

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y DE  
TRABAJO EN EQUIPO EN LA FACULTAD DE MERCADEO,  
COMUNICACIÓN Y ARTES DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO.

Dra. María Patricia Gómez  
Juan Manuel Cárdenas Munévar

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Facultad de Educación  
Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas.  
Chía, 2010

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA  
ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS Y DE  
TRABAJO EN EQUIPO EN LA FACULTAD DE MERCADEO,  
COMUNICACIÓN Y ARTES DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO.

Dra. María Patricia Gómez. Becerra  
Psicóloga, Magister en Educación  
Especialista en Desarrollo Humano en las Organizaciones.

Juan Manuel Cárdenas Munévar  
Administrador Financiero, Administrador de Empresas,  
Especialista en Gerencia de Mercadeo.

Universidad de la Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas.  
Chía, 2010.

*“Aprender haciendo no es nada nuevo, es como siempre se ha aprendido; es más, es como siempre se sigue aprendiendo de forma relativamente inconsciente: “hasta que lo hacemos, no lo sabemos realmente”, y muchas veces, tenemos que hacerlo varias veces, para realmente aprenderlo. Pero sigue siendo el método más eficaz y más satisfactorio. Cuando uno hace algo, por muy malo que sea, siente cierta satisfacción por hacer, por haberlo conseguido, y eso se traslada a su estado de ánimo”*

Carballo, Roberto

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
1. MARCO REFERENCIAL.....	17
1.1. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	23
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	26
1.5. OBJETIVO ESPECIFICO.....	26
2. MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.1. APRENDIZAJE.....	30
2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	31
2.3. CAPACITACION.....	37
2.3.1. OBJETIVOS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.....	38
2.4. APRENDER HACIENDO.....	38
2.5. COMUNICACIÓN.....	41
2.6. LAS COMPETENCIAS COMUNICATIVAS.....	42
2.7. TRABAJO EN EQUIPO.....	43
2.8. INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	44
2.9. CULTURA.....	45
2.9.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46

2.9.1.1.CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA.....	46
2.9.1.2.FUNCIONES DE LA CULTURA.....	47
2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
2.10.1. IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.....	49
2.11. REORGANIZACIÓN.....	50
2.11.1. OBJETIVOS DE LA REORGANIZACIÓN.....	50
2.11.2. MANIFESTACIONES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE UNA REORGANIZACION.....	51
2.11.3. EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN.....	52
2.11.3.1. DETERMINAR, ANALIZAR LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO.....	52
2.11.3.2. INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	53
2.11.3.3. MODIFICAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL.....	54
2.11.3.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE REORGANIZACIÓN....	54
2.12. MAPAS DE PROCESOS.....	55
2.12.1. EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN.....	56
2.12.2. EL PRINCIPIO DE “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS”.....	57
2.12.3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	57
2.12.4. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.....	59
2.13. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	63
2.13.1. EL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN...63	

2.13.2. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.....	64
2.13.3. OBJETIVO DE LOS MANUALES.....	65
2.13.4. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES.....	65
2.13.5. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	67
3. METODOLOGÍA.....	68
3.1. CONSIDERACIONES ETICAS.....	68
3.2. ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN PARTICULAR.....	68
3.3. POBLACIÓN.....	68
3.4. ESCENARIO DE TRABAJO.....	69
3.5. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.....	70
3.5.1. MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MICROCLIMAS 2007.....	70
3.5.2. ESTUDIO PERCEPCIÓN AÑO 2008.....	71
3.5.3. VALORACION DEL AMBIENTE LABORAL AÑO 2009.....	73
3.6. PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN.....	80
3.6.1. PLAN DE CAPACITACION.....	81
3.6.2. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN.....	81
3.6.3. DIRIGIDO A.....	81
3.6.4. ÁREAS TEMÁTICAS.....	81
3.6.5. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL PROCESO.....	81
3.6.6. METODOLOGÍA.....	82
3.6.7. MAPAS DE PROCESOS.....	82
3.6.8. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	85

3.6.9. RECURSOS.....	87
3.6.10. EQUIPO DE PROFESIONALES.....	87
4. PROYECCION DEL TRABAJO.....	89
5. RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	96

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. Ponderación de importancia.....	20
Tabla No.2. Relaciones básicas.....	20
Tabla No. 3. Tabla de valoración.....	22
Tabla No. 4. Ficha técnica.....	22
Tabla No. 5. Síntomas internos / externos.....	51
Tabla No. 6. Análisis funcional.....	53
Tabla No. 7. Análisis estructural.....	53
Tabla No. 8. Posibilidades y limitaciones de los manuales Administrativos.....	66
Tabla No. 9. Clasificación de los manuales.....	67
Tabla No. 10. Ficha técnica.....	73
Tabla No. 11. Orgullo por el trabajo.....	74
Tabla No. 12. Orgullo del equipo.....	74
Tabla No. 13. Camaradería – sentido de equipo.....	75
Tabla No. 14. Credibilidad – Comunicación.....	75
Tabla No. 14. Análisis comparativo estudios 2007, 2008 y 2009.....	76



**LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Figura No. 1. Variables del factor confianza.....	21
Figura No. 2 Mapa estratégico.....	25
Figura No. 3 El proceso de reorganización.....	52
Figura No. 4 El sistema de gestión basado en procesos para obtención de resultados.....	56
Figura No. 5. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.....	60
Figura No. 6. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.....	60
Figura No. 7 Variables de evaluación Great Place to Work.....	73

## RESUMEN

El Politécnico Grancolombiano, ha establecido una alianza estratégica con la Whitney International University System, una alianza entre una organización educativa que se maneja como empresarial (Politécnico) y una organización empresarial que se muestra como educativa (Withney), esto generó un cambio de actitud de las personas de la institución en general y de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes en particular, desvirtuando la cultura existente y dejando un vacío en el direccionamiento de las acciones, dificultando aún más las comunicaciones interpersonales y en consecuencia el trabajo en equipo. Las personas manifiestan de palabra y con sus comportamientos que no son felices.

Esto permite optar por la modalidad investigativa de análisis de una situación particular, ya que produce transformaciones en la realidad a partir de un conocimiento contextualizado. O sea, lleva a cabo intervenciones sobre la realidad social y ejecuta además prácticas fundamentadas en conocimiento, tomando forma de diagnóstico con una orientación teórica.

La situación planteada fue analizada durante los años 2007, 2008 y 2009, mediante los siguientes estudios: Estudio de clima organizacional y microclimas, Estudio de percepción de toda la comunidad académica sobre la situación vivida en ese momento en la institución, y una Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas, respectivamente.

De todas las variables analizadas y valoradas en los estudios, se toman para este trabajo dos que se repiten en los tres estudios: problemas en la comunicación, desde el punto de vista de comunicaciones organizacionales externas e internas, estas incluyen las comunicaciones interpersonales y trabajo en equipo, las personas sienten un gran orgullo por pertenecer a la institución y por su trabajo individual, pero la valoración de su orgullo por pertenecer al equipo es crítica.

Esta situación de mala comunicación e integración en equipo dificulta no solamente el transcurrir diario de las actividades de la Facultad, sino la implementación de cualquier intervención que busque cambiar la situación.

Se propone entonces mediante la metodología de aprender haciendo con experiencias en grupo, un plan de capacitación cuyo fin último es desarrollar competencias en comunicación y trabajo en equipo.

Además de la metodología de aprender haciendo para el desarrollo de competencias, se formula un plan de capacitación en diseño de mapas de procesos y manuales administrativos, que servirá de pretexto para integrar equipos de trabajo, para vivir la experiencia de determinación conjunta de la estructura de la Facultad, del como, quien, cuándo, dónde y porqué se van a hacer las cosas. Van a ser las personas quienes definan como van a ser sus comportamientos y como va a ser el clima o ambiente laboral en que quieren y van a trabajar. Serán capaces estas personas de generar una nueva cultura.

**PALABRAS CLAVES:** personas, aprender haciendo, competencias comunicativas, competencias de trabajo en equipo, comunicación, trabajo en equipo, comportamiento, clima organizacional, cultura organizacional, felicidad.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los comportamientos están relacionados con los ambientes y viceversa, un buen ambiente propicia buenos comportamientos, son las personas las generan los ambientes y quienes se comportan. Se habla de ambientes de aprendizaje y esto nos remite a la universidad como institución, organización humana que en su función de educación busca como fin último el ser feliz, un SER feliz, un ser que crece...

Para Ponz (2009) la universidad, desde sus orígenes, y toda institución educativa ha centrado su atención en la persona humana. El cultivo de los variados saberes, la labor de desentrañar la verdad y de promoción del progreso de las ciencias, la irradiación de cultura y, sobre todo, su misión de enseñanza y educación superior, son actividades que confluyen en el servicio a la persona, en su elevación y mejoramiento, en su más plena realización; están *protagonizadas por personas y se dirigen a personas*. (p. 157)

El protagonismo es llevado a cabo por todos y cada uno de cuantos trabajan en la institución y por los estudiantes, familias y la sociedad en general.

Sandoval (2008) cita de la Summa Theologica, I-II,q. 10.a.2., afirmando que la felicidad es el rango superior a la libertad, pues “querer ser feliz no es asunto de libre elección” y por eso “la voluntad no puede no querer” (p. 126)

Si tenemos en cuenta que la felicidad es algo que no podemos no querer es válido afirmar que todos los protagonistas esperan y buscan la felicidad.

La educación a su vez tiene como fin último la felicidad, esto debe entenderse, entonces como un fin de las instituciones universitarias, lograr el crecimiento de las personas y su felicidad.

Pero no solo el crecimiento y felicidad de las personas que en el proceso de educación denominamos estudiante, sino de todas las personas protagonistas del proceso, todas aquellas que integran la institución.

¿Pueden las instituciones educativas lograr el fin último de la educación, si las personas que la integran sienten que no crecen y no logran ser felices al interior de ellas?

¿Garantizan las instituciones educativas un clima o ambiente laboral que tienda a lograr el crecimiento y desarrollo personal y busque la felicidad de las personas?

Las instituciones educativas, afirma Ponz (2009), deben centrar su atención en la persona humana, deben generar ambientes de trabajo que permitan que “cuantos trabajan en la universidad han de hacerlo porque libremente quieren ejercer en ella su tarea profesional por la que viven y con la que se sostienen” (p.157)

Estos ambientes son lo que se denominan el clima de una organización, y dependen en gran medida de la cultura organizacional. La calidad de esta cultura organizacional, es percibida por los integrantes de las organizaciones y determina de alguna forma el comportamiento de las personas en la institución.

En Ponz (2009) se encuentra respuesta a las inquietudes en cuánto al cómo, “La disposición de servicio a las personas incluye, junto al afán de superación de cada uno en el propio ámbito de trabajo, un acendrado espíritu de cooperación en servicio de un común proyecto universitario intensamente compartido y unas relaciones personales de amistad y colaboración generosa, de ayuda desinteresada entre unos y otros”.(p 169)

En el momento de los análisis de situación de la institución no existe ese espíritu de colaboración, ni la colaboración entre unos y otros.

En el caso del Politécnico Grancolombiano, la llegada de un aliado estratégico (Whitney), y la constitución de una alianza entre una organización educativa que se maneja como empresarial (Politécnico) y una organización empresarial que se muestra como educativa (Withney), generó un cambio de actitud de los integrantes de la institución desvirtuando la cultura existente y dejando un vacío en el direccionamiento de las acciones, dificultando aún más las comunicaciones

interpersonales y en consecuencia el trabajo en equipo. Las personas manifiestan de palabra y con sus comportamientos que no son felices.

Este tipo de circunstancia requiere de la búsqueda de un equilibrio en la cultura organizacional, que integre dentro de la alianza los intereses de ambas organizaciones, pero alineados hacia el logro de los objetivos o funciones que la ley asigna a las instituciones de educación superior: Docencia, investigación y proyección social.

Teniendo en cuenta que uno de los grandes problemas al interior de las institución es el de la comunicación, este trabajo se apoya en la siguiente afirmación:

“...De tal manera, cuando la comunicación afecta la conducta, es un aspecto pragmático y desde esta perspectiva, toda conducta y no solo el habla, es comunicación; y toda comunicación, toda expresión no verbal o verbal afecta a la conducta de los individuos” (Lugo. 2008,). Así es que el mensaje, dice la autora, cobra importancia para el individuo, pues se ha determinado que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir de comunicación. Se deduce que por mucho que se intente, las personas no pueden dejar de comunicarse, por lo tanto es imposible no comportarse; pero hay que aclarar que la ausencia de palabras o de atención mutua, no significa que no haya comunicación, estos comportamientos en si tienen siempre valor de mensaje, el sentido de este texto es que todo comportamiento comunica y permite pensar que si se hacen cambios en la forma de comportarse se lograrán cambios en la forma de comunicarse.(Pág. 2)

El problema al interior de las empresas no es de falta de comunicación, sino que se podría afirmar que es el de la comunicación no planeada, en la que, priman los intereses, las actitudes, los comportamientos personales o grupales, sobre los intereses u objetivos de la institución, no hay un direccionamiento estratégico claro y las personas, sus cargos y funciones no están alineados con la visión de la institución.

Construir una cultura de comunicación y trabajo en equipo, supone un aprendizaje, entendido como un cambio de comportamiento, de unas nuevas formas de hacer las cosas. Las personas, entonces, en su individualidad cambian su comportamiento, su forma de comunicarse, alineado esto, con los valores institucionales, se configura el aprendizaje organizacional y se mejora el clima organizacional.

La propuesta de plan de capacitación que se presenta en este trabajo tiene como fin último el desarrollo de competencias comunicativas y de trabajo en equipo; para alcanzar este fin último, se propone el aprender haciendo en la organización como metodología que facilita el lograr en primera instancia el aprendizaje del diseño, implementación y seguimiento de mapas de procesos y manuales administrativos.

El logro de estos propósitos permitirán un mejor estar de las personas de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes, como consecuencia del cambio en el comportamiento individual y grupal y del mejoramiento en las comunicaciones y trabajo en equipo.

## 1- MARCO REFERENCIAL

### 1.1. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

A medida que avanza el tiempo, nuevas tendencias económicas y demográficas causan un gran impacto en las posibilidades de acceso a la educación superior en Colombia. Estas nuevas tendencias están relacionadas con los temas de flexibilidad, cobertura, acceso y movilidad. Las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad y buscan en la tecnología herramientas para adecuar su oferta a las tendencias, a bajo costo y con excelente calidad.

El Politécnico Grancolombiano no ha sido la excepción y ha optado por establecer todo un sistema para generar programas de educación a distancia, viendo la relevancia local que ha ido tomando esta modalidad. Para esto estableció una alianza estratégica con Withney International University System, una red internacional de universidades cuya orientación coincide con la nueva visión del Politécnico.

Si tenemos en cuenta que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, es entendible el giro que el Politécnico ha dado, evitando encerrarse en el marco de sus límites formales. Es evidente que en ambas organizaciones, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Withney llegó a Colombia, tomándola como cabeza de puente, para entrar con su red a toda Suramérica, con un modelo educativo denominado *Educación Distribuida*, con una estrategia de diferenciación (ventaja competitiva) basada en la singularidad de la oferta (combinación de la modalidad a distancia y la modalidad presencial).

Por diferentes razones después de 3 años los resultados de acceso al modelo de educación distribuida no han sido los esperados. Mientras tanto la modalidad



presencial logró copar la capacidad instalada del campus, siendo necesario imponer topes de ingreso en los programas. La razón por la cual se llevó a cabo la alianza, no logró sus objetivos de cobertura con la modalidad de educación distribuida, y en cambio si enrareció el ambiente laboral en la institución.

Un ejemplo de esto es la dualidad, se habla de los (empleados) de *Withney* y *de los del Politécnico*. A partir de la alianza se hicieron, a través del tiempo, cambios en la estructura organizacional sin comunicarlos, se redujo la planta de personal del Politécnico y empezó a crecer la de Whitney, todo esto sin ningún tipo de comunicación.

La comunicación y el trabajo en equipo se vuelven entonces un problema en este proceso de alianza entre las dos organizaciones, y tienen una alta incidencia en las actividades de la institución y en su clima organizacional.

Lograr cambiar dicha situación implica, necesariamente, un cambio conductual, y que el cambio sea duradero en el tiempo. Requiere de un aprendizaje a través de la práctica o de otras formas de experiencia. Si se logra ese cambio conductual a nivel individual, se hará entonces posible el aprendizaje organizacional. Es importante en la organización que aprende, la formación entendida como capacitación tradicional, aprendizaje y crecimiento o desarrollo del factor humano, como la disponibilidad de las personas a " aprender a aprender", a partir de una visión compartida y de un aprendizaje continuo.

La situación descrita se evidencia en tres estudios llevados a cabo durante los años posteriores a la alianza 2007, 2008 y 2009.

1. En el año 2007, apenas un año después de iniciada la alianza se llevó a cabo un estudio de clima organizacional y microclimas.

El objetivo del estudio fue disponer de información cuantitativa y sistemática que enriqueciera el diagnóstico general para el diseño de planes de Gestión Humana con base en la medición del clima organizacional del Politécnico Gran Colombiano; identificación de la percepción de todos los colaboradores con relación al ambiente de

la organización; la percepción del ambiente del área de trabajo (microclima); las áreas de mejoramiento a nivel corporativo; y las necesidades de formación de los jefes.

Las variables evaluadas fueron las siguientes:

Perfil corporativo, comparativo por nivel de cargo, comparativo por tipo de cargo, comparativo por nivel educativo, comparativo por antigüedad, comunicación general, apoyo en la supervisión y dirección, proyección, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo y pertenencia. Para la valoración de cada uno de estos aspectos se empleó la siguiente tabla:

**Tabla de valoración.**

- a. Gran fortaleza.
- b. Fortaleza.
- c. Tendencia a la fortaleza.
- d. Debilidad

En los resultados se resalta que la variable pertenencia es la única que se califica como fortaleza. Todas las demás se califican como tendencia a la fortaleza o debilidad.

Los resultados generales del estudio pueden verse en el anexo No. 1

2. En el año 2008, se lleva a cabo un estudio para establecer la percepción de toda la comunidad académica sobre la situación vivida en ese momento en la institución. Para esto se aplicó una entrevista semiestructurada (anexo No. 2).

Al revisar el informe del estudio se observó dentro de todas las variables que surgieron que la cultura organizacional fue la variable mas identificada y donde se considero debía haber intervención.

En el siguiente cuadro, se muestran otras variables identificadas por los entrevistados, donde se observan variables como clima organizacional, falta de

documentación de procesos, comunicación, capacitación docente, desarrollo por competencias, talleres de desarrollo personal, que también es necesario intervenir.

*TABLA No. 1. Ponderación de Importancia*

	<b>Necesidad identificada</b>	<b>Ponderación Importancia</b>
1	Cultura organizacional	5
2	Clima organizacional	4
3	Procesos (faltan o no están documentados).	4
4	No existe un proceso y metodología clara de comunicación interna en la Organización.	4
5	Capacitación docente	3
6	Desarrollo por competencias.	2
7	Talleres de desarrollo personal	1

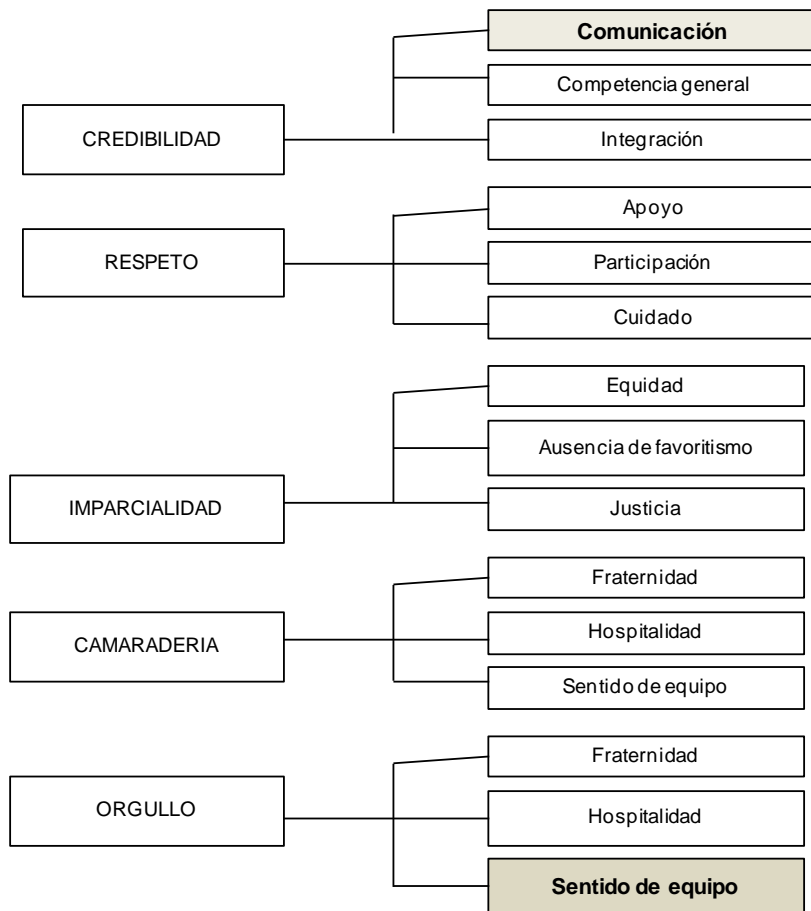
2. En el año 2009 se realizó la Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas.(anexo 3) a través del modelo de Great Place to Work, que ha sido mundialmente validado para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo. Estas son:

*TABLA No. 2 Relaciones básicas*

El rol de <i>la persona</i> en la organización	Con el intangible	<i>Orgullo</i>
Relación de <i>la persona</i> con la Administración o la Gerencia	Con los líderes	<i>Confianza</i>
Interacción de <i>la persona</i> con sus pares o compañeros de trabajo	Con mis compañeros	<i>Comaradería</i>

Las variables que se evaluaron con este modelo, fueron:

Dentro del tema de CONFIANZA se evalúan las siguientes cinco variables:



*Figura No. 1. Variables del factor confianza.*

- Credibilidad:** Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo.
- Respeto:** Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas.
- Imparcialidad:** Imparcialidad percibida en los líderes y compromisos de estos con la equidad.
- Camaradería:** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí.
- Orgullo:** Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización

### Tabla de valoración

Cada una de las variables mencionadas fue evaluada de acuerdo a la siguiente tabla de valoración:

*TABLA No. 3. Tabla de valoración.*

Valoración	Descripción
<b>Excelente</b>	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país
<b>Muy Alta</b>	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
<b>Alta</b>	Consenso superior al habitual
<b>Media (+)</b>	Consenso superior dentro del rango habitual
<b>Media (-)</b>	Consenso inferior dentro del rango habitual
<b>Baja</b>	Cuestionamiento superior al habitual
<b>Muy Baja</b>	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
<b>Crítica</b>	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país
Atípicos	Descripción
	Consenso inusual
	Cuestionamiento inusual
Indecisión	Descripción
	Indecisión inusualmente elevada
	Indecisión inusualmente baja

*TABLA No. 4. Ficha técnica*

Unidad	Población Objetivo	Encuestas Recibidas	Participación	Margen de error
Rectoría	617	441	71.5%	1.3%
Presidencia Whitney	89	85	95.5%	0.5%
Gerencia de Infraestructura Compras y Archivo	101	79	78.2%	2.4%
Gerencia General Compuclub	17	9	52.9%	16.3%
Institucional (Aprendiz Sena)	11	2	18.2%	62.4%
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño		30		
<b>Total</b>	<b>835</b>	<b>646</b>	<b>77.4%</b>	<b>0.9%</b>
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño (V. actual)	4.6%			
Nivel de confiabilidad	95.0%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	10			

Los resultados de los estudios anteriores muestran la situación general de la universidad, que contó con los 835 integrantes del Politécnico Grancolombiano y Whitney International University System. Para este trabajo, el investigador, de todas

las variables evaluadas en estos estudios, dentro del grupo de variables con baja o media baja evaluación en la institución en general y *particularmente en la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes*, identificó la comunicación y el trabajo en equipo, como aquellas donde debe intervenir prioritariamente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿La aplicación de un plan de capacitación basado en la metodología “aprender haciendo” permite desarrollar competencias comunicativas y de trabajo en equipo al interior de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN:**

Las personas de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes no están siendo felices, no se comunican y no se integran en grupos de trabajo. Es por tanto indispensable intervenir para lograr un cambio en el comportamiento de las personas y en el mejoramiento del ambiente laboral.

