Ver anexo 4.

Para esta fase, se diseñó un rally compuesto de siete pistas que se colocaron en diferentes sitios de la Universidad, para que en dos grupos fueran armadas según las instrucciones dadas por el líder de la actividad.

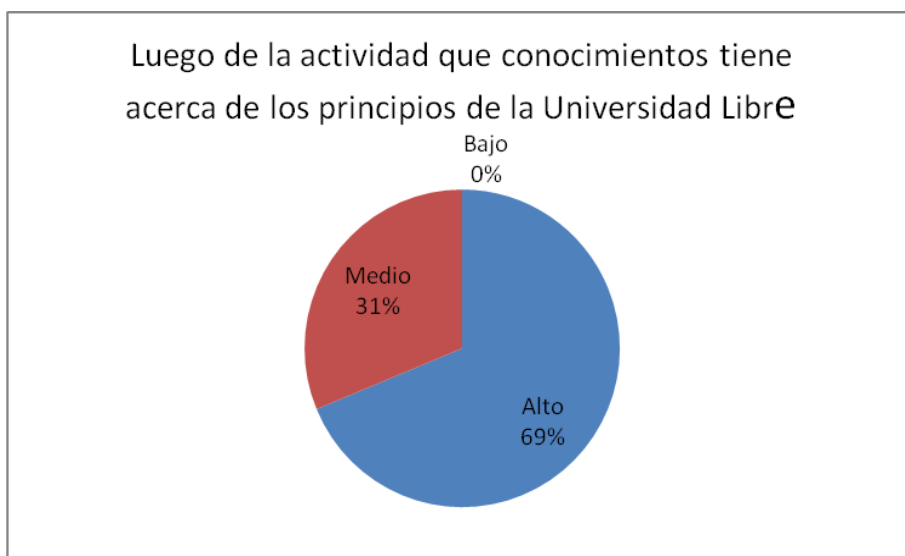
Conocimiento de los Políticas Institucionales.

En esta fase se procedió de manera previa, a explorar el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de los principios de la Universidad por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 9. De allí se pudo colegir, que el 56% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, el 31% de ellos, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 13% de los colaboradores tienen una vaga idea de la filosofía del ser y la naturaleza de la Universidad.



**Gráfico 12. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta pre-formación. Actividad 3.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se conocieron por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo10:



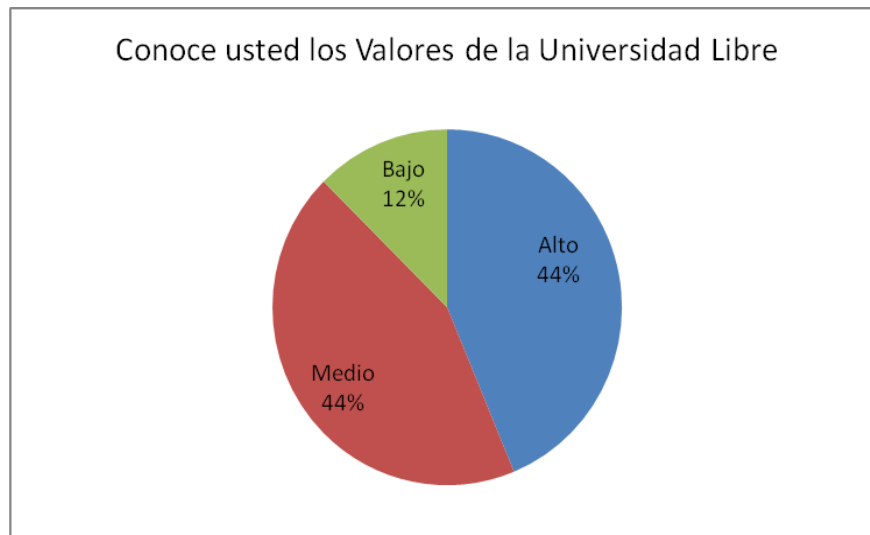
**Gráfico 13. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta post-formación. Actividad 3.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

El 69% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara los principios de la Universidad, es decir, se produjo un aumento del 13%. El conocimiento aceptable se mantuvo en igual grado 31%; y finalmente los que tenían una vaga idea de los principios de la Universidad pasaron de un 13% a un 0%, es decir, se redujo en un 13%.

Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer las políticas institucionales ó conocerlas de manera aceptable, a conocerla en forma clara.

Conocimientos sobre Valores Institucionales.

En esta actividad se procedió de manera previa, a explorar mediante encuesta realizada el grado de conocimiento que tienen los empleados administrativos de la Universidad, acerca de los valores institucionales por medio de la aplicación de la encuesta pre-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick Ver anexo 9. De allí se pudo colegir, que el 44% de los trabajadores encuestados la conocen con claridad, que porcentaje igual, la conocen de forma aceptable, y finalmente el 12% de los colaboradores tienen una vaga idea de los valores que los identifican como Unilibristas.



**Gráfico 14. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta pre-formación. Actividad 3.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick**

Luego de realizada la actividad, se obtuvieron los siguientes resultados por medio de la aplicación de la encuesta post-formación como lo indica el nivel II de método Kirckpatrick. Ver anexo10:

El 56% de los empleados encuestados empezaron a conocer de manera más clara los valores de la Universidad, es decir, se produjo un aumento del 12%. El conocimiento aceptable se mantuvo en igual grado 44%; y finalmente los que tenían una vaga idea de los valores de la Universidad pasaron de un 12% a un 0%, es decir, se redujo en un 12%.