Como se plantea en el marco referencial al describir el surgimiento del problema es importante entender que los individuos, grupos y organizaciones son poseedores de conocimiento; y que este conocimiento está conectado con la estructura y la cultura organizacional, para que esto sea así, es fundamental que exista buena comunicación y trabajo en equipo.

La metodología “aprender haciendo” es una filosofía de trabajo, que parte del hecho comprobado de que la forma más eficiente de aprendizaje se hace posible mediante la experiencia, la acción, la vida, lo empírico, lo cotidiano, el entorno, la experimentación, la prueba y el error. Se espera que al implementar el plan de capacitación basado en la metodología “Aprender Haciendo” propuesto en este trabajo, se logre evidenciar cambios en el comportamiento de los profesores de cátedra, profesores de planta, coordinadores de área, directores de departamentos académicos, directores de facultad, decano y

departamentos de apoyo y de servicio, serán estos cambios en los comportamientos los que permitirán mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

Lograr dichos cambios implica una reorganización de la estructura organizacional, la cual será planteada en manuales administrativos diseñados en equipo por el mismo grupo objetivo del plan de capacitación. Los manuales establecerán un nuevo esquema de pensamiento, de planeación y de acción.

Este nuevo esquema de pensamiento, de planeación y de acción estará alineado con el plan estratégico de la institución, como puede verse en el Mapa Estratégico de la Institución (Figura No. 1)

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégico de la institución es importante resaltar los objetivos estratégicos 15 y 16:

*Objetivo No. 15. Potencializar las competencias organizacionales de nuestro equipo humano.*

Descripción: Asegurar los conocimientos, habilidades y experiencias que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores y apoyen el logro de la estrategia de la organización, desarrollando competencias en trabajo en equipo y comunicaciones interpersonales. La intención es disminuir la brecha entre las competencias esperadas y las competencias medidas en nuestro equipo humano.

*Objetivo No. 16. Construir una cultura que nos haga una excelente organización para trabajar.*

Descripción: Diseñar y poner en marcha acciones y políticas encaminadas a fortalecer la transparencia, el alineamiento, la comunicación y la coherencia con los valores organizacionales como fundamento para llegar a ser una excelente organización para trabajar.

Con frecuencia, al agregar nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., y en el caso del Politécnico adicionalmente establecer una alianza, se hace necesario adecuar y modernizar la estructura organizacional y adaptarse a la

nueva dinámica. El diseño y puesta en marcha de los manuales administrativos por parte de los mismos personas objeto de la capacitación (quienes aprenderán haciendo en una experiencia en equipo), dotará a la institución de un medio y una herramienta de comunicación que permitirá el mejoramiento en la comunicación, en el trabajo en equipo, en la cultura organizacional y finalmente en el clima organizacional.

Los manuales se deben volver conductas y estas deben mejorar las que originan los problemas de comunicación y trabajo en equipo. Se debe tomar acción, siempre, para mejorarlas.

La mejor forma de hacerlo, es involucrando a todos los niveles de la organización en el proceso de diagnóstico, como se hizo con los tres estudios de 2007, 2008 y 2009.

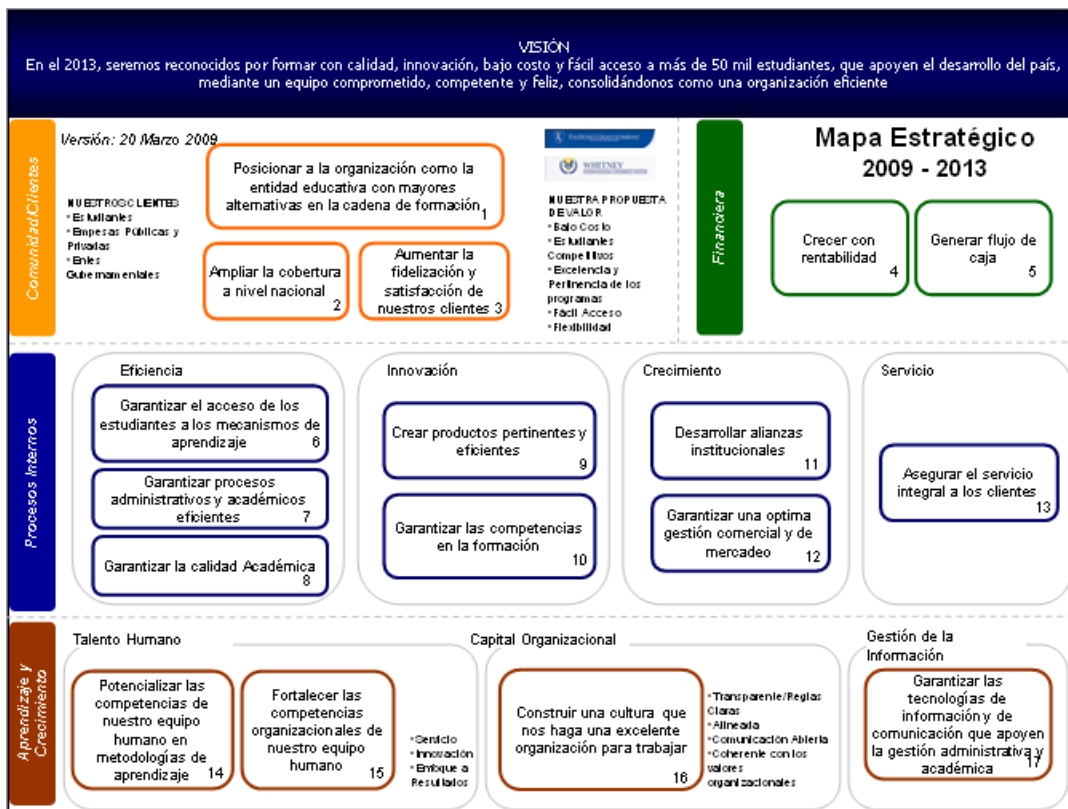


Figura No. 2 Mapa Estratégico. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano



#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de capacitación basado en la metodología “Aprender Haciendo”, para desarrollar competencias comunicativas y de trabajo en equipo que contribuyan a mejorar el clima organizacional dentro de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

#### **1.5. OBJETIVO ESPECIFICO**

Elaborar un plan de capacitación en Diseño, implementación y seguimiento de mapas de procesos y manuales Administrativos

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La construcción del marco conceptual se ha basado en autores conocidos por el autor y con los cuales se identifica. Para el autor de este trabajo los conceptos elegidos son los que desde su visión personal se ajustan más a la situación analizada.

Se hace a continuación una corta reseña de algunos de los autores, en particular los relacionados más directamente con los temas de competencias, comunicación, Manuales administrativos:

### **Martha Alicia Alles** (Competencias)

Martha Alicia Alles, doctora por la Universidad de Buenos Aires Área Administración- y contadora pública nacional, es consultora internacional en Gestión por Competencias. Con más de 28 títulos publicados, es la autora que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática, con colecciones destinadas al management personal y a la gestión de recursos humanos. Sus libros se comercializan en toda Hispanoamérica. Es presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en toda Latinoamérica, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Parte de su producción puede verse en el Anexo 4.

### **Ruth Mary Lugo Galindo** (Comunicación)

Ruth Mary Lugo Galindo, pedagoga. Se graduó en preescolar y promoción de la familia en la Universidad de Santo Tomás de Bucaramanga) Colombia=, tiene un maestría en Educación del IPLAC de la Habana (Cuba). Docente universitaria y tutora de investigación. Cuenta con más de 10 años de experiencia en formación y capacitación de docentes. Mención de reconocimiento por el Consejo de Bucaramanga, como destacada pedagoga humanista en la formación docente. Actualmente tiene a cargo la Dirección pedagógica del Colegio Psicopedagógico Carl

Rogers (Bucaramanga), en donde estructuró la Fundamentación Pedagógica desde el enfoque humanista.

**Joaquín Rodríguez Valencia.** (Manuales Administrativos)

Oriundo de la ciudad de Puebla licenciado en administración de empresas por la Universidad autónoma de Puebla y maestro en administración pública por el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública, en el Distrito Federal. Ha desempeñado altos cargos tanto en instituciones públicas como privadas. Imparte cátedras de administración de personal, auditoría administrativa, administración de pequeñas y medianas empresas, análisis y diseño de estructuras administrativas, administración internacional y planeación estratégica.

Es autor de varios libros y colaborador en publicaciones como: Adminístrate hoy, Laboral, Encuentro emprendedor y decisiones. Fue vicepresidente regional, golfo-centro, de la Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración y coordinador general de investigación administrativa de la Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración (SOMLA). (Ver Anexo 4)

**Viviana González Maura** (Educación en valores y personalidad, CULTURA)

**Viviana González Maura** es Doctora en Ciencias Psicológicas y Licenciada en Psicología de la Universidad de la Habana. Posee una amplia experiencia como docente e investigadora universitaria. Fue Directora del Centro Iberoamericano de Formación Pedagógica y Orientación Educacional de Cuba. En la actualidad es docente e investigadora del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de la Habana y atiende el Servicio de Orientación Vocacional-Profesional en el Centro de Atención Psicológica (COAP) de la Universidad de la Habana. Fundó la carrera de Pedagogía en la Universidad de Sucre, Bolivia en 1993. Es miembro del Tribunal permanente para el otorgamiento del grado científico en Ciencias de la Educación de la República de Cuba. Ha

impartido cursos en diplomados, maestrías, así como brindado asesorías y tutorías de estudios de doctorado en la temática de formación de profesores, orientación educativa-vocacional, educación de valores y de la personalidad, en Cuba y en universidades latinoamericanas. Ha participado en numerosos eventos científicos nacionales e internacionales y tiene numerosas publicaciones en los referidos temas de su trabajo científico. (Ver anexo 4)

### **Carlos Andrés Arango Lopera** (Comunicación)

Carlos Andrés Arango Lopera es docente de Semiótica de la Imagen. Comunicador Corporativo, Universidad de Medellín. Candidato al magíster en Filosofía con énfasis en Ética de la Universidad Pontificia Bolivariana. Docente e investigador universitario. Asesor de comunicaciones en empresas de Diseño y Publicidad.

### **Roberto Carballo**

Roberto Carballo, es profesor de economía aplicada de la Universidad Complutense de Madrid UCM, donde dirige el Magíster en Innovación y Gestión del Conocimiento y otro de Recursos Humanos e Innovación.

Ha investigado y desarrollado un modelo y una metodología y sistemas de Innovación ("Innovando en la Empresa", 1999, "En la Espiral de la Innovación", 2004 e "Innovación y Gestión del Conocimiento", en prensa 2005), que tuvo su origen y también su aplicación en el mundo cotidiano del aprendizaje universitario. Ahí formó el Grupo de Colaboradores, que ha trabajado durante más de veinte años formando alumnos y profesores sobre nuevos formatos de aprendizaje, más participativos y motivadores. Esa etapa se materializó en un libro "Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria"(Editorial Complutense, 2002) que ha permitido un marco de referencia para difundir y generalizar este tipo de prácticas basadas en la acción-investigación y en el grupo de trabajo. (Ver Anexo 4)

## 2.1. APRENDIZAJE:

Este trabajo propone la implementación de un plan de capacitación mediante el cual se logren desarrollar competencias comunicativas y de trabajo en equipo entre los integrantes de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes , para el logro del aprendizaje se propone la metodología de *aprender haciendo*, y se entiende el aprendizaje como un cambio de conducta o comportamiento, y se relaciona todo comportamiento como una acción comunicativa.

Se espera lograr cambio en los comportamientos a partir de cambios en el entorno, acogiendo la perspectiva conductista de Skinner, quien a partir de unas leyes y mecanismos comunes para todos los individuos, intenta explicar el aprendizaje. El conductismo establece que el aprendizaje es un cambio en la forma de comportamiento en función a los cambios del entorno.

La Real Academia Española define aprendizaje desde el enfoque de la psicología como la adquisición por la práctica de una conducta duradera.

Para Beltrán (1993); Shuell (1986) citados por Rojas (2001), el aprendizaje puede definirse como un proceso que implica un cambio duradero en la conducta, o en la capacidad para comportarse de una determinada manera, que se produce como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia. (Pág. 331)

En las anteriores definiciones se observan claramente unos elementos esenciales del aprendizaje:

- a. Supone un cambio conductual o
- b. Un cambio en la capacidad conductual,
- c. Implica que dicho cambio debe ser duradero en el tiempo.
- d. El aprendizaje ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia.

## 2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para este trabajo se toma el siguiente enfoque del aprendizaje organizacional

La organización que aprende se basa en que el principal recurso en la sociedad post industrial, es el conocimiento dicho de otra forma la capacidad que tiene toda organización para generar nuevo conocimiento. Por ello es necesario el aprendizaje organizacional, para generar valor y conservar la competitividad y por lo tanto su subsistencia a medio y largo plazo.

Hoy en día las ventajas competitivas están más basadas en los activos intangibles que en los tangibles. Desde ese punto de vista el conocimiento es el conjunto de personas que trabajan en la organización, es decir su capital intelectual y la experiencia que aportan, así como su capacidad para compartir sus conocimientos. El conocimiento crece cuando se comparte y, para compartirlo se necesitan planes y medios concretos.

Con respecto al conocimiento en una institución educativa, más que en una organización empresarial se requiere:

- a. Definirlo
- b. Estudiar los sistemas para su conservación y
- c. Acrecentarlo y compartirlo.

Estos son los pilares en los que deben sustentarse las nuevas organizaciones que aprenden:

1. Liderazgo. La existencia o no de liderazgo se considera la base del éxito o fracaso de las organizaciones.
2. Delegación de responsabilidades. Sin delegación es imposible mejorar respecto al año anterior con las mismas personas en plantilla. El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización.

3. Formación continua. Es preciso invertir en el principal activo de la empresa: las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento.
4. Adecuación de puestos de trabajo. Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas.
5. Reconocimiento del trabajo. Las empresas deben reconocer el trabajo de sus empleados tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona.
6. **Comunicación.** Los trabajadores deben conocer los planes de su organización, el estado económico y financiero de la misma y las incidencias laborales que puede haber, sean fusiones y absorciones y otros cambios organizacionales.
7. Salud laboral. Se deben considerar conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, seguridad, higiene y salud laboral, etc.
8. Gestión adecuada de los cambios. La empresa debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al coste). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. La empresa tiene que compartir los beneficios del cambio con los trabajadores siempre que proceda.
9. Ética en el trabajo. En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de trabajadores. Además, la ética es un factor competitivo ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del empresario y de la empresa. De las Heras (2009). Pág.2

De las Heras se apoya en el sentido Weberiano de organización donde: a) existe un *reparto bien definido de las actividades* necesarias (división del trabajo) para el logro de los objetivos del sistema regulado burocráticamente,

sin embargo propone una mínima división de trabajo. Las competencias no se conciben de forma individualizada o personalizada, sino se determinan por *Reglas* (leyes o reglamentos administrativos) con carácter general. Las personas que deben desempeñar estos cargos son elegidas según las exigencias de cada campo de tareas. Así se crea una *estructura* en la que las personas son intercambiables sin alterarla. B) Existe una *jerarquía de cargos*: Un sistema estructurado de supra y subordinación en el que los elementos superiores deben supervisar y regular a los inferiores para lograr una concertación entre los distintos campos de tareas creados. Se delimitan también los campos de *competencia* en esta dimensión vertical. C) el desempeño de los cargos o cumplimiento de tareas se efectúa según *REGLAS* que pueden y deben ser aprendidas por los administradores. D) el cumplimiento de tareas se apoya en objetos escritos o actas y se impone que todo *proceso* quede documentado por escrito. Al mismo tiempo se regula la *comunicación* imponiendo la estructuración de los comunicados en forma de cartas, formularios, notas o actas, etc. Todo este material escrito sirve para el control de las medidas administrativas adoptadas y para garantizar la continuidad de dichos procesos aun en el caso de cambios en las personas que desempeñan esos cargos.

En la tradición weberiana, un *cargo* está ligado a la estabilidad. Se pueden cambiar *estructuras*, y al mismo tiempo mantenerlas intactas. La *persona* que “ocupa” el “cargo” puede variar sin que desaparezca este último. El cargo se define por las tareas o misiones a desempeñar. Sólo si cambian éstas, no la persona que las realiza, cambiaría el cargo.

Plantea el nuevo modelo empresarial: la organización que aprende, el cual tiene las siguientes características:

- a. Orientación hacia el cliente. Se basa en el análisis de las necesidades del cliente, en la identificación y exploración de nuevos problemas y en la colaboración de los clientes “tipo” en la mejora del proceso y del producto.



- b. Diseño participativo. El diseño de las tareas para productos y procesos se realiza de una forma participativa, de tal manera que los componentes del equipo de trabajo puedan entender y aceptar diferentes perspectivas y conocimientos, sintetizar sus ideas y desarrollar un marco de entendimiento para resolver los problemas.
- c. Desarrollo de las habilidades y de los recursos personales. Es un punto clave. Se trata de dotar a las personas de un conjunto de conocimientos que les permita tener una visión del conjunto de su trabajo.
- d. Tecnología de la información. Debe ser diseñada e implantada como soporte dentro de la estructura para distribuir el conocimiento a toda la organización.
- e. Redes entre empresas. Especialmente entre productores y proveedores, de cara a buscar soluciones complejas para satisfacer las necesidades de los clientes.

La organización que aprende se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización.

La organización que aprende es una nueva forma de organización del trabajo que se basa en que el conocimiento existe en todos los individuos de la organización; y que este conocimiento puede ser socializado.

La persona no es una mera herramienta de trabajo, como en el sistema taylorista y burocrático, sino un elemento fundamental para la empresa, ya que su conocimiento y su trabajo le proporcionan a la empresa la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado.

La organización que aprende potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores, a través de la formación, la motivación y la autonomía. Tiene en cuenta las características individuales y pretende situar a cada persona en el lugar correcto de la organización.

El sistema taylorista, mecanicista y burocrático deja paso, en esta forma de organización, al trabajo en grupo que permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido ya que se conjuga el “hacer” con el “pensar”.

La organización que aprende tiene como característica una mínima división del trabajo, lo que facilita las relaciones personales y los trabajos poco fraccionados.

La organización que aprende intercambia el conocimiento entre los individuos, grupos y organización, por tanto necesita establecer un lenguaje común y canales de comunicación efectivos.

El estilo de mando es participativo y/o democrático en el que se valora tanto la tarea como el individuo. La función de la dirección se centra, en la coordinación de los miembros del grupo.

La organización que aprende: aprende a desaprender. Para una organización, es tan importante la formación entendida como capacitación tradicional, aprendizaje y crecimiento o desarrollo del factor humano, como la disponibilidad de las personas a “ aprender a aprender”, o mostrar una postura abierta y positiva ante los nuevos retos, saber rectificar y reconocer errores, huir de razonamientos inmovilista y defensivos que bloqueen el aprendizaje y limiten las posibilidades de crecimiento de la empresa y del trabajador, en este sentido se habla de desaprender los viejos constructos organizacionales, formas de hacer rutinarias, que bloqueen el acceso a nuevas fuentes de conocimiento, que retrasen o impidan la innovación.

Algunos elementos básicos de la organización que aprende:

- a. Una visión compartida. Los miembros de este tipo de organización comparten la visión de que el futuro se construye día a día a través de aprendizaje continuo; para ello es necesario que todos los trabajadores

conozcan y compartan los objetivos de la empresa. Los procedimientos de trabajo están basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación crea una nueva cultura organizacional, flexible y creativa.

- b. La ambición de conocimiento. La organización debe aprender a adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado y del sistema social y político para ello es necesario el aprendizaje continuo.
  
- c. La corriente de conocimiento y su gestión. Los individuos, grupos y organizaciones transportan el conocimiento; éste está, por tanto, conectado con la estructura y la cultura. El fin de la organización capaz de aprender es la creación continua de conocimiento, absorbiendo, transfiriendo y usando sistemas de aprendizaje.
  
- d. La Gestión del conocimiento. El aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición del núcleo de competencias; la gestión del conocimiento es dirigir y hacer el mejor uso de este potencial; el proceso de aprendizaje es el proceso de crear los recursos. Mediante la gestión del conocimiento los resultados del aprendizaje se institucionalizan y se crea conciencia del significado del conocimiento.

El aprendizaje cambia el conocimiento, por tanto la gestión del conocimiento se centra en cómo hacer visible y gestionable el conocimiento individual, mientras que el aprendizaje organizacional dirige la creación de este conocimiento.

La gestión del conocimiento intenta resolver el problema de cómo el conocimiento personal puede ser transferido del nivel individual al colectivo. Esto se logra organizando un sistema que facilite el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados, asegurando que la gente

correcta esté situada en el lugar correcto, tanto por lo que se refiere a la toma de decisiones como en el área operacional.

Comunicación: El aprendizaje requiere compartir e intercambiar información, por tanto, es necesario organizar un sistema de comunicación eficiente que permita y facilite los flujos de conocimiento en todas las direcciones. Es necesario establecer en la organización un lenguaje común y operativo; común porque ha de ser compartido por todos los miembros de la organización. El objetivo de este lenguaje común es el establecimiento de unas bases para conseguir un *diálogo democrático* que contribuya a incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y a flexibilizar las estructuras jerárquicas.

### **2.3. CAPACITACIÓN**

Para Yturralde (2010). La *Capacitación* debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman. Cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras o afiches en la cafetería, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.(Pág. 1)

El objetivo fundamental de un *PDC. Plan de Capacitación* es procurar el desarrollo sostenido de la comunidad u organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

### **2.3.1. Objetivos de un Plan de Capacitación**

1. Promover el *mejoramiento de sistemas de comunicación interna*.
2. Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
3. Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
4. Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
5. Ayudar a *desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias*.
6. Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
7. Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.
8. Contribuir a bajar los Índices de la Rotación del Personal tanto por renuncias o despidos.
9. Proveer al colaborador de una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad como parte de un plan de carrera.

### **2.4. APRENDER HACIENDO.**

Para Carballo (2010). El aprendizaje en/de la experiencia en grupo (MINING) es una filosofía de trabajo, que parte del hecho comprobado de que la forma más eficiente de aprendizaje se hace posible mediante la

experiencia, la acción, la vida, lo empírico, lo cotidiano, el entorno, la experimentación, la prueba y el error.

La acción crea las condiciones para el aprendizaje, y lo hace más efectivo y más gratificante.

El aprendizaje en/de la experiencia es una forma de auto-aprendizaje, de autodesarrollo, donde el método es decisivo, porque lo que se pretende es que las personas aprendan haciendo cosas, y sobre todo aprendan sobre cómo se deben hacer las cosas para llegar más pronto o con menos recursos o consiguiendo más resultados; el cómo es lo más importante.

Si aprendemos a trabajar en la experiencia, necesitamos hacerlo aprendiendo al tiempo cómo trabajar en grupo, ya que el mismo grupo constituye el principal modo de contrastar la calidad de nuestras acciones y su viabilidad.

Existen antecedentes del uso de la metodología en diferentes proyectos como: “Vida Digna y Sustentable: Ecotécnicas en unidades familiares.” Con la participación de las mujeres en la construcción de ecotécnicas mediante talleres participativos de “aprender haciendo” entre Marzo y Diciembre de 2000 desarrollado por la Fundación Agua y Medio Ambiente del Estado de Guanajuato. (Pág. 1 a 27)

Este proyecto se realizó en coordinación con el Consejo del Noreste. Estos trabajos fueron posibles gracias al enfoque de equidad que impulsó la participación de toda la familia, por lo que las Metodologías Participativas que se siguieron fueron de gran utilidad al permitir involucrar en el “aprender-haciendo” a todos los miembros de las unidades familiares de las comunidades. Asimismo, el trabajo se realizó con un enfoque de género, lo cual permitió a la mujer mejorar sus condiciones de vida e integrarse en las actividades productivas de las comunidades.

Dentro de los resultados del proyecto se pueden mencionar la capacitación de 360 personas en 36 comunidades para la construcción y el manejo de ecotécnicas en

casas campesinas. De tal forma, se construyeron 36 sistemas en casas campesinas a fin de que éstas sirvieran como muestra de las ecotécnicas para las comunidades.

La Escuela Agrícola Panamericana, más conocida como Zamorano (2010), localizada en Honduras tiene por filosofía el *aprender haciendo*, una formación profesional y personal para la vida que diferencia a Zamorano desde su fundación. El aprendizaje organizado de destrezas y habilidades, basado en sólidos conocimientos científicos y empresariales, ha sido perfeccionado continuamente a lo largo de las décadas por nuestra institución. El sistema permite al estudiante integrar conocimientos y resolver problemas en diversos ambientes profesionales que reflejan una realidad laboral moderna. Zamorano ofrece una gama de oportunidades para el *Aprender Haciendo* por medio de sus 13 Empresas Universitarias. Éstas cuentan con espacios amplios de producción primaria, plantas agroindustriales de transformación, centro de comercialización y el apoyo de modernos laboratorios analíticos, investigación y desarrollo de nuevos productos. Los estudiantes participan en diversos programas de proyección institucional fuera del campus y en prácticas profesionales internas y externas. (Pág. 1)

La New York Film Academy fue diseñada para una nueva generación de artistas de cine que comparten la pasión por el Cine y quieren *aprender haciendo* sus propios proyectos en un programa intensivo y práctico.

Los cursos en esa Escuela de Cine son la perfecta combinación entre estudios en el arte de Cine y experiencia práctica. Así capacitan a sus estudiantes para que sean los mejores cineastas que puedan ser. Esto se logra mediante un riguroso programa de instrucción en las aulas, talleres prácticos, y la producción de películas.

Aprender a ser un cineasta no se hace en un dos por tres, se hace mediante

una inmersión en el proceso y aprendiendo por qué y cómo se hace una película. También se realiza por la *experiencia directa, error y ensayo*, retroalimentación, corrección, preguntas y respuestas.

No se encontraron antecedentes de la metodología aprender haciendo, aplicada como se propone en este trabajo, con un fin como es el aprendizaje del diseño, implementación y seguimiento de mapas de procesos y manuales administrativos y un fin último: desarrollar competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

## **2.5. COMUNICACIÓN:**

Lugo (2008) afirma que la comunicación es un proceso social permanente y una de las principales formas de interacción del hombre. El fenómeno de la comunicación está presente en las más diversas manifestaciones de la vida animal y humana, incluso, algunos autores afirman que constituye un componente esencial en el funcionamiento de numerosos mecanismos complejos. (Pág.2)

Por lo tanto, la comunicación aparece como instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive, las cuales constituyen la base para la realización de múltiples experiencias formativas.

Lomov , citado por Lugo, establece que “ toda la gama de emociones, sentimientos, vivencias,, en general, que aparecen y se desarrollan en la comunicación y que se expresan en la necesidad que tiene el hombre de compartir sus impresiones, de sentirse comprendido” . En esta definición, Lugo evidencia la estrecha unidad entre la función afectiva y las funciones informativa y reguladora de la comunicación.

Según las autoras González. M y otras (1995), citadas por Lugo “la comunicación representa una forma de interrelación humana. En ella se expresa cómo los hombres interactúan y a su vez ella constituye una vía para la interacción”.



También señalan las autoras que “la comunicación como forma de interrelación que se da entre los hombres, no puede verse al margen de la actividad de los mismos”. Lugo plantea la importancia de este planteamiento porque estriba, en que las diferentes actividades que se realizan sobre la base de la actividad conjunta, favorecen y enriquecen las experiencias.

## **2.6. LAS COMPETENCIAS COMUNICATIVAS**

Las competencias comunicativas son esas formas mediante las cuales las personas pueden establecer interacciones con otras personas y con su entorno, partiendo de un previo reconocimiento de su ser. Estas competencias se adquieren mediante la incursión de las personas en los ámbitos familiares, escolares, sociales e institucionales, y pueden ser mejoradas si, en primera instancia se reconoce su importancia, y, luego, si se entra en un proceso autocrítico de mejoramiento, basado en los tres componentes de la competencia: conocimientos, habilidades y actitudes. Estas competencias son: Lingüística, Paralingüística, Pragmática, Textual, Quinésica, Proxémica y Cronética.

La lingüística en tanto medio de relación social, la paralingüística entendida como el desarrollo de capacidades para convencer y persuadir a los demás, la pragmática y la textual es la capacidad de producir y comprender textos escritos, esto implica a su vez un repertorio de competencias propias de la escritura como lo son la cognitiva, la comunicativa y la técnica, cuyos aportes son simultáneos: la primera provee las categorías formales en el pensamiento de quien escribe, pues en el texto hay planteamientos, proposiciones, argumentos... que requieren de un determinado nivel intelectual. En cuanto a lo comunicativo, si se entiende al texto dentro de un proceso de intercambio entre personas, se deducirá fácil que se requiere de un manejo de los contextos comunicativos para producir textos que tengan claro su objetivo. La quinésica se relaciona a con la comunicación no verbal, el cuerpo comunica. La postura, los gestos, la mirada, el rostro, el cabello,

las manos... todos son dispositivos de comunicación mediante los cuales estamos diciendo cosas permanentemente, aunque no lo sepamos. La competencia kinésica, es la encargada de aconsejarnos cómo debemos manejar nuestro cuerpo según el contexto en el cual nos encontremos.

Las competencias proxémica y cronética tienen que ver con las coordenadas en que nos movemos lo humanos: tiempo y espacio. La segunda la abordamos en la proxémica. La primera, el tiempo, es del dominio de la cronética, entendida como el manejo de la comunicación en el tiempo, la producción de significados *con* y *desde* la coordenada tiempo ¿Cuánto nos demoramos en responder, o cuánto tiempo esperamos para decir algo? (Arango 2005. Pág. 1)

## 2.7. TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo, oportunidad de crecimiento individual”.(Isaza 2002, Pág.1)

Considera el autor que la integración de unos a otros es la oportunidad de aprender y crecer, porque trabajando en equipo se descubren, conocen y se ejecutan los procesos, así como los problemas que surgen, se crean y mejoran estándares, allí el colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y desaprenden, se hacen menos esclavos (el conocimiento libera), más amigos entre sí y más amigos de la empresa para la cual trabajan.

El trabajo en equipo es una modalidad gana – gana, allí se da la operación uno más uno es igual a tres, es decir, los conocimientos de dos colaboradores unidos, es superior a lo que individualmente cada uno hiciera por separado.

Ahora bien, no a todas las personas les gusta trabajar en equipo, incluso aquellas que dicen gustarle, encuentran difícil ajustarse a un entorno como éste; los

integrantes de los equipos requieren tiempo, capacitación, ayuda y ejercicios para consolidarse, solo así se podrá garantizar su éxito.

De los equipos exitosos se aprendió que los integrantes requieren capacitación en dinámica de grupos, análisis de problemas, técnicas de comunicación, relaciones interpersonales, presentaciones eficaces y toma de decisiones; y al interior de los equipos se adquieren otras características tales como: administración democrática, liderazgo visible y participativo, responsabilidad compartida, metas definidas, comunicación interactiva, habilidades multiculturales, enfoque interdisciplinario y apertura a nuevas ideas.

En este orden de ideas se puede concluir que el trabajo en equipo es un proceso estricto y lleno de retos, pero muy satisfactorio; las diferencias siempre están presentes y los conflictos son una oportunidad de debate y por lo tanto de aprendizaje, el colaborador crece, los equipos crecen y con éstos la empresa adquiere competitividad, en suma todos ganan.

## **2.8. INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Las instituciones, en tanto organizaciones educativas se diferencian de las organizaciones empresariales en su propósito o finalidad. Sandoval (2008).

Cárdenas (2009) en su ensayo *Convergencias y Divergencias. La organización empresarial/ la Organización Educativa*. Analiza a partir del texto *Institución Educativa y Empresa*, dos organizaciones humanas distintas. (Sandoval 2009. Pág. 141-190), identifica, agrupa y compara las convergencias y diferencias entre las organizaciones empresariales y educativas, teniendo en cuenta las siguientes variables:

Elementos de la organización, valores de la organización, beneficio económico, supervivencia a largo plazo, prestación de servicios, dignificación del trabajo, El propósito o finalidad, modo de obtener el beneficio económico, forma de obtener la supervivencia, manera de servir,

forma de contribuir a dignificar el trabajo, como llevan a cabo el aprendizaje, generación de conocimiento.

Se deduce del análisis hecho en este ensayo que en la organización empresarial la forma o modo de generar conocimientos es a través del *aprendizaje y de la comunicación*.

## **2.9. CULTURA.**

El concepto de cultura al interior de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, está basado en la solidaridad, amabilidad, equidad y amor al prójimo, en una sola frase espíritu de bondad. Principios y valores que se espera orienten el accionar de todos los miembros de la institución.

La Real Academia Española define la cultura como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Las organizaciones como grupos sociales caben dentro de esta definición, por tanto cuando se hable en este trabajo de Cultura al interior de una organización o de una institución, se estará haciendo referencia a un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo de una organización humana y esa cultura estará definida por el propósito o finalidad de las mismas.

Existe una definición, como un “conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Alles 2009. Pág. 360),

**2.9.1. Cultura organizacional.:** La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...”.

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por:

- a. Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- b. Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c. Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d. Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e. Imagen corporativa compartida: como nos ven.

**2.9.1.1. Características de la cultura:** Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva,

además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

**2.9.1.2. Funciones de la cultura:** La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de:

- a. Definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros.
- b. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- c. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
- d. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

*La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.*

*El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.*

## 2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional. Es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. (Arancibia y Marchant 2010. Pág. 1)

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se ven afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas,

aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. (Marchant 2005. Pág 1)).

**2.10.1. Impacto en la organización.** Para Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoran, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales,



gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

## **2.11. REORGANIZACIÓN**

### **2.11.1. Objetivos de la reorganización.**

Plantea que en todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos que se persiguen, pues ellos serán la guía para desarrollar el trabajo. Algunos de esos propósitos pueden ser los siguientes:

1. Aumentar la eficiencia de las operaciones que se realizan para aprovechar mejor los recursos.
2. Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar que se presenten situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, demasiados niveles de autoridad, y estructuras difíciles de entender.
3. Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización (alineación) y armonía de las formas de operar.
4. Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo que se planeo y en su caso aplicar medidas correctivas.
5. Determinar las funciones, es decir. Definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y que se necesita para alcanzarlo.
6. Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales y las interdepartamentales por medios de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.

7. Establecer relaciones adecuadas con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y solo se puede alcanzar mediante el contacto diario. (Rodríguez 2002. Pág. 53)

**2.11.2. Manifestaciones que determinan la necesidad de una Reorganización.** Las dos causas principales por las que un organismo puede fallar o desviarse de sus objetivos son las siguientes:

- a. Por deficiencias internas.
- b. Por factores externos determinados por el medio ambiente con el cual interactúa.

Síntomas internos y externos que manifiestan la necesidad de una reorganización:

*TABLA No. 5. Síntomas internos / externos*

SINTOMAS INTERNOS	SINTOMAS EXTERNOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos mal definidos (confusos)</li> <li>2. Inadecuada división de trabajo</li> <li>3. Deficientes comunicaciones</li> <li>4. Lenta toma de decisiones.</li> <li>5. Excesivo tramo de control</li> <li>6. Insuficiencia funcional</li> <li>7. Deficientes controles</li> <li>8. Baja productividad</li> <li>9. Crecimiento no programado</li> <li>10. Deficientes relaciones humanas</li> <li>11. Deficiente carga de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Avance científico y tecnológico</li> <li>b. Situación del mercado</li> <li>c. Sistema económico, político, social y cultural</li> </ol>

**2.11.3. El proceso de Reorganización.** El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continua en todo organismo social, por tanto, es un proceso dinámico. Para comprenderlo se divide en los siguientes elementos:



*Figura No. 3. El proceso de reorganización.*

**2.11.3.1. Determinar y analizar los objetivos del organismo:** Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando pretendemos cambiar la estructura orgánica de una empresa, es necesario analizar y determinar los objetivos de la organización, sin perder de vista que estos son a expresión cualitativa del fin o propósito que se pretende alcanzar, es decir, constituyen la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración.

Sin embargo, no hay que limitarse a la determinación de los objetivos, también hay que ocuparse de otros aspectos que constituyen lo que se conoce como base para la estructuración. En la lista siguiente se indica cuáles son esos aspectos:

- a. Objetivos
- b. Políticas
- c. Procedimientos
- d. Funciones.

**2.11.3.2. Investigación y análisis de la información obtenida.** Hasta aquí tenemos las bases para establecer la estructura; ahora vamos a considerar una serie de factores que nos ayudarán a determinarla con precisión.

*TABLA No. 6. Análisis funcional.*

Factores	Afinidad de las funciones
Factores directos constantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Agrupar funciones por afinidad</li> <li>b. Identificar áreas de primer nivel</li> <li>c. Desglosar funciones en actividades. Identificar áreas del segundo nivel.</li> <li>d. Desglosar funciones en actividades.</li> <li>e. Repetir lo anterior de acuerdo con los niveles jerárquicos.</li> </ul>

*TABLA No. 7. Análisis estructural*

Factores	Descripción
Factores directos constantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Especialización de funciones</li> <li>2. Volumen de trabajo</li> <li>3. Tipos de actividades o trabajo.</li> <li>4. Tipos de productos o de artículos.</li> </ul>
Factores indirectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Tipos de personas o cosas que se atienden.</li> <li>6. Equilibrio horizontal entre las unidades.</li> <li>7. Desarrollo de otras funciones</li> <li>8. Economía de recursos.</li> </ul>

**2.11.3.3. Elaboración de un plan para modificar la estructura orgánica actual.** El punto de partida es determinar con exactitud qué organización es la más conveniente, de cual y cuanto personal se puede disponer durante su desarrollo, que relación de autoridades debe existir y que combinaciones de actividades dará los mejores resultados.

La siguiente lista es un ejemplo de los diversos objetivos que se deben precisar:

1. Determinación de una nueva estructura organizacional.
2. Determinación de líneas de autoridad y responsabilidad.
3. Asignación de funciones y actividades.
4. Fijación de políticas administrativas.
5. Determinación de sistemas y procedimientos administrativos.
6. Determinación de nuevos controles.
7. Coordinación de funciones y actividades.
8. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas, etc.

**2.11.3.4. Implementación del plan de reorganización.** Parte del plan de reorganización debe llevarse a cabo en forma inmediata, por lo tanto surgen las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para ponerse en práctica con éxito esta parte del plan?
- b. ¿Algunas partes del plan deben efectuarse en un periodo determinado?
- c. De ser así. Para que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada, hay que fijar un programa que dirija todas las actividades a realizar.

Sin embargo, la labor realizada en las fases anteriores puede resultar inútil si no contamos con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los

funcionarios responsables de cada unidad administrativa. Para conseguir ese apoyo es necesario realizar lo siguiente:

- a) Cambiar impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la reorganización propuesta.
- b) Explicitar los resultados y ventajas de modificar la organización actual.
- c) Capacitar al personal sobre los aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Explicar al personal los detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.
- e) Persuadir al personal para lograr su colaboración exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

## **2.12. MAPAS DE PROCESOS**

Uno de los componentes temáticos del plan de capacitación propuesto es el diseño e implementación de procesos, para lo cual se seguirá el esquema de gestión por procesos de calidad de la ISO 9000.

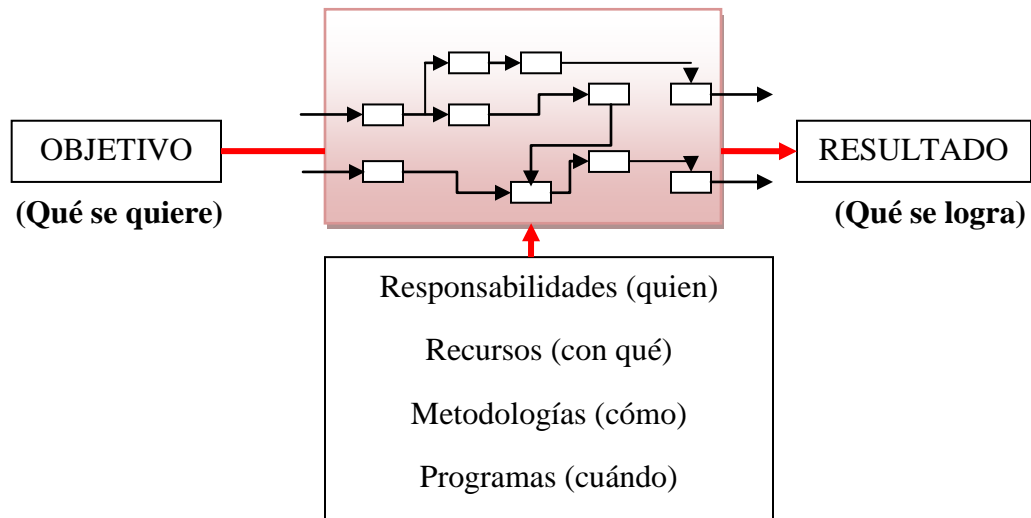
La Fundación Valenciana de la Calidad la Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

Para alcanzar “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades ... que le

permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

**2.12.1. El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.** Los modelos o normas de referencia a las que se ha aludido anteriormente (familia ISO 9000 y modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas. En este sentido, las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001 (orientado a la satisfacción de sus clientes), o ir más allá tratando de adoptar modelos de Calidad Total o Excelencia Empresarial (ISO 9004 o modelo EFQM, respectivamente), deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados” (ver Grafica No. 3).



*Figura No. 4. El sistema de gestión basado en procesos para obtención de resultados.*

**2.12.2. El principio de “enfoque basado en procesos”** La actual familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentes en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004. Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

### **2.12.3. Principios de gestión de la calidad**

**1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.



**4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**7. basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. ISO 9000:2000 Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios. De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9000 de 1994) es precisamente el principio de “*enfoque basado en procesos*”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso.