Se concluye que el 100% de los trabajadores encuestados ampliaron sus conocimientos y pasaron de no conocer los valores institucionales ó conocerlos de manera aceptable, a conocerlos en forma clara.

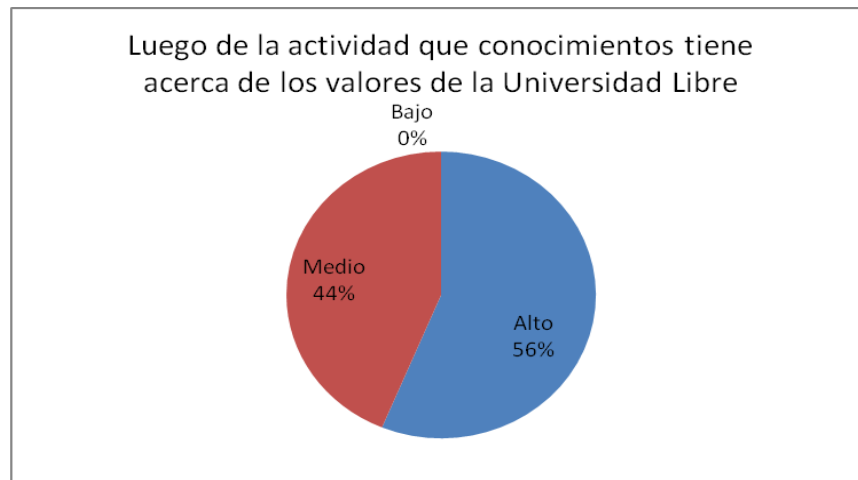


Gráfico 15. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta post-formación. Actividad 3.
Nivel II. Modelo Kirckpatrick

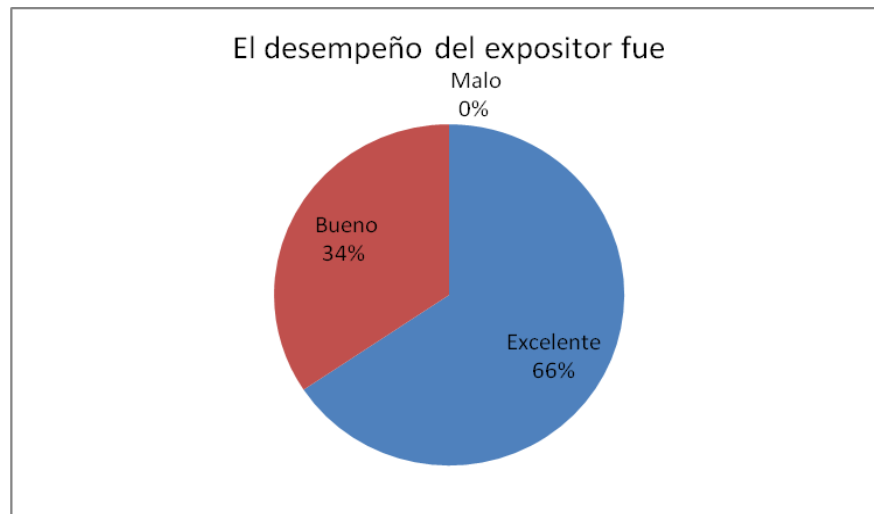
NIVEL I. REACCIÓN

Luego de haber terminado el proceso de comunicación referenciado para lograr la alineación de los empleados administrativos con la política y estrategia de la Universidad Libre Sede Cartagena, se procedió a realizar una encuesta que permitiera conocer el grado de *reacción* que se logró alcanzar con las tres actividades, tal como lo señala el Nivel 1 del método de kirckpatrick. Ver anexo 11.

El propósito de ésta encuesta fue conocer el grado de satisfacción que alcanzaron los empleados administrativos, respecto de algunos tópicos esenciales tales como el desempeño del expositor, claridad en el información suministrada, efectividad de la metodología y la percepción de las instalaciones utilizadas en la actividad.

Desempeño del Expositor.

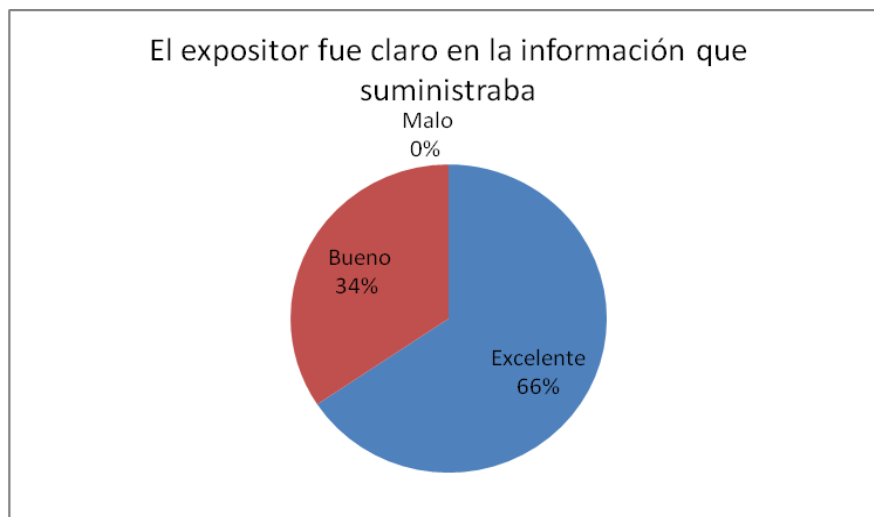
Para éste tópico los resultados obtenidos fueron: el 66% de los empleados encuestados consideran que el expositor tuvo un desempeño excelente; el 34% opinó que el desempeño fue bueno y, el 0% que el desempeño fue malo.