Según la norma ISO 9000:2000 un *proceso* es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de

manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

**2.12.4. La identificación y secuencia de los procesos.** *El mapa de procesos.* El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. Es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

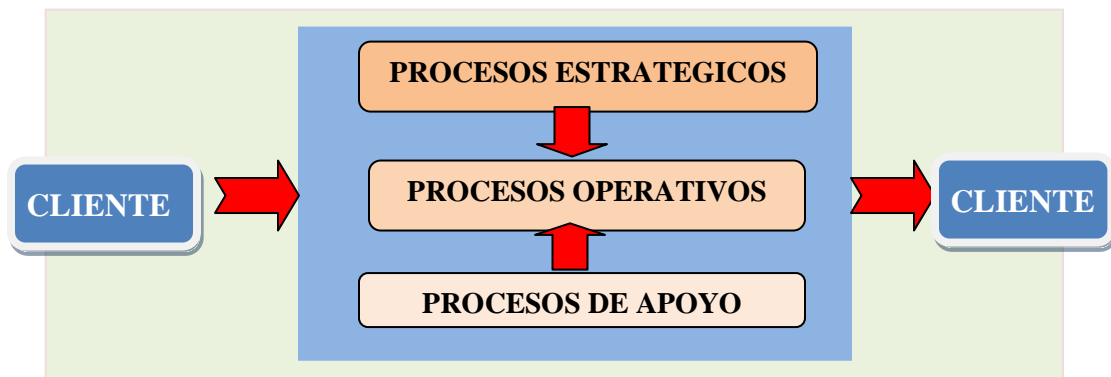
La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un *mapa de procesos*, que viene a ser la

representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

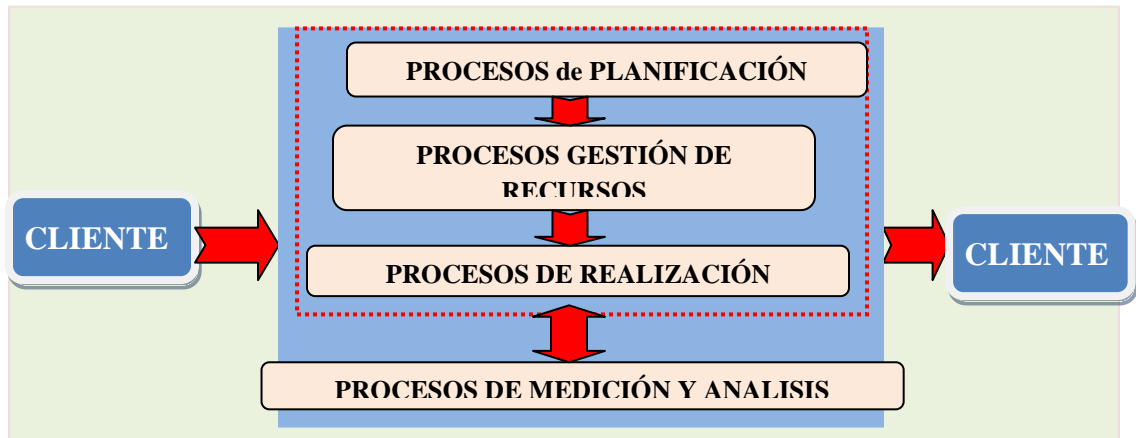
*“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”*

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones:



*Figura No. 5. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos  
Fuente: Fundación Valenciana de la Calidad.*



*Figura No. 6. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos*

*Fuente: Fundación Valenciana de la Calidad*

Una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado (pudiéndose incluso diferenciarse de los propuestos anteriormente).

El primero de los modelos propuestos (según Figura No. 5) diferencia entre:

1. **Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
2. **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
3. **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos (según Figura No. 6) está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

4. **Procesos de planificación** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.
5. **Procesos de gestión de recursos** como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.
6. **Procesos de realización del producto** como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.
7. **Procesos de medición, análisis y mejora** como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como

subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente. En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán diferentes. Hay que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

### **2.13. MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

Este es el otro componente del plan de capacitación

Para Terry G. (1978) un manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G.(1978) define el manual como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo con las anteriores definiciones, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

**2.13.1. El Manual como herramienta de comunicación.** Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.

**2.13.2. El Manual como medio de comunicación.** Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se comunica por escrito.

En cualquier puesto de la organización se tiene que dedicar algún tiempo de la gestión a preparar comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, graficas, memorandos, manuales, control de proyectos, etc.).

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, practicas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de la dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por si mismo lo que espera y cuando y como espera lograrlo.

Se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales administrativos. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro

de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos llegaran a los jefes a través del manual. Más aún, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesitan de forma sistematizada.

**2.13.3. Objetivo de los Manuales.** De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

**2.13.4. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.** La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.



*TABLA No. 8. Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.*

<p>POSIBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>b. Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.</li> <li>c. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.</li> <li>d. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.</li> <li>e. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>f. Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento se puede circunscribir control por excepción.</li> </ul>
<p>LIMITACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>b. El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.</li> <li>c. Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.</li> <li>d. Se limitan a los aspectos formales de la organización y deja de lado los informales, que también son muy importantes.</li> </ul>

**2.13.5. Clasificación de los Manuales.** El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que desea lograr?

En ciertos casos sólo sirve a un objetivo; y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos. En el cuadro siguiente se muestra como se clasifican:

*TABLA No 9. Clasificación de los manuales.*

<b>Clases de manuales administrativos.</b>	
<b>POR SU CONTENIDO</b>	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De historia del organismo.</li> <li>2. De organización</li> <li>3. De políticas</li> <li>4. De procedimientos</li> <li>5. De contenido múltiple (cuándo por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización).</li> <li>6. De adiestramiento o instructivo.</li> <li>7. Técnicos.</li> </ol>
<b>POR FUNCION ESPECIFICA</b>	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Producción</li> <li>9. De compras</li> <li>10. De vetas</li> <li>11. De finanzas</li> <li>12. De contabilidad</li> <li>13. De crédito y cobranzas</li> <li>14. De personal</li> <li>15. Generales (los que se ocupan de dos a más funciones operacionales).</li> </ol>

### **3. METODOLOGIA**

La modalidad investigativa empleada para este trabajo es la de análisis de una situación particular, que permite producir transformaciones en la realidad a partir de un conocimiento contextualizado. O sea, lleva a cabo intervenciones sobre la realidad social y ejecuta además practicas fundamentadas en conocimiento, tomando forma de diagnostico con una orientación teórica.

#### **3.1. CONSIDERACIONES ÉTICAS:**

Este trabajo cuenta con el aval de la institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, en su desarrollo se tuvo en cuenta los principios de confidencialidad, privacidad y respeto. (Ver Anexo 5).

#### **3.2. ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN PARTICULAR**

El autor de este trabajo pertenece a la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, ha sido parte de la comunidad académica durante 18 años, como estudiante de pregrado y posgrado, docente de cátedra, docente de planta, en pregrado y posgrado, actualmente Director de Facultad al frente de los posgrados de la facultad y docente de planeación estratégica de los mismos, pertenece al grupo de líderes estratégicos de la institución.

#### **3.3. POBLACIÓN**

La población está constituida por los 162 integrantes de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. El hecho de tener dificultades de trabajo en equipo y comunicación adquiere mayor relevancia en esta facultad donde la comunicación es objeto de aprendizaje e investigación en el programa de Comunicación Social – Periodismo, el énfasis de Comunicación Corporativa y la especialización de Comunicación Corporativa, es esta la razón por la cual en primera instancia se desarrollará el proyecto en esta Facultad.

Los integrantes de la facultad son los siguientes:

- 32 profesores de planta en pregrado.
- 100 profesores de cátedra en pregrado.
- 23 profesores en posgrados.
- 1 Decano
- 2 Directores de Facultad.
- 3 Directores de Departamentos Académicos

### **3.4. ESCENARIO O LUGAR DEL TRABAJO**

Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, está conformada por los programas de Mercadeo y Publicidad, Comunicación Social-Periodismo, Medios Audiovisuales y Diseño Gráfico.

Los programas tienen 16, 10, 11 años respectivamente en las tres primeras y la primera cohorte en el caso de diseño.

La comunidad académica, (2010-I) está compuesta por:

- 4.440 estudiantes de pregrado presencial
- 600 estudiantes en modalidad virtual.
- 120 estudiantes de posgrado presencial
- 20 estudiantes de posgrado virtual
- 32 profesores de planta en pregrado.
- 101 profesores de cátedra en pregrado.
- 24 profesores en posgrados.

1	Decano
4	Directores de Facultad.
4	Directores de Departamentos Académicos
5	Coordinadores de Áreas Académicas.

### **3.5. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS:**

- Revisión y análisis de tres estudios base elaborados en el Politécnico Grancolombiano.

**3.5.1. Medición de Clima Organizacional y Microclimas 2007.** En este estudio se aplicó una encuesta a 223 personas. Para efectos de este trabajo, se definió CLIMA ORGANIZACIONAL, de parte de Psigma Corporation (contratista que desarrolló el estudio), así:

“Conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos, en relación con el mismo referente, acerca de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

Las variables evaluadas fueron las siguientes:

1. Perfil Corporativo
2. Comparativo por nivel de cargo
3. Comparativo por tipo de cargo
4. Comparativo por nivel educativo
5. Comparativo por antigüedad
6. Comunicación general
7. Apoyo en la supervisión y dirección
8. Proyección
9. Administración del trabajo
10. Condiciones del trabajo
11. Retribuciones y beneficios

- 12. Desarrollo integral del recurso humano.
- 13. Ambiente social del trabajo
- 14. Pertenencia
- 15. Servicio al cliente

**3.5.2. Estudio de percepción 2008.** En este estudio se desarrolló una entrevista semiestructurada a 33 personas líderes estratégicos de la organización.

Las variables evaluadas fueron:

### **MISIÓN**

¿Cuál es la razón de ser del Politécnico, su misión?

### **VISIÓN**

¿Cuál es el propósito más importante de la Organización para los próximos años?

¿Cómo esperamos que nos vean las partes interesadas en el futuro?

¿Cuáles son las grandes metas o grandes direccionadores para los próximos años?

¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la organización en los próximos años?

¿En qué debemos focalizarnos para lograr la visión de la organización?

¿Cuáles considera que son las variables críticas de éxito para el logro de ese propósito?

### **VALORES**

¿Considera que la organización necesita valores que hoy no tiene?

### **ENTORNO MACRO**

¿Cuáles son las principales tendencias del sector hoy?

¿Que oportunidades se presentan para el sector?

¿Que amenazas se presentan para el sector?

¿Cuáles son las tendencias futuras en términos de clientes y mercado?

### **ENTORNO MICRO**

¿Cuáles son los competidores más importantes?

(Mencione fortalezas y debilidades de cada uno de ellos)

¿Cuáles son los principales proveedores de la organización?

(Existe poder de negociación?)

### **ANALISIS INTERNO**

¿Que fortalezas tiene para usted hoy la organización?. ¿Cuál es la fortaleza central?

¿Considera que dichas capacidades son suficientes y válidas para competir en el largo plazo o que por el contrario la empresa debería desarrollar otras capacidades? Cuáles?

¿Que debilidades tiene para usted hoy la organización?

¿Posee la organización los recursos suficientes para satisfacer la demanda real y potencial del mercado?

¿Existe correspondencia entre los recursos con que cuenta la organización y los objetivos que se ha trazado?

¿Cuáles son los clientes de la organización?

¿En que segmentos de clientes la organización quiere hacer énfasis en los próximos años?

¿Qué hace a la organización diferente de sus competidores frente a sus clientes hoy?

¿Qué debería hacer diferente en el futuro?

¿Cuáles son los grandes retos o desafíos a nivel de procesos para poder entregar el valor esperado a sus clientes y lograr los retos financieros?

¿La estructura que posee la organización posibilita la efectividad de su actividad?

¿Cuáles son los principales desafíos en términos de personas que la organización enfrenta actualmente y los desafíos que se vislumbran en el futuro?

¿Cómo percibe que la tecnología apoya el cumplimiento de los objetivos actuales y futuros de la organización? ¿Cómo debiera ser?

### 3.5.3. Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas.

**2009.** Se contrata a la organización Great Place to Work® Institute para llevar a cabo dicho estudio.

Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las *tres relaciones básicas* en cualquier lugar de trabajo, como son *Su rol en la organización* Con el intangible *Orgullo*, *Relación de la persona con la Administración o la Gerencia* Con los líderes *Confianza* y la *Interacción de la persona con sus pares o compañeros de trabajo* Con mis compañeros *Camaradería*

### ¿Qué Evalúa el modelo Great Place to Work®?



FIGURA NO. 7. Variables de evaluación

TABLA No10. Ficha Técnica

Unidad	Población Objetivo	Encuestas Recibidas	Participación	Margen de error
Rectoría	617	441	71.5%	1.3%
Presidencia Whitney	89	85	95.5%	0.5%
Gerencia de Infraestructura Compras y Archivo	101	79	78.2%	2.4%
Gerencia General Compuclub	17	9	52.9%	16.3%
Institucional (Aprendiz Sena)	11	2	18.2%	62.4%
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño		30		
<b>Total</b>	<b>835</b>	<b>646</b>	<b>77.4%</b>	<b>0.9%</b>
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño (V. actual)	4.6%			
Nivel de confiabilidad	95.0%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	10			



Se muestra a continuación la evaluación correspondiente a cada una de las variables escogidas para este trabajo y la razón correspondiente.

*TABLA No. 11. ORGULLO – Orgullo por el trabajo*

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Orgullo por el trabajo</b>	<b>92%</b>	<b>6%</b>	<b>Alta</b>	<b>N.A.</b>
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>Orgullo por el trabajo</b>	<b>Excelente</b>		<b>Orgullo por el trabajo</b>	<b>Muy Baja</b>
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+8%	Área de Desempeño	Aseo y Cafetería -12%
Unidades Politécnico	Compuclub	+8%	<b>Orgullo por el trabajo</b>	<b>Baja</b>
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+8%	Nivel de Cargo	Analista -12%
Área de Desempeño	Otros Colaboradores de Decanatura de Estudiantes	+8%	Área de Desempeño	Dirección Educación Distribuida -12%
Área de Desempeño	G. Administrativa y Comercial Escuela Tec Lab	+8%		

*TABLA No.12.ORGULLO – Orgullo del Equipo*

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Orgullo del equipo</b>	<b>81%</b>	<b>15%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>Orgullo del equipo</b>	<b>Alta</b>		<b>Orgullo del equipo</b>	<b>Crítica</b>
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+14%	Nivel de Cargo	Director -21%
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+13%	Área de Desempeño	Otros Colaboradores de Vicerrectoría Académica -21%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+11%	Nivel de Cargo	Gerente -17%
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+10%		
<b>Orgullo del equipo</b>	<b>Media (+)</b>			
Nivel de Cargo	Vigilante	+10%		

**TABLA No.13. CAMARADERÍA – Sentido de Equipo**

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Sentido de equipo</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Sentido de equipo</b>	<b>Crítica</b>
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+20%	Nivel de Cargo	Gerente
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Alta</b>		Unidades Politécnico	Whitney
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+13%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+13%		
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+13%		

Las personas se sienten altamente orgullosas de su trabajo y de trabajar en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, sin embargo no sienten orgullo ni tienen sentido de equipo.

**TABLA NO. 14. CREDIBILIDAD – Comunicación**

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Credibilidad</b>	<b>77%</b>	<b>13%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
Comunicación	76%	14%	Media (-)	N.A.
Competencia	77%	14%	Baja	N.A.
Integridad	78%	12%	Media (-)	N.A.

La credibilidad en general se evaluó como media baja, igualmente la comunicación y la integridad, y como baja se evaluó la competencia comunicativa.

Estas dos variables hacen parte de la cultura actual y sobre todo del clima organizacional actual, por tanto se considera necesario la intervención en ellas para el desarrollo de competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

La siguiente tabla presenta los tres estudios hechos en 2007, 2008 y 2009.

TABLA No. 14. Análisis comparativo estudios de años 2007, 2008, 2009.

2009 .Evaluación de ambiente laboral	2008 Entrevista	2007. Clima y microclimas
Equidad en el trato	<i>Cultura y Clima</i>	Muy poca creatividad
Desarrollo – valoración profesional Desarrollo - valoración personal <i>Entorno del trabajo</i> Vida personal		<i>Sin posibilidades de desarrollo. No hay orientación en el desarrollo personal. No hay entrenamiento.</i>
Información Accesibilidad Coordinación <i>Entorno de trabajo</i>		<i>Mala comunicación.</i>
Vida personal Equidad en la remuneración Equidad en el trato Justicia en el trato a las personas		Inconformidad con la retribución económica.
		No existe actitud de servicio al cliente. Hay inconformidad con equipos y suministros. Existe preocupación por la estabilidad laboral.
VISIÓN		No hay claridad en el rumbo a seguir.
Coordinación		No existe planeación del trabajo.
<i>Entorno de trabajo</i>		<i>Inconformidad con. Sitios de trabajo.</i>
Coordinación <i>Entorno de trabajo</i> Orgullo por el trabajo en equipo Sentido de equipo		<i>No hay trabajo en equipo.</i>
Entorno de trabajo <i>Orgullo por el trabajo en equipo</i>		<i>No hay colaboración entre compañeros</i>

En la tabla No. 14 se hace un análisis de las situaciones dadas en cada uno de los años objeto de estudio, y se pretende mostrar cómo estos resultados originan la propuesta de este proyecto.

Cada una de las columnas corresponde a cada uno de los años analizados y contiene aquellas variables susceptibles de mejoramiento. (lo que en una DOFA, se mencionaría como debilidades), En el año 2007 el estudio de clima y microclimas, se concluye por parte de los integrantes de la institución que no hay posibilidades de desarrollo, no hay orientación hacía el desarrollo personal, no hay entrenamiento, existe una mala comunicación, no hay claridad en el rumbo a seguir (planeación) , no se está conforme con los sitios de trabajo, no hay trabajo en equipo y por tanto no hay colaboración entre compañeros.

El año 2008 en la tabla No 14 se muestra en resumen problemas con la cultura y el clima organizacional, y en el año 2009 en la evaluación del ambiente laboral, se pide por parte de los integrantes de la institución más equidad en el trato, desarrollo y valoración de la persona, mejoramiento del entorno de trabajo, mas acceso a la información ( mejor comunicación), VISIÓN (otra vez manifiestan estar sin rumbo), orgullo por el trabajo en equipo , es una variable que surge de manera muy particular , pues las personas desde lo individual manifiestan un gran orgullo por lo que hacen y por pertenecer a la institución, sin embargo cuando evalúan el trabajo y el orgullo por el equipo la situación es crítica.

La institución ha entendido la situación y ha plasmado en el mapa estratégico, 17 objetivos estratégicos, para iniciar la gestión del cambio, con miras a lograr la visión propuesta para el año 2013.

*En el 2013 seremos reconocidos por formar con calidad, innovación, bajo costo y fácil acceso a más de 50.000 estudiantes, que apoyen el desarrollo del país, mediante un equipo comprometido, competente y feliz, consolidándonos como una organización eficiente.*

Si se tiene en cuenta que el plan estratégico de la organización se implementa a partir del mapa estratégico y que este basa dicha implementación en los intangibles, el autor considera no solamente oportuno sino que pertinente orientarse por los objetivos estratégicos números 15 y 16 del mapa que son los que tiene que ver con *fortalecer las competencias del equipo humano, y construir una cultura organizacional que nos haga una excelente organización para trabajar.*

Debe entonces teniéndose en cuenta los resultados de los tres estudios y al parecer del autor, lograrse cambios en los comportamientos de los integrantes de la institución, por una parte fortaleciendo las competencias comunicativas, y por el otro las competencias para el trabajo en equipo.

Los resultados de los estudios y las vivencias del autor en su recorrido por la vida de la institución, desde estudiante de pregrado, pasando por estudiante de posgrado, profesor de cátedra, profesor de tiempo completo, profesor investigador, Director de Investigación y Desarrollo Académico de la facultad y en la actualidad Director Académico de la misma, durante los últimos 18 años, permiten un conocimiento claro desde la experiencia del autor del comportamiento organizacional y personal de sus integrantes. El enfoque hacia el cambio de la organización y el involucramiento del autor por parte de esta en la búsqueda de soluciones inteligentes, permiten hacer la propuesta orientada al desarrollo de Competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

De otra parte el hecho de ser el autor, administrador de empresas y administrador financiero, le acercan al conocimiento de instrumentos administrativos como los mapas de procesos y los manuales administrativos, estos últimos como un excelente medio y herramienta de comunicación.

La metodología aprender haciendo permite, por otra parte, que las personas se integren en equipos de trabajo y logren por tanto trabajar en equipo, para lo cual, necesariamente tendrán que comunicarse.

El mapa de procesos de una organización ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Una vez definida la propuesta de valor o la política se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos.

En el mapa estratégico de la institución se identifican los siguientes procesos: eficiencia, innovación, crecimiento y servicio.

Que los integrantes de la facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes participen en un 100% de la elaboración del mapa de procesos y posteriormente de los manuales administrativos de su facultad, generará el conocimiento de las políticas organizacionales, sus valores y principios, tendrán por primera vez la oportunidad de planear cuales serán las actividades de su facultad, de cada uno de sus departamentos, de cada uno de sus cargos , de cada una de sus funciones, aprenderán a planear planeando, a implementar el plan implementándolo, a establecer indicadores que les permitan hacer seguimiento y control, de un plan que habrán hecho ellos mismos, lo cual involucra un alto de grado de responsabilidad y compromiso con el logro de los objetivos. Responderán por los resultados ante ellos mismos.

Aprenderán que un manual es un instrumento de control sobre sus propias actuaciones, y que además permite definir la estructura organizacional de la facultad, obteniendo unas normas definidas de comportamiento.

Terminados el mapa de procesos y los manuales administrativos, los integrantes de la facultad, habrán compartido tiempo, espacio, conocimientos y experiencias, habrán vivido una experiencia donde tuvieron que asumir comportamientos nuevos, un comportamiento en cuanto a la comunicación y un comportamiento en cuanto al trabajo en equipo. Habrán asumido un nuevo comportamiento, un nuevo aprendizaje. Lo harán, lo aprenderán.

### **3.6. PROPUESTA: PLAN DE APRENDIZAJE: DISEÑO DE MAPAS DE PROCESOS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

El plan de capacitación que se presenta, propone el aprender haciendo como metodología desde la cual cada una de las personas que conforman la comunidad académica de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes del Politécnico Grancolombiano y que constituyen el equipo de trabajo, aprenderán a diseñar Mapas de Procesos y Manuales Administrativos. Es importante tener en cuenta que el fin último de este proceso de aprendizaje no es solamente el saber aprender a diseñar mapas de proceso y manuales administrativos, sino la integración de las personas en el desarrollo de los productos y con esto lograr el desarrollo de competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

Es importante tener en cuenta que el fin último de este proceso de aprendizaje no es solamente el saber diseñar mapas de proceso y manuales administrativos, sino lograr la integración de las personas en el desarrollo de los productos y con esto desarrollar competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

Se propone además una ubicación física única donde se integren todos los funcionarios de la Facultad, Decano, Directores de Facultad, Directores Departamentos Académicos, Coordinadores Áreas Académicas, Profesores de Planta y profesores de cátedra.

Las acciones planeadas dentro del plan serán desarrolladas con la totalidad del equipo de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes (trabajo en equipo). Será un ejercicio de aprendizaje (aprender haciendo) donde aprehenderán conocimiento de los temas objeto de acción y desarrollarán competencias de trabajo en equipo y comunicación. Los integrantes de la Facultad elaborarán los mapas de procesos y Manuales Administrativos configurando una estructura organizacional de Facultad. Estructura Organizacional entendida como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

**3.6.1. Plan de Capacitación:** Diseño de mapas de procesos y manuales administrativos.

**3.6.2. Objetivo General del plan:** Promover desde el aprender haciendo como metodología, el aprendizaje del diseño, implementación y seguimiento de mapas de procesos y manuales administrativos, en los integrantes de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Sin embargo el fin último del proyecto es el desarrollo de competencias comunicativas y de trabajo en equipo.