**Gráfico 16. Fuente: estudiantes investigadoras
Primera pregunta. Encuesta nivel I modelo Kirckpatrick**

Claridad en la Información Suministrada.

En lo que concierne a éste tema el 66% los empleados encuestados consideraron que la información suministrada en la actividad fue excelente, el 34% que fue buena y, el 0% que la claridad en la información fue mala.



**Gráfico 17. Fuente: estudiantes investigadoras
Segunda pregunta. Encuesta nivel I. Modelo Kirckpatrick**

Efectividad de la Metodología utilizada.

En esta oportunidad el 75% de los empleados encuestados consideraron que la metodología utilizada fue excelente, el 25% opinó que fue buena y, finalmente el 0% de los encuestados la consideró mala.

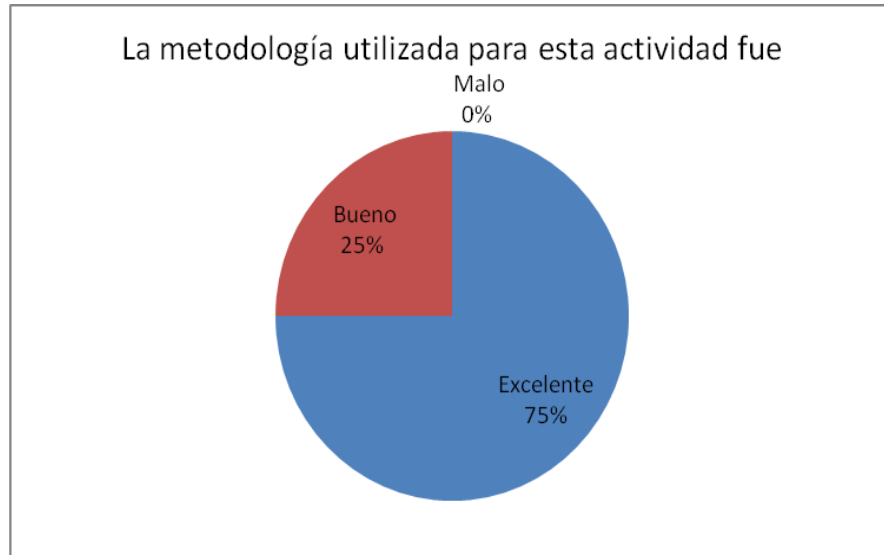
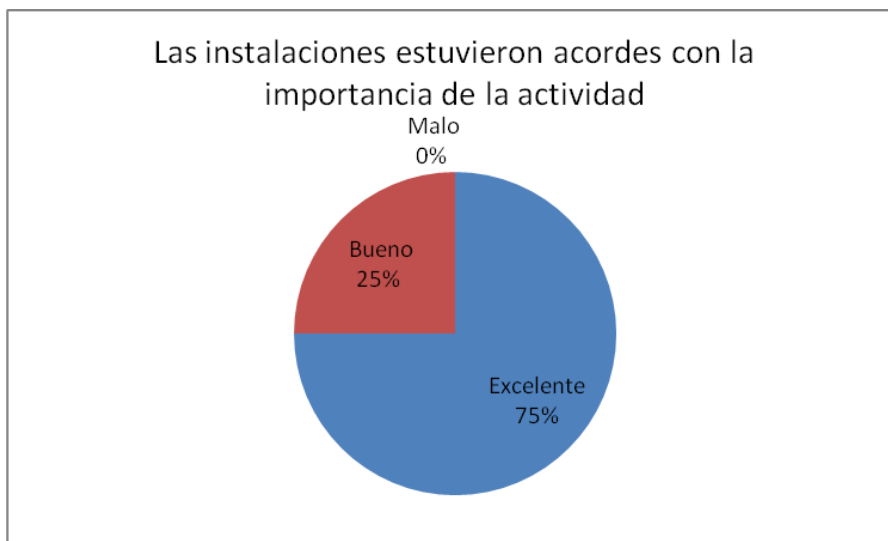


Gráfico 18. Fuente: estudiantes investigadoras. Tercera pregunta. Encuesta nivel I. Modelo Kirckpatrick

Percepción de las Instalaciones utilizadas.

En cuanto a la percepción de las instalaciones el 75% de los empleados encuestados consideraron que fue excelente, el 25% opinó que fueron buenas y, finalmente el 0% de los encuestados las consideraron malas.



**Gráfico 19. Fuente: estudiantes investigadoras
Cuarta pregunta. Encuesta nivel I. Modelo Kirckpatrick**

NIVEL III. COMPORTAMIENTO.

Finalmente y para agotar el nivel No. 3 del método de kirckpatrick, se encuestó a los empleados administrativos que participaron en el proceso de comunicación, con el propósito de conocer la operatividad del conocimiento aprendido durante la fase de aprendizaje, y el impacto que éste tiene en el desempeño de sus labores en la Universidad. El desarrollo de este nivel se realizó tres semanas después de la formación. Ver anexo 12.

Vale la pena aclarar que para realizar ésta encuesta, fue necesario esperar tres semanas luego de realizada la actividad, para medir el impacto de ésta en el nivel de desempeño de las funciones de los empleados.

En relación con el mejoramiento en el desempeño de las funciones, el 97% de los encuestados opinó que la actividad fue excelente y apropiada, el 0% la consideró buena y el 3% opinó que fue mala.

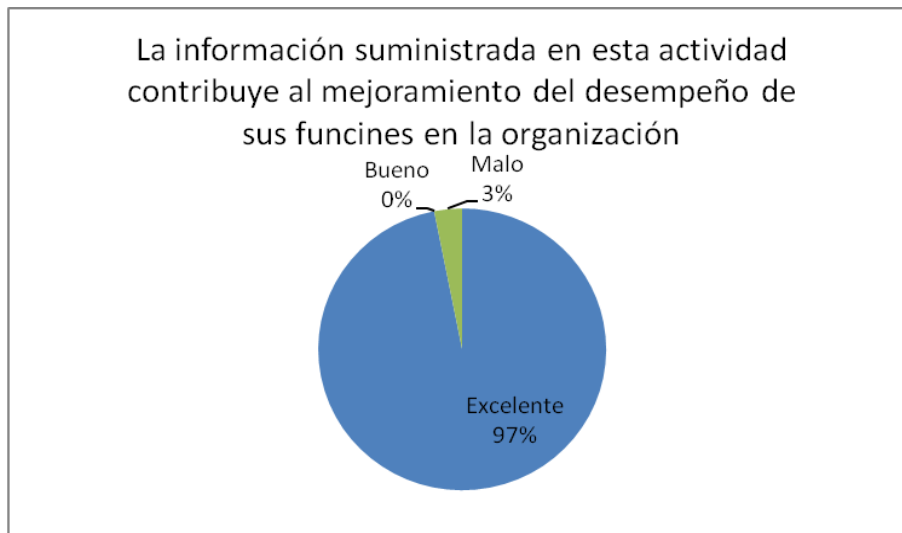


Gráfico 20. Fuente: estudiantes investigadoras Primera pregunta. Encuesta nivel III. Modelo Kirckpatrick

Competitividad de la empresa en el mercado.

Con relación a éste aspecto, el 100% de los encuestados consideraron que con la información que fue suministrada en la actividad, pueden hacer que su empresa sea más competitiva en el mercado.

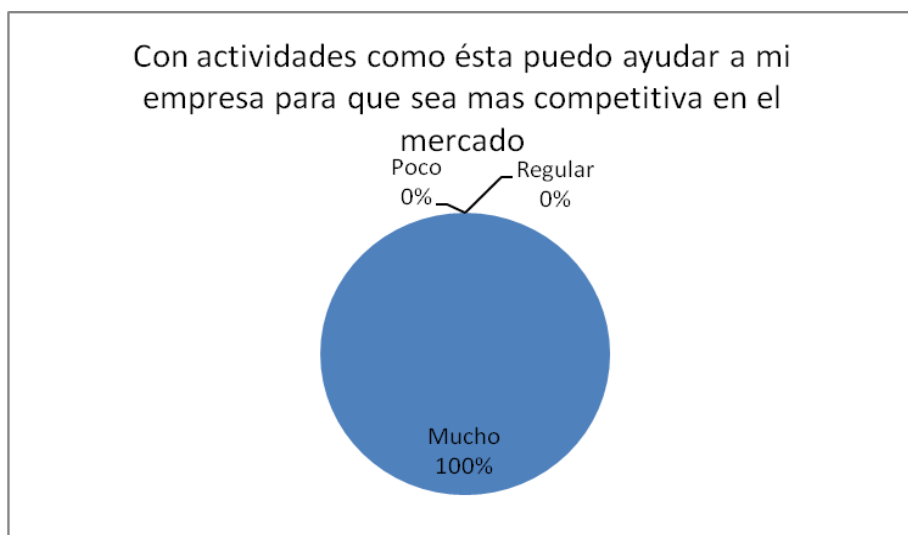


Gráfico 21. Fuente: estudiantes investigadoras Segunda pregunta. Encuesta nivel III. Modelo Kirckpatrick

Beneficios de la frecuencia en la Realización de ésta Actividad.

A ésta pregunta el 100% de los encuestados consideró que son excelentes los aportes que brinda al desempeño de sus funciones, pues contribuye con el sentido de pertenencia hacia su organización.