**3.6.3. Dirigido a:** Al equipo de trabajo que conforma la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes: los profesores de cátedra, profesores de planta, coordinadores de áreas académicas, directores de departamentos académicos., directores de Facultad, decano y funcionarios de los departamentos de apoyo y servicio que participan de las actividades de la Facultad. El plan tendrá una cobertura de 85 personas.

El plan de capacitación propone dos ejes temáticos a saber: mapas de procesos y manuales administrativos, éstos se desarrollarán así:

**3.6.4. Áreas temáticas:**

- a. Identificación y clasificación de procesos institucionales.
- b. Jerarquización de procesos.
- c. Diseño e implementación de mapas de procesos
- d. Documentación de mapas de procesos
- e. Diseño, implementación y control de manuales administrativos.

**3.6.5. Evaluación y certificación del proceso:** se evaluará por competencias, esto es con base en evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño. Conocimiento de los conceptos y aplicación de los mismos en el proceso de diseño del mapa de



procesos y de los manuales administradores de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes.

En cuanto a la implementación y seguimiento, la evaluación se hará a partir de los indicadores establecidos en el balance scorecard y en los mapas estratégicos de la Institución.

**3.6.6. Metodología:** La metodología que se desarrollará en esta capacitación se denomina *aprender haciendo*. (El Aprendizaje en/de la Experiencia en grupo) Carballo (2010). Esta metodología es una filosofía de trabajo, que parte del hecho comprobado de que la forma más eficiente de aprendizaje se hace posible mediante la experiencia, la acción, la vida, lo empírico, lo cotidiano, el entorno, la experimentación, la prueba y el error.

La acción crea las condiciones para el aprendizaje, y lo hace más efectivo y más gratificante.

El aprendizaje en/de la experiencia es una forma de auto-aprendizaje, de autodesarrollo, donde el método es decisivo, porque lo que se pretende es que las personas aprendan haciendo cosas, y sobre todo aprendan sobre cómo se deben hacer las cosas para llegar más pronto o con menos recursos o consiguiendo más resultados; el cómo es lo más importante.

Desarrollo de la metodología:

**3.6.7. Mapas de procesos:** Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Componente teórico: bases conceptuales sobre mapas de procesos, que incluye los siguientes temas:

Como identificar y clasificar procesos institucionales.

Consiste en:

Definir que hace la organización para cumplir su misión: *serán los procesos clave*.

1. Listar lo que hace: *será una mezcla de procesos, actividades y tareas.*
2. Definir para que lo hace: *Le dará una orientación al proceso*
3. Ubicar el tipo de proceso: *dirección, clave, apoyo*
  - 3.1. Estratégicos  
Son los que orientan y evalúan la gestión.
  - 3.2. Misionales  
Son la razón de ser de la organización, están relacionados directamente con el receptor del servicio.
  - 3.3. De apoyo  
Son los que dan soporte, están generalmente relacionados con el manejo de recursos.
  - 3.4. Como jerarquizar procesos.
    - 3.4.1. Herramientas para jerarquizar procesos:
      - Un proceso siempre entregara un producto o servicio terminado,
      - Una actividad siempre generara un cambio de estado,
      - Una tarea aporta algo a la actividad
  - 3.5. Macro procesos  
Conjunto de procesos que tienen un objetivo común
  - 3.6. Proceso  
Conjunto de actividades secuéciales que transforman insumos en productos o servicios
  - 3.7. Subproceso

Conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en productos o servicios que forman parte de un proceso mayor

### 3.8. Actividad

Conjunto de tareas que generan un cambio de estado

### 3.9. tarea.

Unidad mínima de acción. Es parte de una actividad

### 3.10. Diseño e implementación de mapas de procesos

#### 3.10.1. Necesidades

#### 3.10.2. Procesos de dirección

#### 3.10.3. Procesos de realización del producto o servicio.

#### 3.10.4. Procesos realizados con el receptor

#### 3.10.5. Procesos de apoyo

#### 3.10.6. Necesidades Satisfechas

### 3.11. Como Documentar mapas de procesos

#### 3.11.1. Política

Manifestación formal de la voluntad del más alto nivel de una organización para orientar y dirigir las acciones de los colaboradores, entiéndase como la FILOSOFÍA de la organización.

#### 3.11.2. Norma

Patrón de obligatorio cumplimiento.

#### 3.11.3. Manual

Conjunto de documentos de una misma temática agrupados para cumplir una función.

#### 3.11.4. Procedimiento

Instrucciones paso a paso de cómo llevar a cabo un proceso o una actividad.

#### 3.11.5. Instructivo

Descripción detallada de la manera de realizar una actividad crítica, asignada a una persona.

- Componente práctico:
  1. Conformación de grupos
    - a. Cada integrante de grupo elaborará individualmente el mapa de proceso institucional.
    - b. Discusión grupal de los mapas elaborados y elaboración del mapa del grupo.
    - c. En una gran sesión plenaria, cada grupo presentará su mapa de proceso institucional, se discute, se retroalimenta y se define un único mapa de proceso institucional.

**3.6.8. Manuales administrativos:** Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Componente teórico: bases conceptuales sobre Manuales Administrativos que incluye los siguientes temas:
  - Manuales Administrativos.
  - El Manual como herramienta de comunicación.
  - El Manual como medio de comunicación.
  - Objetivo de los Manuales.
  - Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.
  - Clasificación de los Manuales.

b. Componente práctico Manuales por función específica: Manuales que rigen a una determinada función operacional.

Conformación de grupos por similitud de cargo.

- Decano
- Director de Facultad
- Director de Departamento Académico.
- Coordinador de Área Académica.
- Profesor de Planta.
- Profesor de planta con funciones de investigador.
- Profesor de planta con funciones administrativas.
- Profesor de Cátedra.
- Personal de apoyo y servicio.

Cada integrante de grupo elaborará individualmente el análisis y descripción del cargo que desempeña.

Discusión grupal de los cargos elaborados y elaboración de la descripción del cargo.

En una gran sesión plenaria, cada grupo presentará su descripción de cargo, se discute, se retroalimenta y se define una única descripción.

c. Manuales por su contenido: se incluyen los siguientes manuales:

- De historia de la Facultad.
- De historia de cada uno de los programas.

Este manual será desarrollado por los profesores de planta con funciones de investigador y su respectivo Director de Departamento Académico. Desarrollarán una

investigación de tipo histórico basada en fuentes de información primaria y secundaria.

- Organización de la Facultad

Este manual será desarrollado por el Decano, los Directores de Facultad y los Directores de Departamentos Académicos.

- De políticas de la Facultad

Este manual será desarrollado por todos los integrantes de la Facultad.

Se hará un inventario de políticas actuales, se revisarán y actualizarán cuando sea necesario.

- Se hará un diagnóstico de necesidades de políticas por diseñar.
- Se diseñarán nuevas políticas.
- De procedimientos de la Facultad

Todos los integrantes de la Facultad de acuerdo a las funciones definidas en la descripción de cargos y organizados en los mismos grupos por similitud de los mismos elaborarán los manuales de procedimientos correspondientes.

- Se hará un inventario de procedimientos actuales, se revisarán y actualizarán cuando sea necesario.
- Se hará un diagnóstico de necesidades de procedimientos por diseñar.
- Se diseñarán nuevos procedimientos.

**3.6.9. Recursos:** Todos los recursos necesarios: aulas de clase, aulas de informática, equipos audiovisuales, papelería y materiales de lectura, materiales para dinámicas y talleres, serán suministrados por la universidad.

**3.6.10. Equipo de profesionales:** Compuesto por:

- Un director del programa. Juan Manuel Cárdenas Munévar, Director Académico de Facultad – Posgrados de la Facultad de Mercadeo,

Comunicación y Artes, de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Asesores temáticos, profesores de los posgrados de:

- Gestión Empresarial
- Comunicación Corporativa.
- El Decano de la Facultad
- Directores de Facultad
- Directores de Departamentos Académicos.
- Directores de Áreas Académicas.
- Profesores de planta.
- Profesores de planta con funciones de investigación
- Profesores de planta con funciones administrativas.
- Profesores de cátedra.
- Personal de apoyo y servicio.

#### 4. PROYECCIÓN DEL TRABAJO

Mientras menos satisfactorio sea el clima organizacional, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Por tanto los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoran, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Esto es lo que sea hecho con los estudios de 2007,2008 y 2009, los cuales han dejado una gran cantidad de áreas de intervención para mejorar el clima , la cultura y la percepción de las personas.

Si no se hace nada al respecto estas 3 variables serán cada vez más críticas, por esto el autor propone intervenir, para logra cambios de comportamiento de las personas de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes, cambio que mejorarán dichas variables. Las personas deben aprender a integrarse, a comunicarse y a trabajar en equipo.

Para el autor es claro que en la organización empresarial la forma o modo de generar conocimientos es a través del *aprendizaje y de la comunicación*. Deduce esto en el análisis hecho en el ensayo *Convergencias y Divergencias*. La organización empresarial/ la Organización Educativa. Cárdenas (2009)

Se propone la metodología aprender haciendo, donde la actividad a partir de las experiencias y aprendizaje en grupo involucran necesariamente la interrelación que se da entre las personas, o sea la comunicación.

El desarrollo del plan de capacitación propuesto para la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes pretende es que las personas aprendan haciendo



cosas, y sobre todo aprendan sobre cómo se deben hacer las cosas para llegar más pronto o con menos recursos o consiguiendo más resultados; el cómo es lo más importante.

Se espera al implementarlo promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos, ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada, promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos, Proveer al colaborador de una preparación que le permita acceder a planes de desarrollo de carrera.

El diseño e implementación de los mapas de proceso y manuales administrativos, permitirán:

- Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo que se planeo y en su caso aplicar medidas correctivas.
- las funciones, es decir. Definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y que se necesita para alcanzarlo.
- Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades propias de la Facultad y las relacionadas con otras áreas de la institución.
- Establecer relaciones adecuadas con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y solo se puede alcanzar mediante el contacto diario.

Al llevar a cabo estas actividades integradamente, serán ellos mismos quienes habrán determinado una nueva estructura organizacional de la Facultad, las líneas de autoridad y responsabilidad, la asignación de funciones y actividades, la fijación de políticas académicas, y académico – administrativas, los sistemas y procedimientos

administrativos, los nuevos controles, la coordinación de funciones y actividades, y sobre todo ellos mismos habrán logrado el establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

Los manuales administrativos en tanto herramienta y medio de comunicación permitirán lograrlo.

Un comportamiento que se logrará es el de las personas trabajando en equipo con sentido de equipo y sintiéndose orgullosas de hacerlo.

El concepto de cultura al interior de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, está basado en la solidaridad, amabilidad, equidad y amor al prójimo, en una sola frase espíritu de bondad. Principios y valores que se espera orienten el accionar de todos los miembros de la institución.

El plan se implementará teniendo en cuenta estos principios, buscando promover el desarrollo de las personas, gracias a la convivencia, a la cooperación, al respeto y al servicio a los demás.

## 5. RECOMENDACIONES

5.1. Asegurar el compromiso de todos los participantes del plan de capacitación.

Hacer conscientes a los integrantes de la Facultad que somos parte de una organización humana, que además se dedica a formar, que el fin último de la educación es ser feliz, y que para lograr esto quienes servimos a los estudiantes, con esa característica humana que nos hace dadores, se logrará la comprensión de la importancia de trabajar en equipo y mejorar las comunicaciones, trabajando en un ambiente que nos permita ser felices y así dar a otros felicidad.

5.2. Debe realizarse un plan de sensibilización previo a la implementación de plan de capacitación, para lograr su aceptación.

Hay que persuadir a las personas que harán parte del plan de capacitación, sobre la importancia de la participación de cada uno de ellos, es una oportunidad de aportar con sus conocimientos y participar del diseño de cómo va ser el desarrollo de todas y cada una de las actividades de la Facultad, de las personas, como van a ser las funciones, las relaciones y la comunicación.

El plan de sensibilización debe incluir una actividad donde se explique cuál es la definición de las competencias comunicativas y de trabajo en equipo para la institución en particular.

5.3. La implementación del plan de capacitación debe ser una decisión institucional. Debe ser liderado el proceso por la Decanatura del Medio Universitario, certificando así el carácter de institucional, y debe tener un proceso de auditoría desde esta dirección. Debe originarse en la visión, estar alineado con el mapa estratégico, debe satisfacer las necesidades que se priorizaron en el plan y debe por último generar conocimientos y desarrollar competencias planeadas.

5.4. Se requiere de un líder del proceso con visión antropológica. El autor de este proyecto ya está liderando el proyecto al interior de la facultad, y cuenta con el aval institucional (ver anexo E)

## REFERENCIAS

Alles, M. 2009. *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Granica. (Pág. 360)

Arango. C. *Las competencias comunicativas. De la puesta en escena a la puesta en*

*Esencia*. Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Recuperado el 7 de Junio de 2010, en <http://www.monografias.com>.

Beltrán Ll; Álvarez J. 1995. Naturaleza de las estrategias. *Psicología de la Educación*. Marcombo (ed.) (Pág. 331)

Carballo, R. *Aproximación a los espacios de Aprendizaje basados en la acción, la*

*Experiencia y el grupo de trabajo y aplicaciones prácticas*. Recuperado el 3 de marzo de 2010 en [www.aldebaran8.com](http://www.aldebaran8.com).

Cárdenas. 2009. *Convergencias y Divergencias. La organización empresarial/ la Organización Educativa*.

Continolo, G. 1978. *Dirección y organización del trabajo administrativo*. Ed. Deusto.

De las Heras. T. 2009. *De la organización burocrática, a la organización que*

*aprende y reconoce las competencias*. “El nuevo paradigma organizacional: La organización que aprende. Recuperado el 7 de junio en <http://www.cibersociedad.net/congres2004>.

Fundación Valenciana de la calidad. *Guía para una gestión basada en procesos*.

Recuperado el 7 de junio en <http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//>

Isaza, Jorge. 2002. *El trabajo en equipo, una oportunidad de crecimiento individual*.

Recuperado el 7 de junio de 2002.en <http://www.gestiopolis.com/canales/>

Lugo, R. 2008. *Comunicación Afectiva*. Ecoe Ediciones. Bogotá. (Pág. 2)

González, Maura Viviana y otras. *Psicología para educadores*. Editorial Pueblo y

Educación. La Habana, 1995. Citado por Lugo (Pág. 11)

Marchant, L. *Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*. Recuperado el 3

de marzo de 2009. En <http://www.eumed.net/libros>

Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional

sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile. Recuperado el 3 de marzo de 2009. En <http://www.eumed.net/libros/>

Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer

seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile. Recuperado el 3 de marzo de 2009 en <http://www.eumed.net/libros>

Ponz, F. (2009) *San José María y la Universidad*. Bogotá. Universidad de la Sabana.

(Pág.157-167)

Rodríguez, J. 2002. *Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. México.

Thomson Learning.(Pág. 53)

Rojas , F. 2001. *Enfoques sobre el aprendizaje humano*. Pág. 1.

Sandoval, L. 2008. *Institución Educativa y empresa*. España. Editorial Eunsa.(Pág.24)

Yturralde , E.2010P. DC. Plan de capacitación. Recuperado el Junio 7 de 2010.en

<http://www.plandecapacitacion.com/>

Zamorano, 2009. Aprender haciendo. Recuperado el 8 de junio de 2010 en

[http://www.zamorano.edu/aprender\\_haciendo/empresas.htm](http://www.zamorano.edu/aprender_haciendo/empresas.htm)

### ANEXO A. MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MICROCLIMAS 2007

Ficha Técnica del estudio

Tipo de Muestra: Censo

Tamaño de Muestra: 223 personas

Pruebas Invalidadas (manipulación, omisión o error al responder): 1

Confiabilidad de Visión 360° en el estudio: 0.95 con el coeficiente Alfa de Cronbach

Para efectos de este trabajo, se definió CLIMA ORGANIZACIONAL, de parte de Psigma Corporation (contratista que desarrolló el estudio), así:

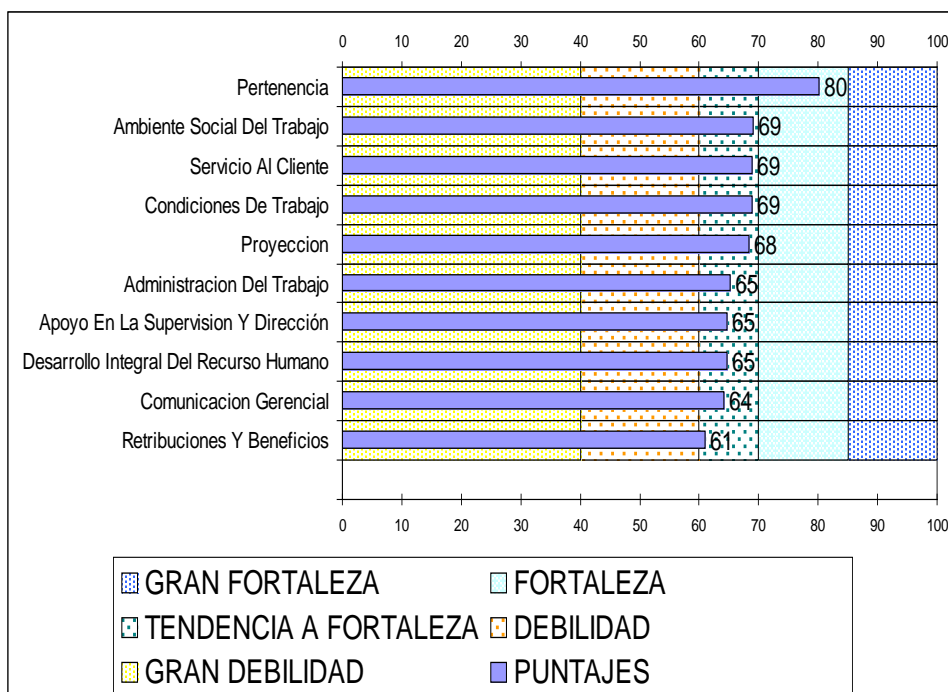
“Conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos, en relación con el mismo referente, acerca de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales“.

Las variables evaluadas fueron las siguientes:

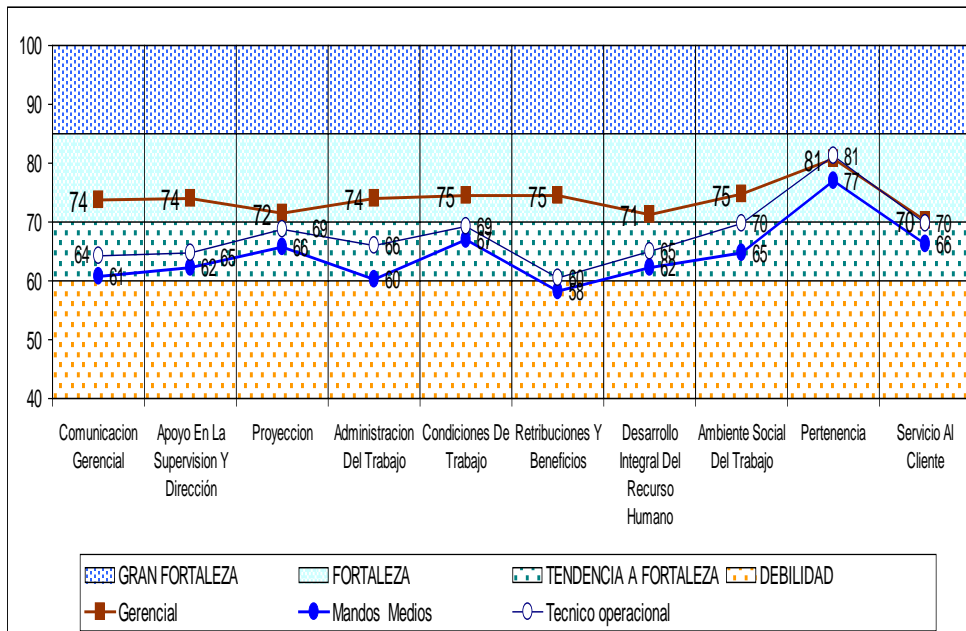
1. Perfil Corporativo
2. Comparativo por nivel de cargo
3. Comparativo por tipo de cargo
4. Comparativo por nivel educativo
5. Comparativo por antigüedad
6. Comunicación general
7. Apoyo en la supervisión y dirección
8. Proyección
9. Administración del trabajo
10. Condiciones del trabajo
11. Retribuciones y beneficios
12. Desarrollo integral del recurso humano.
13. Ambiente social del trabajo
14. Pertenencia
15. Servicio al cliente

Los resultados son los siguientes:

**TABLA No. 1. PERFIL CORPORATIVO**



**TABLA No. 2. COMPARATIVO POR NIVEL DE CARGO**



**TABLA No. 3. COMPARATIVO POR TIPO DE CARGO**

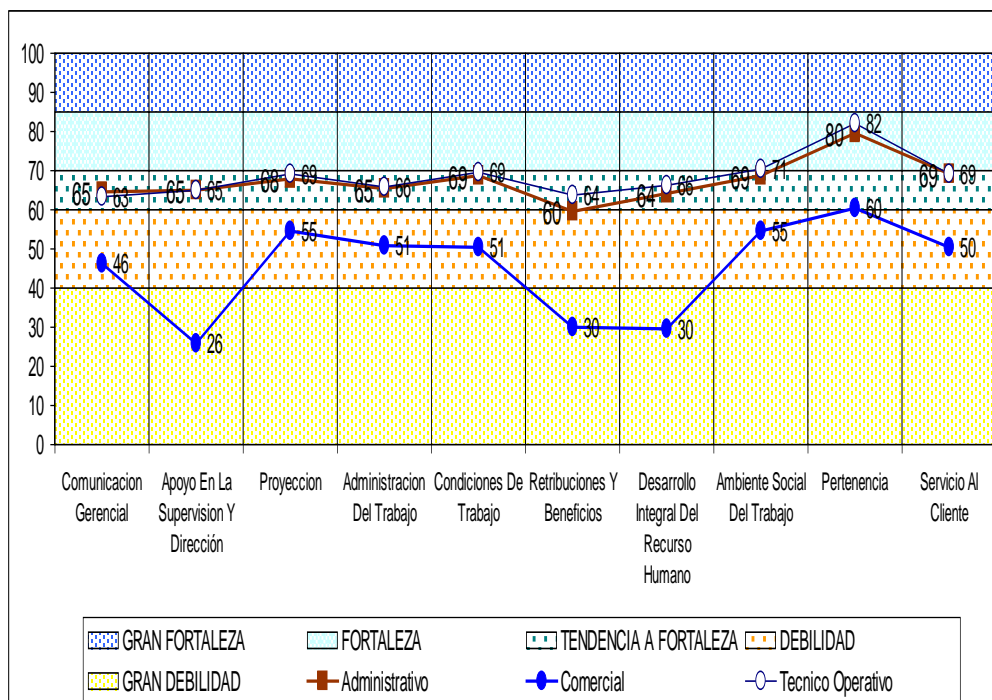




TABLA No. 4. COMPARATIVO POR NIVEL EDUCATIVO

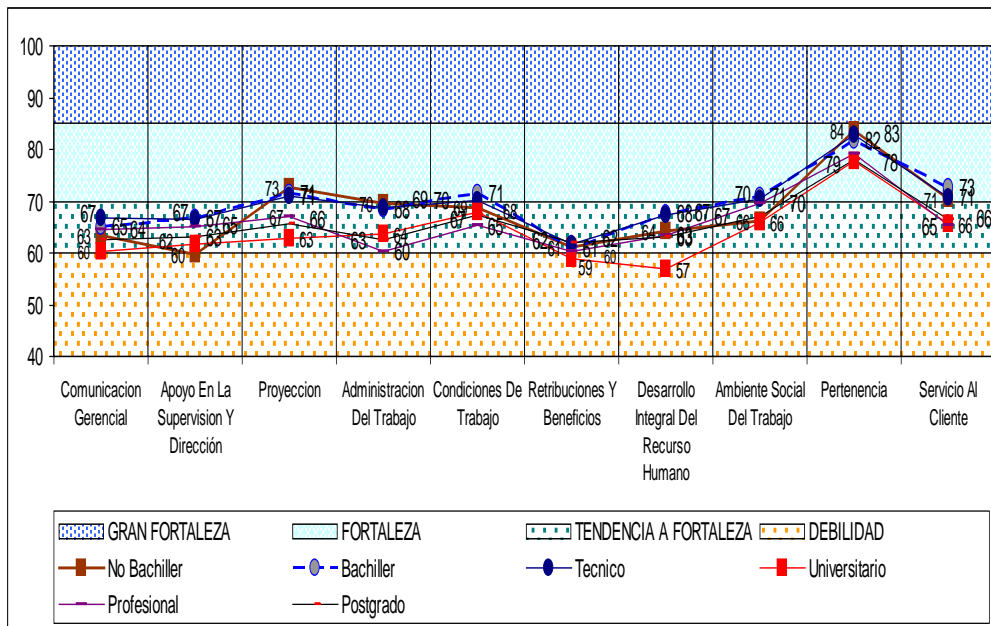
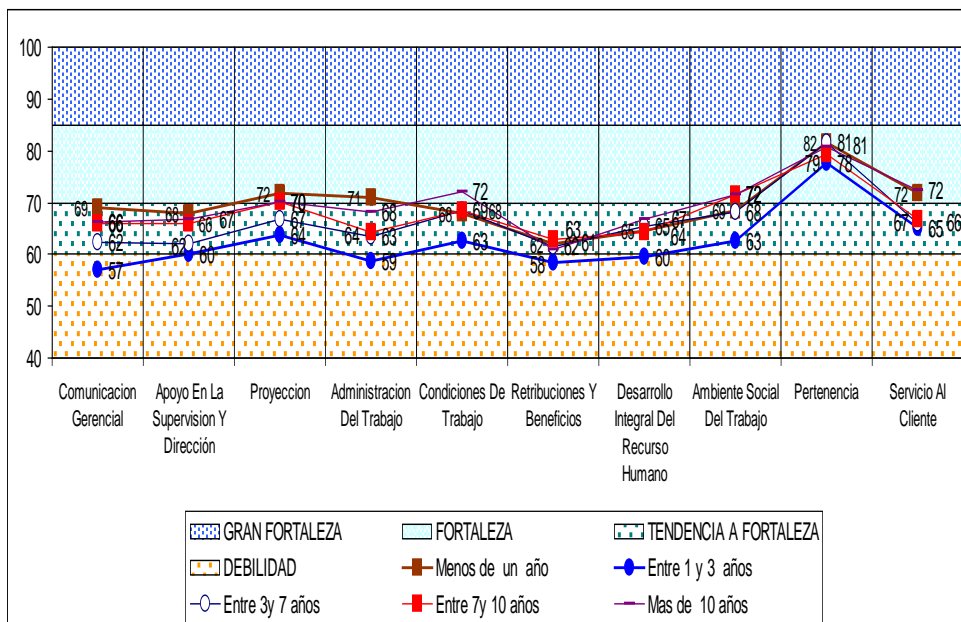
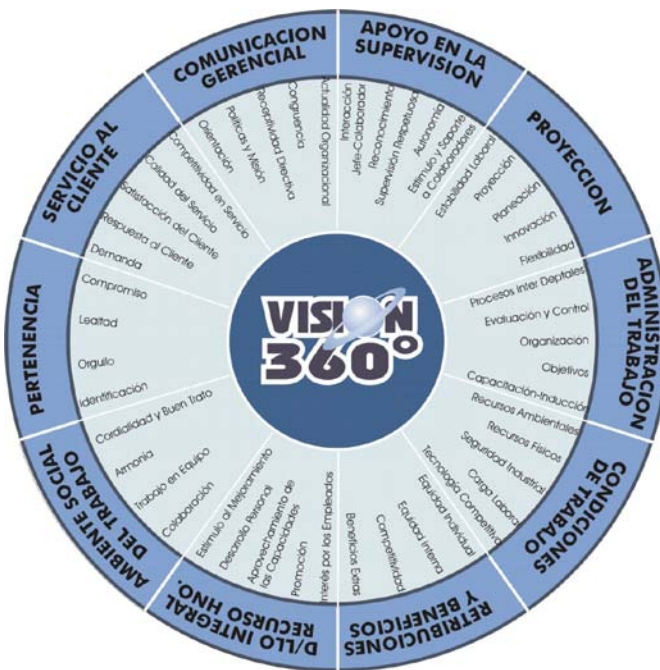


TABLA No. 5. COMPARATIVO POR ANTIGÜEDAD

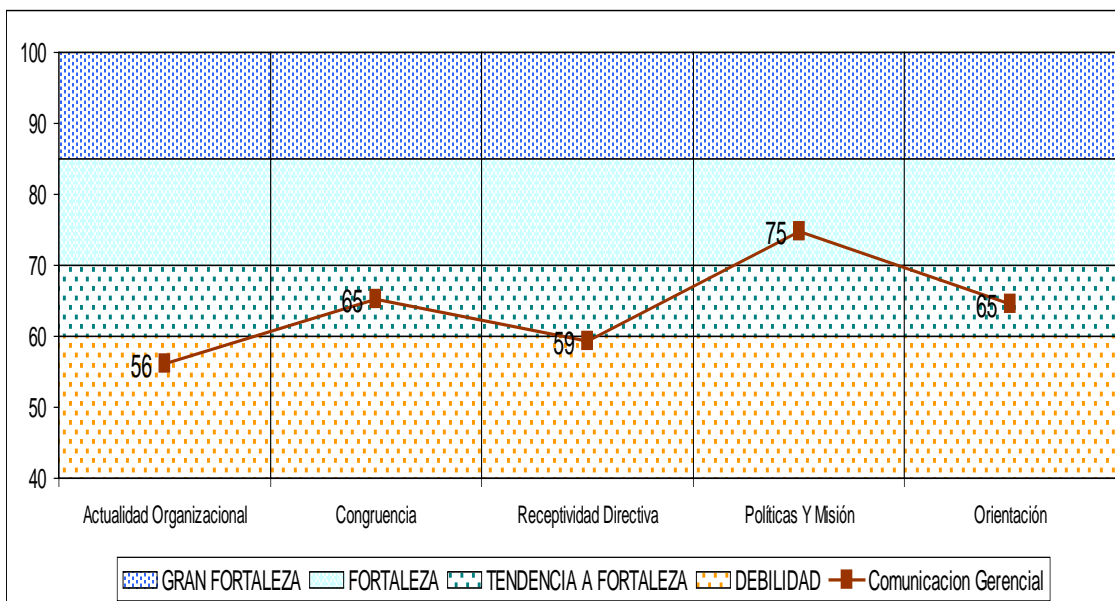


ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FACETAS REFERENTE CORPORATIVO



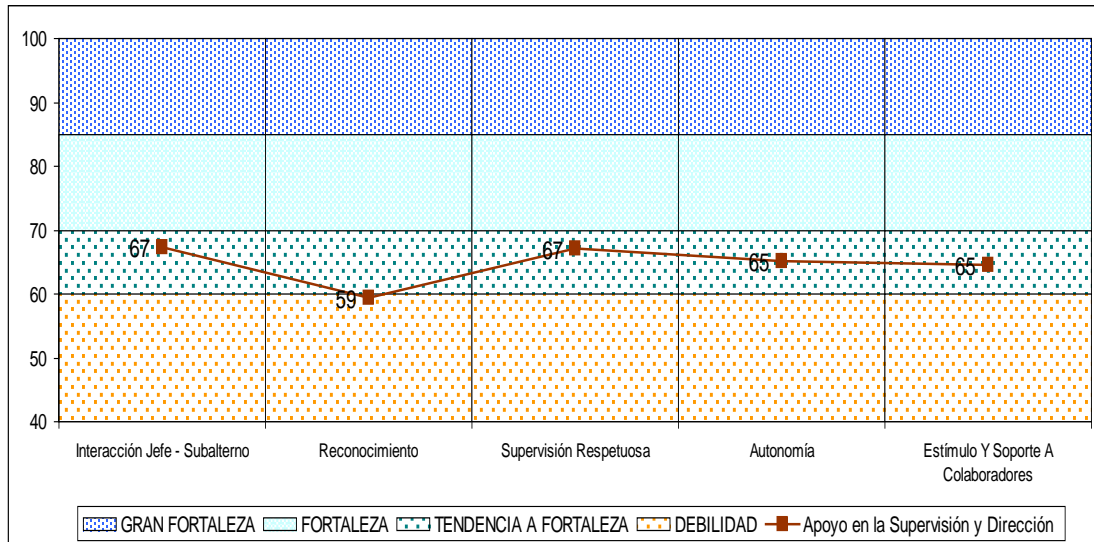
**TABLA No. 6. COMUNICACION GERENCIAL**

Cuanto de la Organización está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si éstas son congruentes en su implementación.



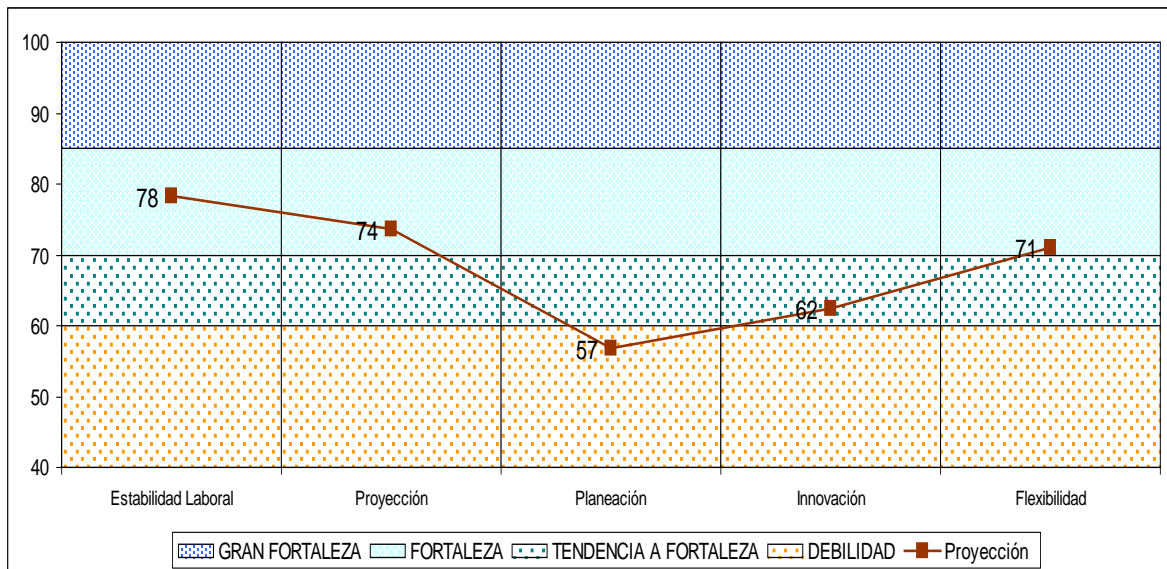
**TABLA NO. 7. APOYO EN LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN**

Cuánto de la organización está orientado en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.



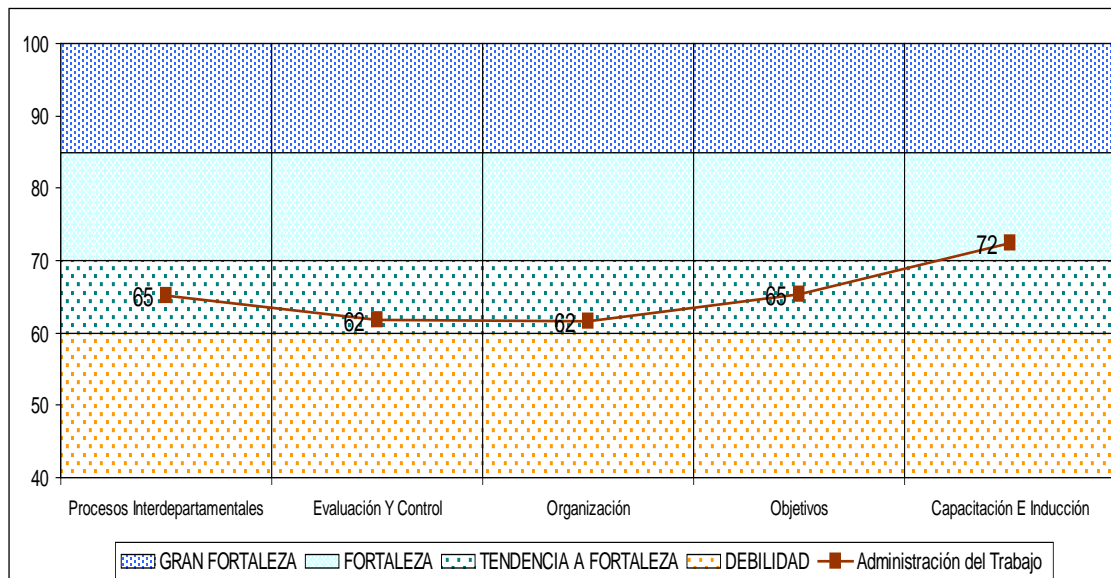
**TABLA NO. 8. PROYECCIÓN**

Cuánto de la organización está orientado en la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinden estabilidad al empleado en su labor.



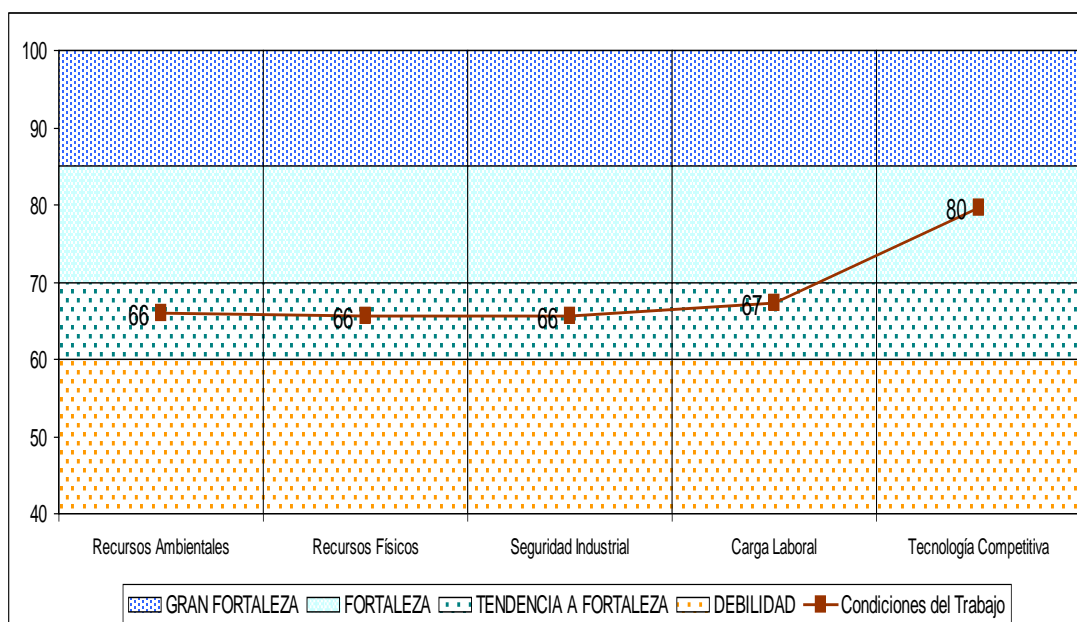
**TABLA NO. 9. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

Cuánto de la organización está orientado en implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.



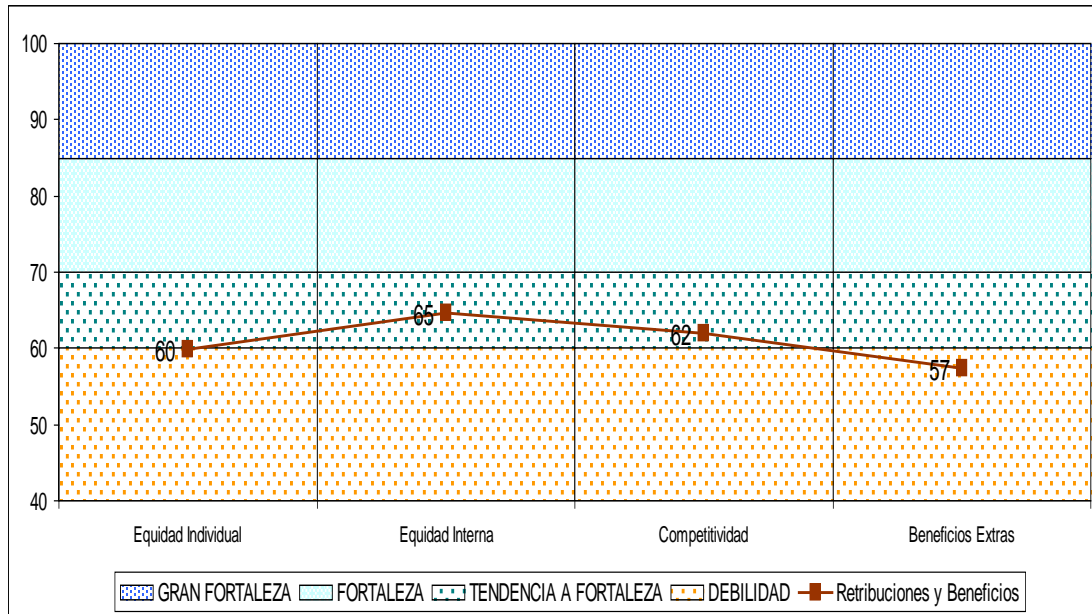
**TABLA NO. 10. CONDICIONES DEL TRABAJO**

Cuánto de la organización está orientado en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.



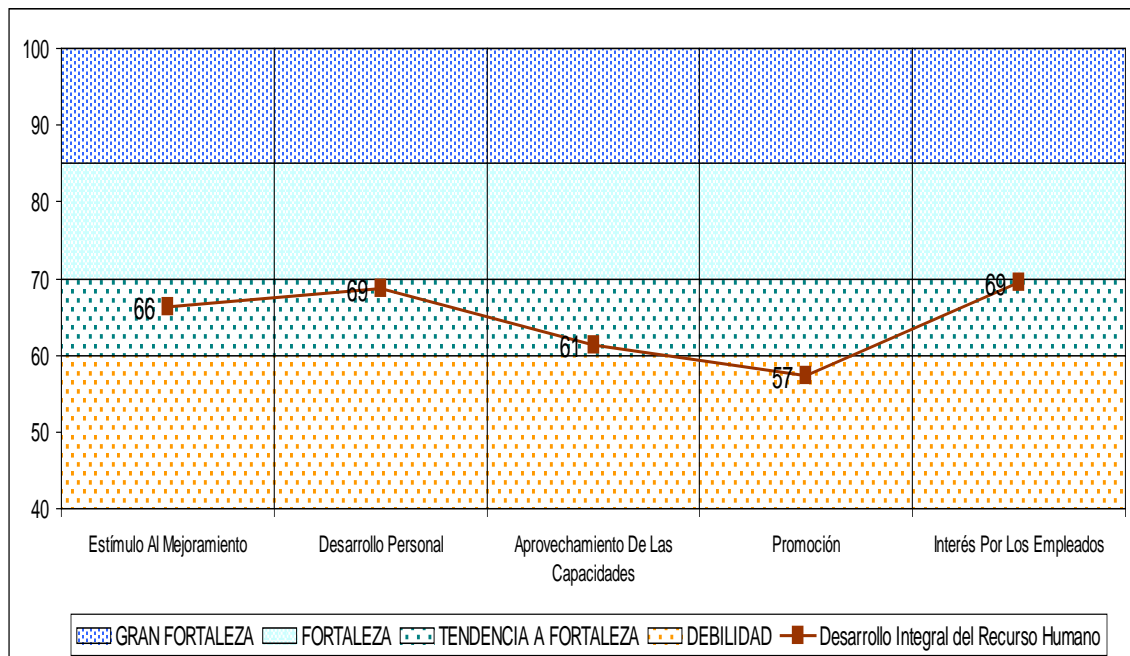
**TABLA NO. 11. RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS**

Cuánto de la organización está orientado en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.