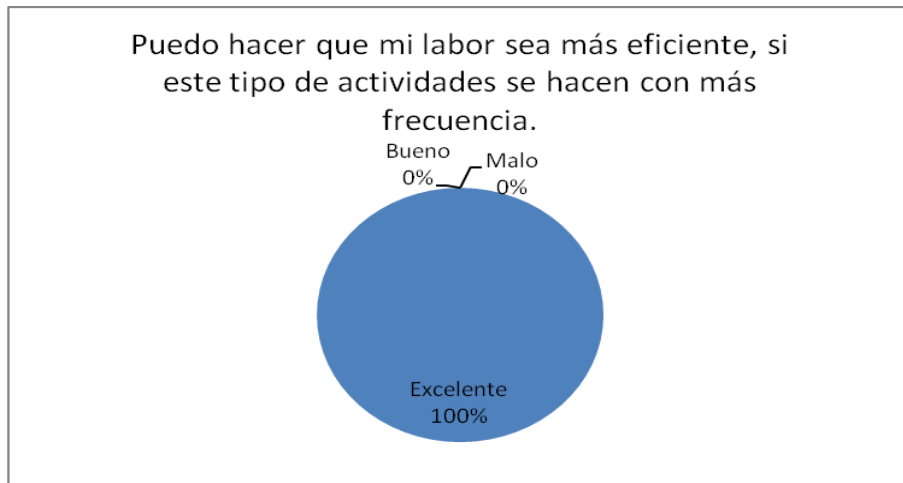


Gráfico 22. Fuente: estudiantes investigadoras Tercera pregunta. Encuesta nivel III. Modelo Kirckpatrick

NIVEL IV. RESULTADOS

Entrevistado: Liz Yamile Hernández Berrío. Jefe de Personal. Universidad Libre, Sede Cartagena.

Entrevistador: Lauren Margarita Fuentes Lorduy.

Fecha: 12 de enero de 2.011.

Contenido.

Lauren: Muy buenas tardes Liz, podría usted indicarnos por favor: ¿Qué beneficios y ventajas ha evidenciado usted como Jefe de Personal de la Universidad Libre en cuanto temas como el nivel de desempeño del personal, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, el clima laboral, la imagen corporativa que perciben los empleados de su empresa y otros, luego de haber puesto en

marcha el plan de comunicación que busca alinear a los empleados administrativos con la política y la estrategia institucional?.

Liz: Muy buenas tardes Lauren, en palabras muy cortas pero concisas, la experiencia ha sido *significativamente positiva*, en cuanto al clima laboral que se ha generado; el agrado por su Universidad y por su sitio de trabajo se nota en sus gestos, en el trato a los clientes, a sus compañeros e incluso a los jefes de cada área; es algo que tal vez es muy difícil de plasmar en un documento pero que se siente en el ambiente y que logra trascender a la cultura de la organización. Igualmente el sentido de pertenencia y el interés por cada cosa que tiene que ver con su trabajo, con sus funciones con su organización son sencillamente satisfactorios, eso hace que la imagen que ellos tienen respecto de la Universidad sea positiva y la reflejen exactamente igual a nuestros estudiantes, docentes y compañeros de trabajo, pueden hablar con más propiedad de la política y la estrategia corporativa y tienen claridad hacia donde apuntamos nuestros objetivos y metas.

Hoy por hoy, ellos elogian el plan y preguntan que cuando se va a repetir, manifiestan que se sintieron muy bien en la actividad, destacan la metodología y aseguraron que eso que aprendieron no se les olvidará, que “aprender jugando” como alguno de ellos me decía, es más fácil que cuando se les entregaban la misión, la historia, los principios demás información estratégica en documentos llenos de “textos cuadriculados”.

Realmente quiero en nombre de las Directivas de la Universidad Libre, Sede Cartagena, agradecer el trabajo que realizaron con nuestro personal administrativo, y hacer extensivas las felicitaciones que el señor Presidente Delegado-Rector y el señor Vicerrector hicieron a mi área, y me da gusto poder contarte el departamento de gestión humana, ha entrado a proponerle a la Coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad, la inclusión del plan de

comunicación en los procedimientos de calidad de éste proceso y de aquellos que estén estrechamente relacionados.

Muchas gracias Lauren y hasta otra oportunidad.

Lauren: Gracias a ustedes por la oportunidad que nos brindaron para trabajar con su organización.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ALINEACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS CON LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA

ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMB			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
PLANEACION DE LA PROPUESTA																												
Recolección de información del contexto e inserción al campo de estudio.	█	█	█	█																								
Elaboración y revisión preliminar de propuesta de trabajo integrador					█	█	█	█	█	█																		
Asesoría y correcciones											█	█																
Entrega de propuesta de trabajo integrador													█															
Revisión de Propuesta													█	█														
DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA																												
Recolección y estructuración de la información estratégica, corporativa y de servicio al cliente de la Universidad Libre, Sede Cartagena.															█	█												
Identificación de los principales aspectos de la organización, que se quiere dar a conocer en el proceso de socialización y adaptación de los nuevos empleados.																	█	█										
Elaboración de Informe de Resultados																			█									
Diseño un plan de inducción y reinducción del personal administrativo de la Universidad Libre, sede Cartagena.																					█							
PRESENTACION FINAL																												
Elaboración del trabajo integrador e informe final																							█					
Entrega del trabajo integrador																									█	█		
Revisión de Trabajo final por parte de la universidad																												
Sustentación de Trabajo Final																									█	█	█	

Fuente: estudiantes investigadoras

11. CONCLUSIONES

Luego de diseñar e implementar el proceso de comunicación que permitió alinear a los empleados administrativos de la Universidad, es pertinente dar a conocer los resultados de la intervención, los cuales describen el porcentaje de los empleados que conocían los temas críticos de la investigación, anterior y posterior al proceso de formación:

Misión y Visión		
Situación	Antes	Después
Claramente	17%	73%
Medianamente	65%	27%
Desconocían	19%	0%

Fuente: estudiantes investigadoras.