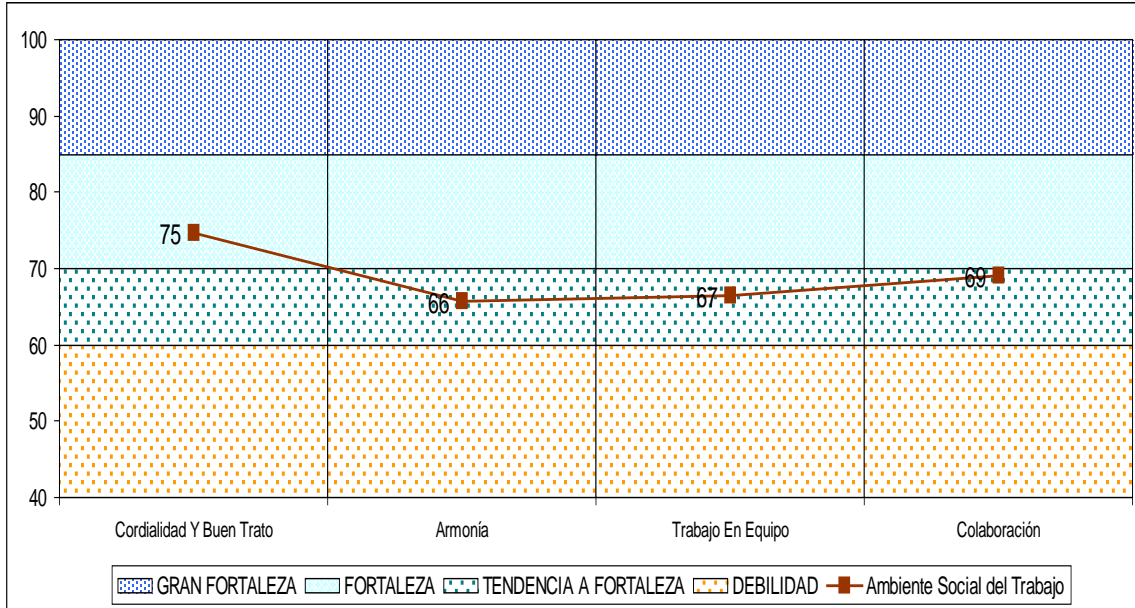
**TABLA NO. 12. DESARROLLO INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO**

Cuánto de la organización está orientado en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.



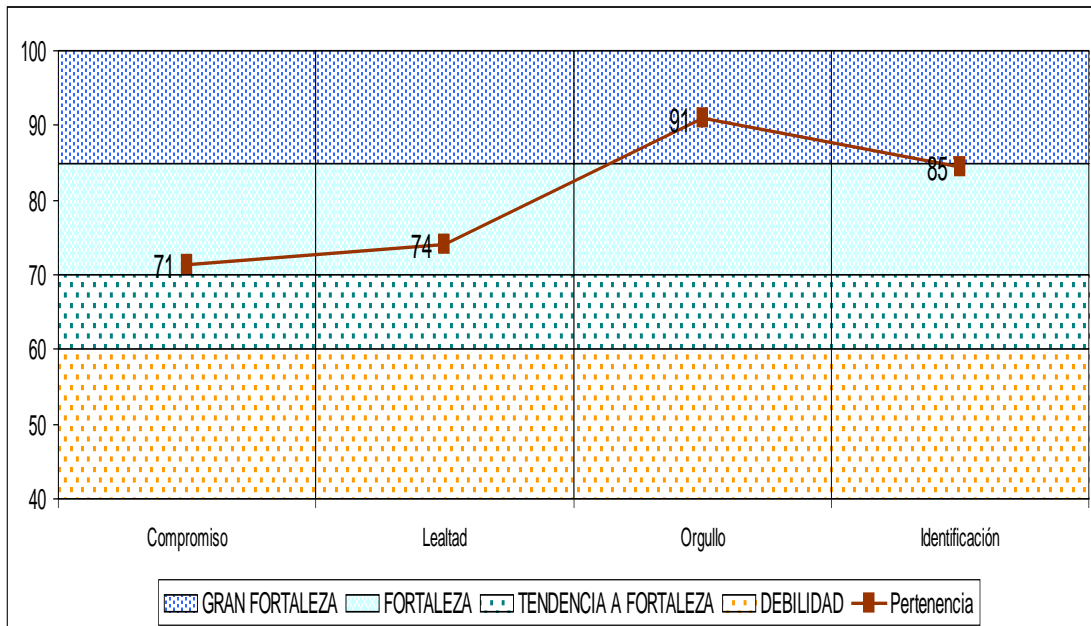
**TABLA NO. 13. AMBIENTE SOCIAL DEL TRABAJO**

Cuánto de la organización está orientado en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto, colaboración entre los empleados de la organización.



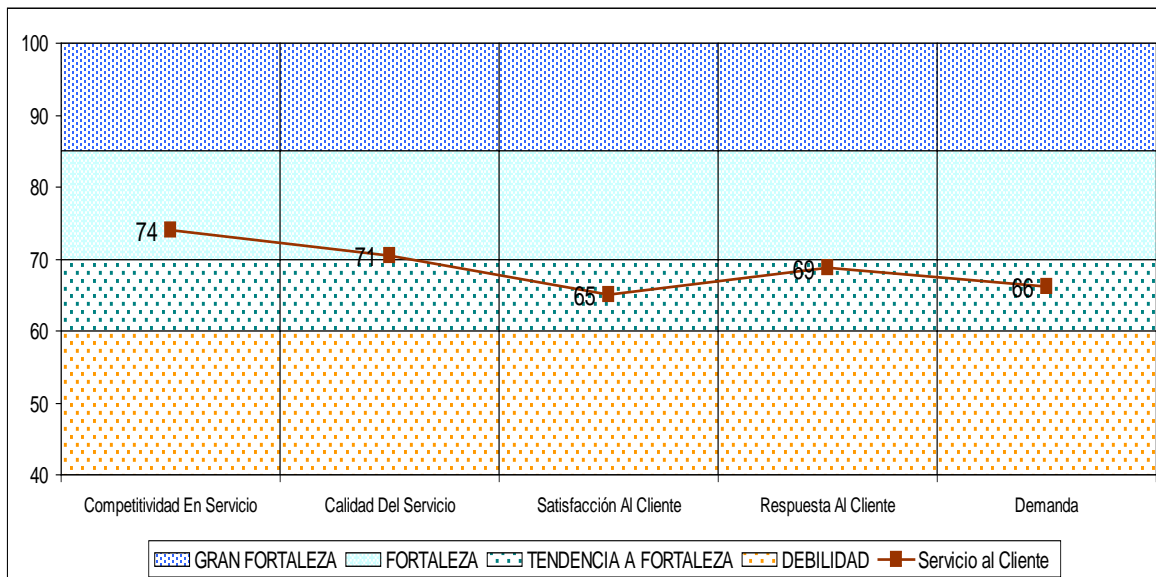
**TABLA NO. 14. PERTENENCIA**

Cuánto de la organización está orientado en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.

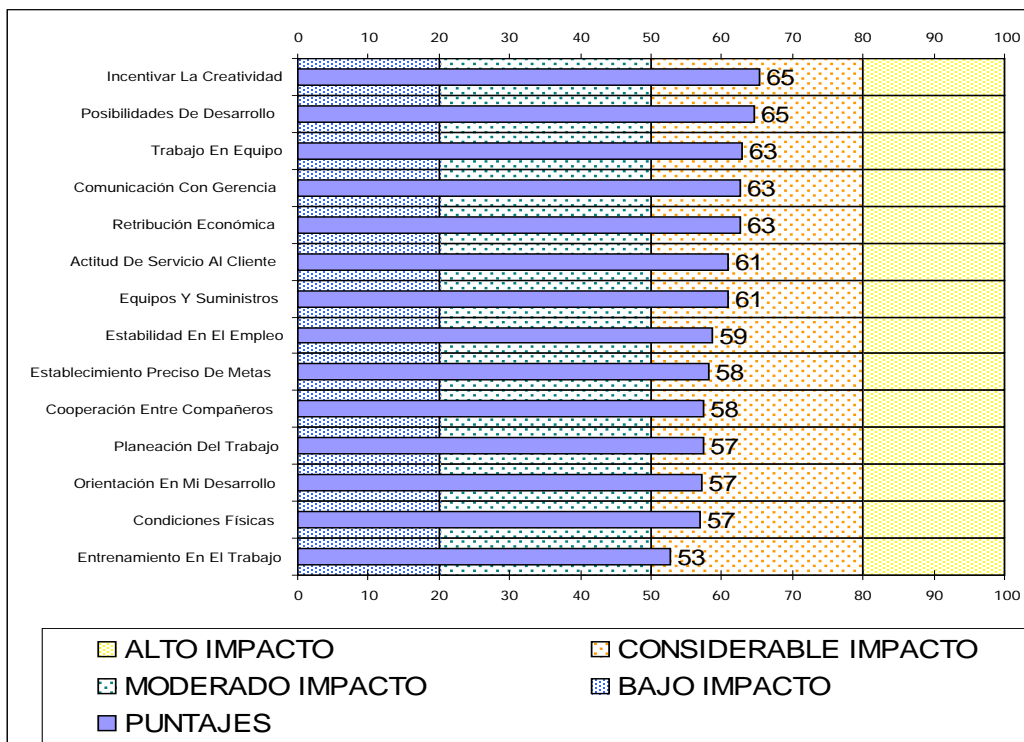


**TABLA NO. 15. SERVICIO AL CLIENTE**

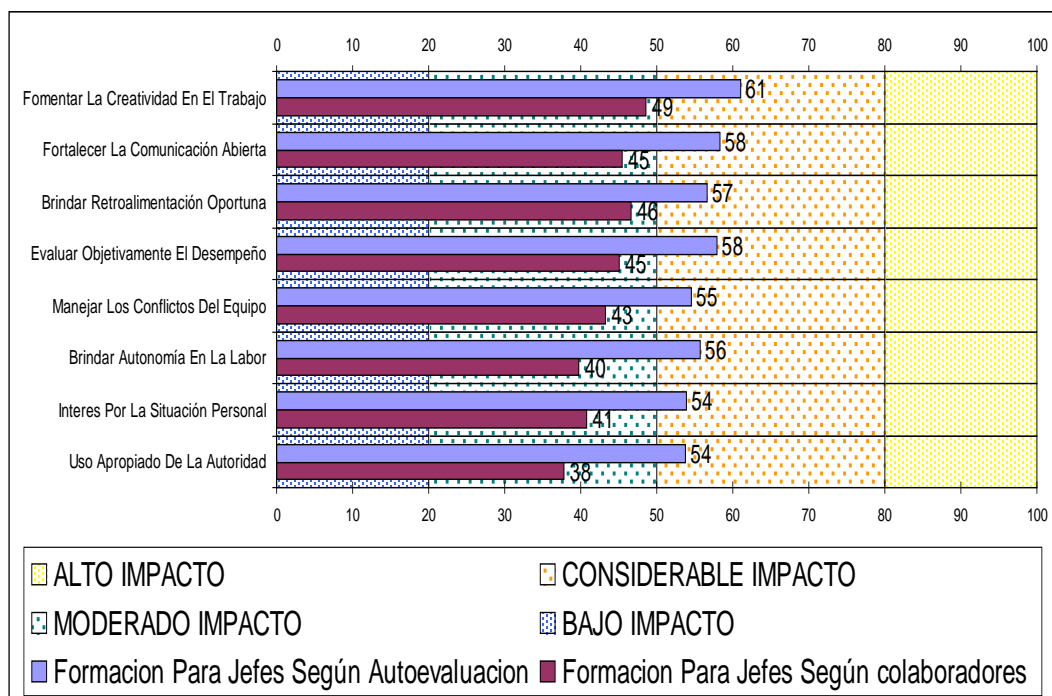
Cuánto de la organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.



**TABLA NO. 16. ÁREAS DE MEJORAMIENTO CON IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL**



**TABLA NO. 17. NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA JEFES**



**ANEXO B. ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA. 2008.**

En el año 2008, se lleva a cabo un estudio para establecer la percepción de toda la comunidad académica sobre la situación vivida en ese momento en la institución. Para esto se aplicó una entrevista semiestructurada.



*Definición del equipo:* se integran 4 grupos así:

- Equipo de líderes desarrollo-académico. 14 personas
- Equipo de líderes académico. 10 personas
- Equipo de desarrollo servicios y apoyo 6 personas
- Equipo líderes servicios. 4 personas

<b>Equipo de Líderes Desarrollo – Académico</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Juan M. Cárdenas	Director de Facultad - Posgrados
2	Deisy de la Rosa	Facultad Ciencias Administrativas y Económicas
3	Consuelo Torres	Departamentos Académicas (Administración)
4	Clemencia Camacho	Investigación
5	Sandra Posada	Facultad de Ciencias Sociales
6	Carlos Arias	Facultad Ingeniería y Ciencias Básicas
7	Sandra Rojas	Departamentos Académicas (Mercadeo)
8	Ingrid Sarmiento	Coordinadora de Estadística
9	Socorro Guzmán	Desarrollo Académico
10	Miller Alarcón	Departamentos Académicas (Industrial)
11	Dora Elvira Acero	Aseguramiento de la Calidad
12	John Jaime Marín	Coordinación de postgrados
13	Alexandra Carmona	Aseguramiento de la Calidad
14	Juan Carlos Blanco	Proyección Social y Empresarial

<b>Equipo de Líderes Académico</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Astrid Álvarez	COO
2	Pablo Michelsen	Rector
3	Fernando Dávila	Vice-Rector
4	Carlos Augusto García	Decano Comunicación
5	Jorge Herrera	Decano Administración
6	Billy Escobar	Decano Derecho
7	Sergio Hernández	Decano Estudiantes
8	Javier Alonso Arango	Decano Ingeniería
10	Álvaro Andrés Lozano	Director de Educación Distribuida

<b>Equipo de Desarrollo - Servicios y Apoyo</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>

1	Carlos Serna	CAE , Procesos Académicos
2	Vanessa Galeano	Bienestar
3	Carmen Romero	Biblioteca
4	Marcela Franco	Medios Audiovisuales
5	Eduardo Norman	Editorial
6	Carmen Orozco	Atención a Estudiantes (Decanatura)

<b>Equipo de Líderes Servicios</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Fernando Dávila	Vice-rector
2	Sergio Hernández	Decanatura de Estudiantes
3	Edgar Samudio	CAE , Procesos Académicos
4	Edgar Gualteros	Bienestar
5	Álvaro Andrés Lozano	Director de Educación Distribuida.

Se plantea llevar a cabo una entrevista, que constituya una cobertura institucional, que intervenga procesos, Facultades, Departamentos Académicos, Departamentos de apoyo y de servicio.

## **INSTRUMENTO**

### **ENTREVISTA**

#### **MISIÓN**

¿Cuál es la razón de ser del Politécnico, su misión?

#### **VISIÓN**

¿Cuál es el propósito más importante de la Organización para los próximos años?  
¿Esperamos que nos vean las partes interesadas en el futuro?

¿Cuáles son las grandes metas o grandes direccionadores para los próximos años?

¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la organización en los próximos años?

¿En qué debemos focalizarnos para lograr la visión de la organización?

¿Cuáles considera que son las variables críticas de éxito para el logro de ese propósito?

#### **VALORES**

¿Considera que la organización necesita valores que hoy no tiene?

#### **ENTORNO MACRO**

¿Cuáles son las principales tendencias del sector hoy?

¿Que oportunidades se presentan para el sector?

¿Que amenazas se presentan para el sector?

¿Cuáles son las tendencias futuras en términos de clientes y mercado?

### ENTORNO MICRO

¿Cuáles son los competidores más importantes?  
(Mencione fortalezas y debilidades de cada uno de ellos)

¿Cuáles son los principales proveedores de la organización?

(Existe poder de negociación?)

### ANALISIS INTERNO

¿Que fortalezas tiene para usted hoy la organización?. ¿Cuál es la fortaleza central?

¿Considera que dichas capacidades son suficientes y válidas para competir en el largo plazo o que por el contrario la empresa debería desarrollar otras capacidades? Cuáles?

¿Que debilidades tiene para usted hoy la organización?

¿Posee la organización los recursos suficientes para satisfacer la demanda real y potencial del mercado?

¿Existe correspondencia entre los recursos con que cuenta la organización y los objetivos que se ha trazado?

¿Cuáles son los clientes de la organización?

¿En que segmentos de clientes la organización quiere hacer énfasis en los próximos años?

¿Qué hace a la organización diferente de sus competidores frente a sus clientes hoy? Qué debería hacer diferente en el futuro?

¿Cuáles son los grandes retos o desafíos a nivel de procesos para poder entregar el valor esperado a sus clientes y lograr los retos financieros?

¿La estructura que posee la organización posibilita la efectividad de su actividad?

¿Cuáles son los principales desafíos en términos de personas que la organización enfrenta actualmente y los desafíos que se vislumbran en el futuro?

¿Cómo percibe que la tecnología apoya el cumplimiento de los objetivos actuales y futuros de la organización? ¿Cómo debiera ser?

### Las respuestas

#### APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO RESPUESTAS A LA ENTREVISTA.

#### Entrevistas a líderes.

#### MISIÓN

¿Cuál es la razón de ser del Politécnico, su misión?

- Proveer oportunidades de formación y educación a toda la gente.
- Bajo costo - costo razonable.
- Con Calidad.
- Alineado a las necesidades del país.
- En Colombia y Latinoamérica.
- Apoyado en tecnología y comunicación

#### VISIÓN

¿Cuál es el propósito más importante de la Organización para los próximos años?  
¿Esperamos que nos vean las partes interesadas en el futuro?

- Crecer en ganancias, estudiantes e ingresos.
- Lograr penetración y cobertura con calidad.
- Lograr diferenciación con la educación a distancia: producto de alta calidad y diferente.
- Ser reconocidos como primera opción en carreras técnicas y tecnológicas.
- Ser únicos y máximos.
- Ser vistos como actores que responden al plan competitivo del país - pertinencia de los programas.
- Crecer para cotizar en bolsa.

- Pioneros que llevamos modelos novedosos basados en tecnología, con respaldo académico.
- Líder en educación y tecnologías.
- Fortalecer presencial y potenciar a distancia.
- Lograr la satisfacción y éxito de los estudiantes.
- Optimizar, generar utilidades, ampliar e innovar.

¿Cuáles son las grandes metas o grandes direccionadores para los próximos años?

- 50.000 estudiantes a 2013 el 20% presencial y el resto distancia. Flujo de Caja y Ebitda.
- Lograr el alineamiento como organización.
- Lograr el desarrollo tecnológico suficiente que soporte el crecimiento.
- Conocimiento del mercado.
- Desarrollar afiliaciones con el gobierno.
- Alianzas con otras universidades.
- Cobertura con programas especiales - productos acorde a las necesidades.
- Modelo pedagógico eficaz.
- Obtener diferenciación.
- Crecimiento con calidad en lo presencial y en la educación a distancia con educación integral.

¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la organización en los próximos años?

¿En qué debemos focalizarnos para lograr la visión de la organización?

¿Cuáles considera que son las variables críticas de éxito para el logro de ese propósito?

- *Cambio de cultura organizacional* - Orientación a resultados
- Posicionamiento.
- Comunicación.
- Alineación y compromiso de la gente hacia un mismo objetivo - Motivar para la acción.
- Gestión de información y comunicación.
- Orientación al servicio.
- Flujo de Caja.
- Ebitda.
- *Desarrollo de competencias.*
- *Procesos claros.*
- Calidad y pertinencia de los programas - desarrollar productos virtuales y enseñar a dictarlos.
- Retención de las personas a los programas - disminuir deserción.
- Desafío de paradigmas educativos- cambiar la percepción de la educación a distancia.
- Modelo de negocio estructurado.
- Desarrollo de tecnología de información y comunicación.
- Fortalecer el modelo pedagógico.

## VALORES

¿Considera que la organización necesita valores que hoy no tiene?

- Espíritu de Bondad.
- Amor al Próximo.
- Sentido de solidaridad equidad y amabilidad.
- Generosidad.
- Respeto.
- Falta vivenciar el compromiso y trabajo en equipo

## ENTORNO MACRO

¿Cuáles son las principales tendencias del sector hoy?

- Cambios en la regulación.

- Los estudiantes van a empezar a querer cosas diferentes.
- Colombia se va a volver un país de técnicos profesionales.
- Mucha gente del sector privado se va a meter en educación - es un sector rentable.
- No hay fronteras – Globalización.
- Investigación.
- Incremento de Inversionistas privados - crecimiento de competidores internacionales.
- Estudiantes diversos.
- La educación va hacia cosas más específicas - Programas dirigidos concretamente a necesidades del mercado puntuales.
- Virtualización de la educación - Educación virtual y a distancia.
- Oferta de programas de educación apoyadas de tecnología.
- Modelos de educación no tradicionales.
- Tendencia fuerte hacia la especialización nuevamente.
- Alianzas con Universidades para proveer programas de educación a distancia.
- Romper el esquema de que la educación superior es un privilegio.
- Tendencia a la importancia de las carreras técnicas y tecnológicas  
La tecnología en la educación va a requerir cambiar el estilo del profesor.
- Participar en redes.
- Sistema de aseguramiento de la calidad por parte del Estado.
- Tendencia a formar para el trabajo.
- Tendencia al agrupamiento de las instituciones.
- Se continúa con el paradigma de la "doctoritis", por ello es difícil posicionar competitivamente las carreras técnicas

¿Qué oportunidades se presentan para el sector?

- Participación en licitaciones, de entidades gubernamentales a nivel de educación técnica y competencias laborales.
- Desarrollar programas cortos que atiendan las necesidades de las regiones - Debemos trabajar por los sectores y los desarrollos que van a tener las regiones.
- Debemos explotar el tema de acceso.
- Debemos ser los primeros en llegar a las regiones y lograr posicionamiento.
- Ampliar el portafolio de diplomados, postgrados, formación a la medida, carreras técnico laborales.
- El modelo satelital puede ir más allá.
- El gobierno cree mucho en los programas técnicos y tecnológicos donde el Politécnico es fuerte.
- Desarrollo de Centros Locales, pero de forma planeada y ordenada.
- La programación curricular por logros y por competencias.
- Llegar a las regiones a través de ONG.
- Oportunidad en el sector Bancario y Asegurador.
- Las políticas gubernamentales favorecen este tipo de proyectos.
- La geografía del país hace que el modelo sea adecuado a las necesidades.
- La alianza con Whitney puede generar un diferencial

¿Qué amenazas se presentan para el sector?