Políticas Institucionales		
Situación	Antes	Después
Claramente	7%	80%
Medianamente	73%	20%
Desconocían	20%	0%

Fuente: estudiantes investigadoras.

Historia de Creación		
Situación	Antes	Después
Claramente	13%	87%
Medianamente	80%	6%
Desconocían	7%	7%

Fuente: estudiantes investigadoras.

Valores Institucionales		
Situación	Antes	Después
Claramente	44%	58%
Medianamente	44%	42%
Desconocían	12%	0%

Fuente: estudiantes investigadoras.

Principios Institucionales		
Situación	Antes	Después
Claramente	56%	69%
Medianamente	31%	31%
Desconocían	13%	0%

Fuente: estudiantes investigadoras.

Además se hace pertinente resaltar:

- A partir de la implementación del Modelo de Medición de Kirckpatrick utilizado en la presente investigación, para medir el nivel de conocimiento de los empleados acerca de la misión y la visión institucional, se reveló que un 16.5% de los empleados tenían conocimiento claro y con significativa apropiación de los mismos; que 63.5% la conocen de manera aceptable y con poca apropiación de los conceptos, mientras que el 18% de los empleados las desconocían.
- Una vez realizado el proceso de comunicación, los resultados arrojados por el modelo de medición fueron, las personas que tenían claridad de la misión y la visión pasaron de 16.5% a 73%, es decir, hubo un aumento de 56.5%. Así mismo, que los empleados que no conocían los tópicos pasaron de 13% a 0%, es decir, el desconocimiento se redujo a cero (0).
- En cuanto a la política institucional el resultado a partir de la aplicación del modelo, arroja que al iniciar el proceso los empleados se encontraban en porcentajes del 7%, 73% y 20%, es decir, el conocimiento era claro, aceptable y bajo respectivamente; luego del proceso de comunicación, éste pasó a los siguientes porcentajes: 80, 20 y 0, es decir, conocimiento y apropiación alto, medio y bajo en su orden.
- Al agotar la actividad programada para la Historia de la Sede, encontramos que muy pocos empleados la reconocían adecuadamente, representado esto con un porcentaje del 13%, mientras que con un porcentaje del 80%, se representa al nivel medio o aceptable y por último el 7% de empleados tenían un conocimiento bajo de esta información. Porcentajes que

cambiaron notablemente a partir de la implementación del proceso de comunicación diseñado para alinear a los empleados administrativos con la política y estrategia, donde se obtuvieron los siguientes avances, se paso en cuanto al conocimiento real de la historia a un 87%, lo que trajo como consecuencia la reducción del nivel medio de conocimiento a un 6%. Es indispensable dejar claro que el nivel bajo se mantuvo en un 7%.

- Una vez iniciado el proceso comunicación, con los valores y principios institucionales, e implementando el Modelo de Kirckpatrick, inicialmente se puede establecer que los conocimientos que los empleados tienen acerca de los valores es el siguiente, un 44% de los empleados se encuentran en los nivel de de claridad y aceptación, mientras que el 12% restante está en el bajo, tópicos que se modificaron, una vez desarrollado el proceso de formación, llegando a un 56% los empleados que tienen claridad, siendo constante el nivel aceptable y reduciéndose a 0 el bajo nivel.
- Situación semejante encontramos en lo relacionado al conocimiento de los empleados acerca de los principios institucionales, el 56% de ellos los conocía de manera considerable o significativa, el 31% en un nivel aceptable y el 13% tenían una vaga idea sobre ellos. Una vez desarrollado el proceso de comunicación que pretendía la alineación estratégica, se obtuvo, que el nivel alto de conocimiento aumentó en un 69%, que el medio se mantuvo en el mismo porcentaje y finalmente el nivel bajo se redujo a 0.

De los anteriores resultados, se determinó que las ventajas que le proporciona a la Universidad Libre, Sede Cartagena, el diseño y la implementación de un proceso de comunicación cuyo propósito es la alineación de los empleados con la estrategia y las políticas de la Universidad son:

- Alineación de los empleados administrativos con la estrategia y política de la Universidad.
- Obtención del diagnóstico del sentido de pertenencia de los empleados administrativos hacia la organización.
- Aumento de los niveles de desempeño laboral.
- Impacto positivo en la cultura y el clima laboral de la Organización.
- Sentimiento de inclusión por parte de los empleados hacia la organización que integran.
- EL proceso de comunicación diseñado en esta investigación, le permite al proceso de gestión humana ampliar las herramientas para fortalecer el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación, tanto del nuevo como del antiguo empleado.

12. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones, se hace necesario sugerir algunos planes de acción que guardan relación con los correctivos y mejoras de las variables que aun cuando no fueron calificadas de manera negativas, si no se trabajan pueden impactar en la estructura organizacional a mediano plazo:

- Seguir implementando el proceso de comunicación para que se realice periódicamente o por lo menos una vez al año.
- Fortalecer la estrategia a través de actividades lúdicas que le permitan al empleado demostrar sus capacidades, sus competencias y sus habilidades, para que a partir de ello, el empleador realice un plan adecuado de bienestar y desarrollo humano.
- Hacer reconocimientos públicos por parte de la Universidad hacia sus trabajadores, que generen en ellos sentido de pertenencia, gratitud, crecimiento de los niveles de desempeño

ANEXOS

Anexo 1.
Actividad 1. Capacitación





Una Filosofía
Social hecha
Universidad

Sede Cartagena

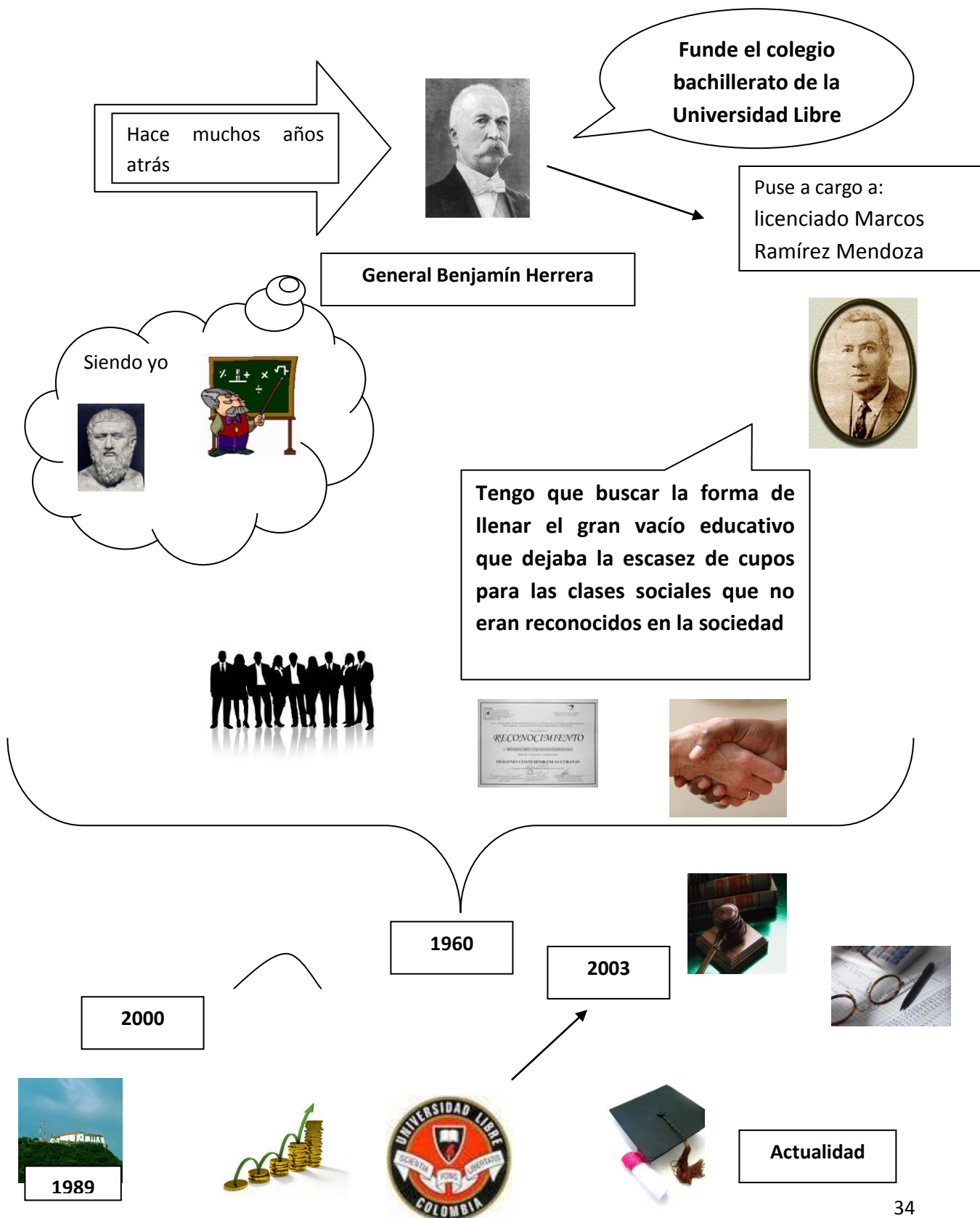
El mejor camino hacia el futuro

POLITICAS INSTITUCIONALES

Investigación científica y formativa



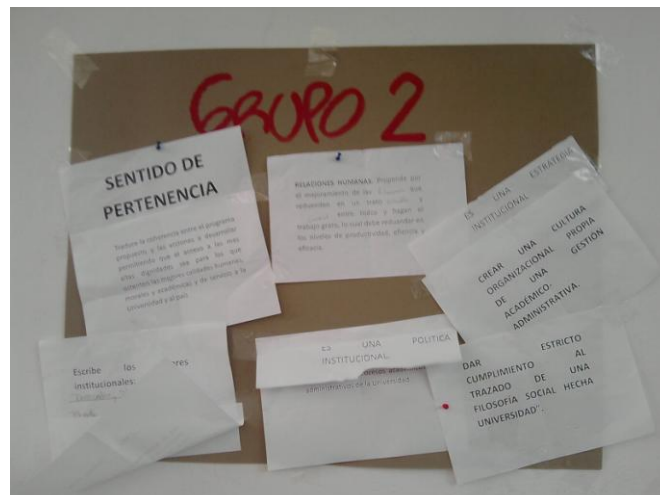
Anexo 2. Actividad 2. Historieta





**Anexo 3.
Actividad 3. Rally**





Anexo 4.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta pre-formación Actividad 1.
Nivel II (Aprendizaje). Método kirckpatrick

UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena



Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia
de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Qué conocimientos tienen acerca de la Misión Institucional?

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Qué Conocimientos tiene usted acerca de la Visión Institucional?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Qué Conocimientos tiene usted acerca de las políticas Institucionales?

Alto

Medio

Bajo

Anexo 5.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta post-formación Actividad 1.
Nivel II (Aprendizaje). Método kirckpatrick



UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena

Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y
Estrategia de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Luego de la actividad, indique usted el grado de conocimiento que conocimiento que tiene sobre la Misión Institucional?

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Luego de la actividad, indique usted el grado de conocimiento que conocimiento que tiene sobre la Visión Institucional?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Luego de la actividad, indique usted el grado de conocimiento que conocimiento que tiene sobre la Visión Institucional?

Alto

Medio

Bajo

Anexo 6.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta pre-formación Actividad 2.
Nivel II (Aprendizaje) Método kirckpatrick



UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena

Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia
de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Qué conocimientos tienen acerca de la Historia de la Universidad Libre?.

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Conoce usted la filosofía del ser y naturaleza de la Universidad?.

Alto

Medio

Bajo

Anexo 7.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta post-formación Actividad 2.
Nivel II (Aprendizaje). Método kirckpatrick



UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena

Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia
de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Luego de la actividad los conocimientos que tengo de la Historia de la Universidad Libre son?

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Luego de la actividad los conocimientos que tengo del ser y naturaleza de la Universidad?

Alto

Medio

Bajo

Anexo 8.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta pre-formación Actividad 3.
Nivel II (Aprendizaje). Método Kirkpatrick

UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena



Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Qué conocimientos tienen acerca de los Principios de la Universidad Libre?

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Conoce usted los valores institucionales?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Conoce usted de las principios institucionales?

Alto

Medio

Bajo

Anexo 9.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta post-formación Actividad 3.
Nivel II (Aprendizaje). Método kirckpatrick

UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena



Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia
de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Luego de la actividad que conocimientos tienen acerca de los valores de la Universidad Libre?

Alto

Medio

Bajo

2. ¿Luego de la actividad que conocimiento tiene acerca los principios institucionales?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Luego de la actividad que conocimientos tiene acerca de las principios institucionales?

Alto

Medio

Bajo

Anexo 10.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta Nivel I (Reacción)
Método kirckpatrick

UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena



Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y Estrategia
de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿El desempeño del expositor fue?:

Excelente

Bueno

Malo

2. ¿El expositor fue claro en la información que suministraba?:

Excelente

Bueno

Malo

3. ¿La metodología utilizada para ésta actividad fue?:

Excelente

Bueno

Malo

4. ¿Las instalaciones estuvieron acordes con la importancia de la actividad?:

Excelente

Bueno

Anexo 11.
Fuente: estudiantes investigadoras.
Encuesta Nivel III (Comportamiento)
Método kirckpatrick



UNIVERSIDAD LIBRE

Sede Cartagena

Alineación de los Empleados Administrativos con la Política y
Estrategia de la Universidad Libre, Sede Cartagena

Importante: La siguiente encuesta debe ser diligenciada de manera confiable y lo más sincera posible. Su carácter cualitativo tiene fines netamente académicos y estandarizados. Agradecemos el tiempo que se tome para su diligenciamiento.

Nota: Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. La información suministrada en esta actividad en esta actividad contribuye al mejoramiento del desempeño de sus funciones en la Organización

Mucho

Poco

Regular

2. ¿Con actividades como ésta, puedo ayudar a mi empresa para que sea más competitiva en el mercado?

Mucho

Poco

Regular

3. ¿Puedo hacer que mi labor sea más eficiente, si éste tipo de actividades se hacen con más frecuencia?

Excelente

Bueno

Malo

BIBLIOGRAFIA

1. Acuerdo No. 003 de 2004.
2. Acuerdo No. 01 de 1986, modificado por el acuerdo No. 01 de 1994.
3. CHIVENATO Idalberto. Gestión de Talento Humano. McGraw Hill. 2002.
4. CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mexico. Ed. McGraw- Hill. Segunda Edición. 2009.
5. DESSLER Gary, Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. II Edición. México: editorial Pearson educación, pp 104-105, 2004.
6. GARCÍA Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
7. GRADOS Espinosa Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Mexico DF-Santa Fe de Bogotá. 1988.
8. Imagen Previa Realista del Puesto de Trabajo. 2008.
9. KNIGHT Kristen. Como Enfrentar la Ansiedad del Nuevo Empleo. Putting People First. Achieve Solutions. 2003.
- 10.ROBBINS Ins Estephen. Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University. 1994.
- 11.www.ufps.edu.co . “Manual de inducción y reinducción de la Universidad Francisco de Paula Santander”, pagina 2. 2008.
- 12.www.unilibre.edu.co
- 13.WERTHER WILLIAM y DAVIS HEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1996.