- Rápida entrada de más competidores, pueden entrar a ciertas regiones antes que nosotros.
- La competencia es grande y es más eficiente administrativamente, son muy agresivos.
- Los niveles de conectividad son muy bajos en el país.
- Llegada de nuevas empresas como Whitney, como Laurete, Apolo, Edupol.
- Legislación, se puede volver tan restrictiva que limita la capacidad de crecimiento.
- Falta de preparación hacia la autonomía del estudiante.
- La crisis económica hace ver a las carreras presenciales muy costosas.
- El afán de entrar hace que no se planee bien.
- La inestabilidad económica y laboral del país hace que la gente no estudie sino que prefiera trabajar.
- El nombre genérico del Politécnico hace que nos confundan.
- La educación a distancia no ha tenido un buen desarrollo en el país.
- Hay mala percepción en el mercado.
- Las empresas piensan que el tecnólogo es simplemente un profesional más barato.
- No existe en el mercado un reconocimiento ni apreciación por el docente.
- Los requerimientos de acreditación varían muchísimo dependiendo de las personas que hacen parte del consejo de acreditación.
- Ignorancia de las ventajas del modelo en sitios remotos.
- Existe fuga de talentos hacia la competencia.
- La directriz de cambiar el concepto de satelital puede quitarnos el valor agregado.

¿Cuáles son las tendencias futuras en términos de clientes y mercado?

- El estudiante de hoy sigue queriendo más ser profesional que técnico.
- La gente tiene acceso al Internet y puede estar más enterada que el profesor.
- Los tiempos de la gente se reducen, no hacen carreras largas.
- Se sigue pensando en el cartón.

#### ENTORNO MICRO

Cuáles son los competidores más importantes?  
(Mencione fortalezas y debilidades de cada uno de ellos)

#### EN DISTANCIA

- Sena, que es gratuito y también virtual.
- Edupol: tienen un portafolio más grande, mayor experiencia, son parte de un grupo grande Brasileiro, Tienen un modelo más consolidado, un modelo de educación a distancia más claro.
- Palm Investment.
- Apolo Group.
- Minuto de Dios,
- CUN (Corporación Universitaria Nacional),
- Santo Tomás.
- Institución Universitaria del Área Andina.

#### EN PRESENCIAL

- Hay un conjunto de instituciones que son competidoras directas: Jorge Tadeo, La Sabana, la EAN, la Santo Tomas, la Salle.
- Cualquier institución universitaria o de educación técnica o continuada que tenga modalidades de educación presencial, virtual o mixta.
- Hay competidores que son fuertes porque conocen su región, son flexibles en precios, en programas, tienen visión de futuro, planeación y mayores recursos.
- Instituciones de carreras técnicas y tecnológicas ubicadas en barrios como Simón Bolívar subsidiados por la alcaldía.

¿Cuáles son los principales proveedores de la organización?  
(Existe poder de negociación?)

- El satelital: con proveedores del exterior, lo estamos renegociando, pero ahí no hay mayor problema.
- Otro tipo de proveedores son los Buses. Si esos fallan, morimos nosotros.
- Los Profesores que son outsourcing. Con ellos hay dificultades. No se ha logrado engancharlos en la alianza.
- No se ve un gran poder de negociación.

#### ANALISIS INTERNO

¿Qué fortalezas tiene para usted hoy la organización?

¿Cuál es la fortaleza central?

¿Considera que dichas capacidades son suficientes y válidas para competir en el largo plazo o que por el contrario la empresa debería desarrollar otras capacidades? Cuáles?

- Pertenecer a una red de universidades.
- Respaldo del Politécnico Grancolombiano.
- La marca del Politécnico es reconocida en Bogotá - Fortaleza de Marca Politécnico y Compuclub.
- Los medios audiovisuales únicos en Colombia.
- La capacidad de sacar portafolio de productos interesantes.
- Poder importar programas del exterior.
- Egresados del Politécnico ubicados en buenos cargos.
- Los aliados en las regiones generan credibilidad.
- Compuclub y Formación Empresarial: son casi líderes absolutos en Bogotá.
- Sin ser universidad nos reconocen como universidad.
- Siempre ha liderado proyectos tecnológicos importantes en el país.

- Fuerte en programas considerados los mejores en Colombia como Mercadeo y Publicidad y el programa de Medios Audiovisuales.
- Nuestro enfoque es el campo empresarial.
- Hemos conservado la educación por ciclos para programas técnicos y tecnológicos.
- Tener convenios con universidades a nivel mundial, dar intercambios y tener acceso a catedráticos de talla mundial.

¿Qué debilidades tiene para usted hoy la organización?

- *Cultura organizacional.*
- *No hay una sola cultura organizacional.*
- *Clima organizacional.*
- *Planeación.*
- No preparación para afrontar servicios fuera del campus.
- No se tiene un grupo de docentes especialistas en la educación a distancia.
- No hay conocimiento del modelo a distancia.
- Al modelo de educación distribuida le falta mucho.
- *Fallas de comunicación.*
- Mentalidad cortoplacista.
- No hay un real análisis del mercado para poder desarrollar estrategias enfocadas.
- Nos ha hecho falta enfocarnos más en lo que más se necesita.
- Desalineación.
- Rotación alta de líderes.
- Imagen en algunos sectores de que los estudiantes son vagos, lochos.
- Limitaciones de infraestructura - La dificultad en conseguir un campus ciudadano.
- La dificultad de conciliar la obligación de producir utilidades con la necesidad de generar educación.
- No hay previsión suficiente - faltan modelos de contingencia.
- El manejo de paradigmas.
- Niveles de tecnología por debajo de lo que requerimos.
- *Desorganización.*
- *Fallas en procesos administrativos.*
- No se siente en los estudiantes el valor agregado con Whitney

¿Posee la organización los recursos suficientes para satisfacer la demanda real y potencial del mercado?

- No tiene hoy la organización los recursos, deberían esperarse menos utilidades.
- Infraestructura tecnológica crecer y cambiar.
- Falta enfocar más los recursos.
- Falta gente en las regiones.
- Falta darle soporte en el tema de sistemas.
- Falta cambiar la mentalidad a 7x24 en distribuida y ajustar todos los procesos a ello.
- El campus llegó a su límite.
- El presupuesto se ve limitado.
- No tenemos la contingencia, redundancia para dar un servicio estable.
- Falta una mejor organización académica y administrativa.
- Falta fortalecer la parte tecnológica para soportar el crecimiento.
- Se necesitan más recursos de mercadeo para llegar a las regiones

¿Existe correspondencia entre los recursos con que cuenta la organización y los objetivos que se ha trazado?

- Para algunos si hay correspondencia, para otros no porque no se tiene claro el horizonte.

¿Cuáles son los clientes de la organización?

- Todo tipo de estudiantes - aquellos que reciben la educación directamente.
- Cliente corporativo.

¿En qué segmentos de clientes la organización quiere hacer énfasis en los próximos años?

- Pregrado.
- Distancia.
- Formación empresarial.
- Capacitación gubernamental.

- Especializaciones.
- Capacitación en sistemas.
- Base de la pirámide porque este es un producto masivo.
- Estudiantes de presencial: que tengan capacidad de pago de la matrícula.
- Distribuida para estratos: 1,2,3 - gente ocupada

¿Qué hace a la organización diferente de sus competidores frente a sus clientes hoy? ¿Qué debería hacer diferente en el futuro?

- Debemos ofrecerles acceso como diferenciación.
- No hay un valor diferencial real hoy somos la de mejor nombre.
- El valor sería llegar a las ciudades con lo que quiere estudiar la gente y con calidad de primera. El valor tiene que estar en la empleabilidad.
- Un desafío es llegar a los precios que necesita el cliente.
- Crear en los estudiantes una experiencia de autonomía.
- Nos hemos diferenciado porque tenemos toda la formación de la persona: ofrecemos programas técnicos, tecnólogos, profesionales, especialización.
- Damos la oportunidad a la persona de que salga a trabajar mas rápido, con las competencias necesarias.
- Físicamente a nivel presencia el campus es una gran ventaja.
- A nivel de distribuida nos diferencia el modelo, la tecnología – EPIC
- El nombre y posicionamiento de las marcas y el tiempo que llevamos en el mercado.
- El satélite.
- Hacia el futuro, que nos destaquen como innovadores.
- A futuro debemos potencializar claramente el de la alianza.
- Tener lo mejor en todo, los mejores centros locales, traer profesores de fuera, mandar a los profesores a otros lados y que hagan pasantías para saber eso como es allá y se trajeran la experiencia.

¿Cuáles son los grandes retos o desafíos a nivel de procesos para poder entregar el valor esperado a sus clientes y lograr los retos financieros?

- Desde lo tecnológico, el servicio y los procesos de apoyo para que la universidad tenga la capacidad de llegar a cualquier ciudad.
- El proceso académico debe ser mucho más dinámico.
- Evaluación y selección de docentes.
- Falta proceso de planeación.
- Capacitación en herramientas tecnológicas.
- Hay que revisar todos los procesos para ver qué se puede automatizar.
- A nivel presencial: buses (es de los más críticos), campus, sistemas de información, baños, cafetería.
- En distribuida: comunicaciones, sistemas de información, diseño de cursos.
- Tener la mayor estandarización posible.
- Ajustar el proceso comercial a la actividad

¿La estructura que posee la organización posibilita la efectividad de su actividad?

- No se tiene la infraestructura física ni la de tecnología.
- Hay que trabajar en la gente

¿Cuáles son los principales desafíos en términos de personas que la organización enfrenta actualmente y los desafíos que se vislumbran en el futuro?

- *Unificar cultura organizacional*
- *Mejorar el clima organizacional.*
- Hoy la estructura organizacional es para presencial y no distancia, lograr que cada área piense más allá de dos funciones.
- Lograr que toda la organización crea que estamos haciendo bien las cosas, se tiene que dejar de ver a distribuida como un proyecto de Whitney.
- Generar cultura de autonomía.
- Logar que los profesores no sigan pensando en la nota.
- La comunicación acá es un desastre, no hay canales oficiales, la rivalidad de las entidades es tenaz.
- Mejorar la comunicación, la transparencia, la confianza.
- Debe haber una política de renovación de docentes, pero eso tiene que ser un proceso muy sistemático, planeado, no atropellado.
- El reto es tener un balance entre el mundo académico y empresarial.
- *Alinear al personal -Manejo de paradigmas.*
- Desarrollar capacitación -fortalecer competencias.



- *Que se tengan talleres que estimulen el crecimiento personal y el trabajo en equipo.*
- Comunicar que lo que se valora es el trabajo.
- Necesitamos un cuerpo docente mucho más acorde a nuestro modelo.
- Que la gente sepa qué queremos y hacia dónde vamos.
- Inculcar el reto en la gente - orientación a resultados.
- Escuchar e involucrar a la gente.
- Hay que saber de educación para poder crecer comercialmente

¿Cómo percibe que la tecnología apoya el cumplimiento de los objetivos actuales y futuros de la organización? ¿Cómo debiera ser?

- Se necesitan sistemas de inteligencia de negocio y sistema de información académica SIA.
- La organización necesita herramientas más confiables.
- La idea es que la tecnología se vuelva una herramienta y en disposición de servicio al cliente y entiendan que el cliente es hacia al estudiante que es el que en últimas el que se perjudica.
- Se tienen múltiples bases de datos, hay que unificar

#### **3.2.4. Las variables analizadas.**

##### **El Macroentorno.**

Analizar estas variables del entorno para buscar amenazas y oportunidades requiere que cada epígrafe sea puntuado en dos dimensiones. En primer lugar, debe ser puntuado según su impacto potencial en la compañía y, en segundo, también la posibilidad de que dicho impacto ocurra. Multiplicando el parámetro del impacto potencial por el valor de la posibilidad de que ocurra nos dará una buena indicación de su importancia para la empresa.

Es claro para la institución el ALTO IMPACTO y la posibilidad de que este ocurra que tiene la Cultura Institucional, en el logro de lo misional. (Ver cuadro No. 1)

##### **El Análisis interno.**

Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos. La importancia de conocer y *analizar los factores internos* de la empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar. Hay que dedicar un apartado a identificar nuestras debilidades, es decir, todo aquello en que es menos fuerte la iniciativa y nosotros mismos, puede que sea la situación financiera (muy común en las nuevas iniciativas) la inexperiencia, la falta de estudiantes, etc. hay que consignar todo y no obviar nada, no hay que temer sacar a la luz los puntos débiles, pues se deben primero conocer para luego compensar y, al fin y al cabo, ningún competidor lo va a ver. (Ver cuadro No. 2)

#### **TABLA No 1. MACROENTORNO**

<b>VARIABLES</b>	<b>TENDENCIAS</b> ¿Cuáles son las grandes cuestiones y tendencias que impactan o pueden impactar en el sector de actuación de la institución?	<b>PREMISAS</b>
<b>SOCIALES</b>	Al tener más opciones en el mercado el consumidor va a ser más selectivo y analítico	Existen muchas opciones hoy en día.
	Educación más personalizada	Atender las necesidades
	Uso de los TIC como plataforma para las nuevas metodologías de educación.	<p>Multiplicidad de oferta de medios tecnológicos, alternativas, facilidad de acceso. Nuevo marco de ciencia y tecnología</p> <p>Estrategia "Territorios Digitales" iniciada en Enero-07</p> <p>Documento CONPES 3457 de Ene-07-redefinición de COMPARTEL</p> <p>Decreto de convergencia (D. 2870 de Jul-07)</p> <p>Lanzamiento del Plan nacional de TIC en May-08</p> <p>Régimen de calidad para la prestación de servicios de telecomunicaciones en Oct-07: Fijación del estándar de Banda Ancha con velocidad superior o igual a 512 kbps.</p>
	Imitar la imagen, nombre logo, y slogans de instituciones líderes.	Existencia de múltiples instituciones que utilizan la denominación Politécnico.
	Para los estudiantes es importante el respaldo de marca.	Oportunidades laborales y seguridad de cumplimiento de la propuesta de valor.
	Flexibilidad de los esquemas académicos.	Solicitud de estudiantes en este semestre. Cliente que evalúa diversidad de alternativas en el mercado.
	Carreras globalizadas y especializaciones por competencias	Aumento de convenios suscritos y aumento de estudiantes optando por opciones de movilidad internacional.
	Articulación de los ciclos propedéuticos (educación por ciclos académicos y reconocimiento de lo aprendido)	Las instituciones están homologando y validando estos ciclos.
	Actuar con responsabilidad social	Destinación de recursos corporativos para formar capital humano, con sentido social.
	Migración de la población rural a las grandes ciudades. (desplazamiento)	
<b>LEGALES</b>	Reformas legales para fomentar la investigación, la ciencia y la tecnología aplicada a la educación.	Fueron promulgadas las leyes.
	Tener estándares de calidad más altos y obligatoriedad de la acreditación.	La ley 1188 regula registro calificado de los programas de educación superior; se encuentra en proceso de reglamentación. La visibilidad en el mercado por ser un ente acreditado.
	Mayor orientación sobre el proceso de control y vigilancia.	Anteproyecto de decreto promovido por el MEN.
	Desarrollar convenios de reconocimiento de título con otros países.	Normatividad sobre movilidad del Ministerio de la Protección Social. Información MEN y Minprotección.
	<b>TENDENCIAS</b>	

VARIABLES	¿Cuáles son las grandes cuestiones y tendencias que impactan o pueden impactar en el sector de actuación de la institución?	PREMISAS
<b>ECONOMICAS</b>	Desaceleración económica en algunos sectores con crecimiento leve de la economía nacional. (riesgo país).	
	Apertura de mercado bajo modalidad de TLC y convenios.	TLC y demás tratados y acuerdos
	Ser competitivos en software y servicios tecnologías de información. Autopartes, Cosméticos y Medicamentos. Acentuación de la globalización	Plan de Competitividad de Colombia
	Mejora de la economía en Perú y Brasil	Firmas de los tratados de libre comercio
	Los impuestos tienen un régimen estable y claro	Estatuto tributario a 3 años
	Aumento de competencia y competidores con poder adquisitivos	Nuevos competidores, alianzas, diversidad del portafolio
	Desarrollo de infraestructura nacional	Zonas francas
	Incentivos de inversión	
	Incrementar cobertura y acceso a través de mecanismos de financiación.	El decreto 3210 del 2008 sobre operaciones de redescuento de FINDETER para el fomento de la educación superior.

## CUADRO No. 2. ANALISIS INTERNO

### Identificación de Fortalezas y debilidades.

#### Variables o áreas a evaluar.

1. Financiera
2. Gestión Humana
3. Tecnología
4. Mercadeo
5. Administración
6. Comercial
7. Académico

#### 1. Financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad Financiera (bajo endeudamiento, cartera sana, flujo de caja positivo).</li> <li>• Capacitación y entrenamiento en aspectos financiero a ciertas unidades de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación presupuestal no concertada.</li> <li>• Información no confiable en el sistema de presupuesto "CONPRE".</li> <li>• No existe un modelo oficial de distribución de ingresos, costos y gastos para cada una de las facultades y departamentos del PG.</li> <li>• Cambios en la asignación presupuestal no están asociados a efectos en el plan estratégico.</li> </ul>

#### 2. Gestión Humana

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos institucionales (fondo de empleados, quinquenio, semana santa y prestaciones extralegales).</li> <li>• Cumplimiento y calidad en el sistema de pago de nómina.</li> <li>• Creación de procesos: Control de taxis, parqueaderos, celular.</li> <li>• Proceso de selección estructurado y transparente.</li> <li>• Actitud de servicio.</li> <li>• Mecanismo de gestión de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay escalafón docente.</li> <li>• No existe un plan de desarrollo y sucesión del talento humano.</li> <li>• <b>Clima organizacional</b> (<i>Inequidad, falta de comunicación, falta de transparencia en las relaciones interpersonales, desconocimiento en la experiencia del talento humano; percepción generalizada de inestabilidad; desconocimiento del buen desempeño</i>).</li> <li>• <i>Los principios de flexibilidad, autonomía y equidad falta trabajarlos en el área docente y a todas las aéreas de la Organización.</i></li> </ul>

### 3. Tecnología

Fortalezas	Debilidades
<p>Infraestructura tecnológica adecuada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un plan estratégico de TIC que involucre todas las unidades de negocio de la Organización.</li> <li>• Inestabilidad de los sistemas de información críticos para la Institución ( SIA, CONPRE, COMPRAS, DAFE, IBES )</li> <li>• Existe debilidad en la documentación de algunos de los desarrollos y actualizaciones de los sistemas de información (ejemplo SIA)</li> <li>• Falta de integración en algunos sistemas de vital importancia, generando pérdida de tiempo en trabajos manuales y una mayor probabilidad de error. ( DAFE, IBES, SIA, SHD, CONPRE, COMPRAS )</li> <li>• La Mesa de ayuda no esta satisfaciendo oportunamente las necesidades de los usuarios en cuanto a sistemas de información.</li> <li>• Los recursos humanos de soporte no son suficientes para cubrir las necesidades.</li> <li>• No todo el personal tiene la capacitación y entrenamiento suficiente para solucionar los requerimientos.</li> </ul>

### 4. Mercadeo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la marca PG.</li> <li>• Alianza con Whitney.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación de un plan de mercadeo de la organización.</li> <li>• No hay sistema de información de mercado.</li> <li>• Falta posicionar, afianzar y desarrollar interna y externamente la Alianza con Whitney-PG- Unidades de Negocio.</li> <li>• No hay definición clara del producto de Educación Distribuida, Formación Empresarial y Compuclub (promesas incumplidas).</li> <li>• No existe un estudio de impacto que muestre los resultados de la inversión en publicidad.</li> </ul>

### 5. Administración

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano.</li> <li>• Cultura de racionalidad del gasto.</li> <li>• Actitud de servicio.</li> <li>• Experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos (faltan o no están documentados).</li> <li>• No existe un proceso y metodología clara de comunicación interna en la Organización. (Canales de comunicación obsoletos)</li> <li>• La ubicación de las diferentes sede de la Organización genera mayores costos económicos y de personal.</li> <li>• Insuficiente infraestructura física para la academia.</li> </ul>

### 6. Comercial

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del departamento comercial integrando todas las unidades de negocio de la Organización.</li> <li>• Experiencia en los programas a la medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta cobertura comercial a nivel nacional y local.</li> <li>• Se requiere un Portafolio de productos integral.</li> <li>• La fuerza de ventas carece de un conocimiento integral del portafolio.</li> </ul>

### 7. Académico

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Programas Acreditados.</li> <li>• Talento humano competente.</li> <li>• Infraestructura tecnológica.</li> <li>• Improntas académicas institucionales               <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomía, flexibilidad y emprendimiento)</li> </ul> </li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Modalidad presencial y distancia.</li> <li>• Reconocimiento en Formación por ciclos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas en otros Idiomas.</li> <li>• Falta un plan de capacitación docente.</li> <li>• No existe un proceso institucional de evaluación docente.</li> <li>• Desactualización de reglamentos - Académicos y disciplinarios;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente; Escalafón docente).</li> </ul> </li> <li>• Falta modelo integral de educación a distancia.</li> </ul>

#### Ponderación de Importancia

Orden	Necesidad identificada	Ponderación Importancia
1	Cultura organizacional	5
2	Clima organizacional	4
3	Capacitación docente	3
4	Desarrollo por competencias.	2
5	Talleres de desarrollo personal	1

Se contrata a la organización Great Place to Work® Institute para llevar a cabo dicho estudio. Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las *tres relaciones básicas* en cualquier lugar de trabajo, como son:

<i>Su rol en la organización</i>	Con el intangible	<i>Orgullo</i>
<i>Relación de la persona con la Administración o la Gerencia</i>	Con los líderes	<i>Confianza</i>
<i>Interacción de la persona con sus pares o compañeros de trabajo</i>	Con mis compañeros	<i>Camaradería</i>

#### ¿Qué Evalúa el modelo Great Place to Work®?



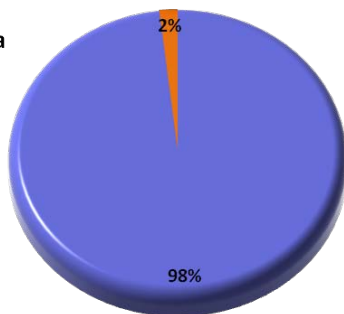
#### Ficha Técnica

Unidad	Población Objetivo	Encuestas Recibidas	Participación	Margen de error
Rectoría	617	441	71.5%	1.3%
Presidencia Whitney	89	85	95.5%	0.5%
Gerencia de Infraestructura Compras y Archivo	101	79	78.2%	2.4%
Gerencia General Compuclub	17	9	52.9%	16.3%
Institucional (Aprendiz Sena)	11	2	18.2%	62.4%
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño		30		
<b>Total</b>	<b>835</b>	<b>646</b>	<b>77.4%</b>	<b>0.9%</b>
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño (V. actual)	4.6%			
Nivel de confiabilidad	95.0%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	10			

#### Caracterización demográfica de Politécnico Grancolombiano

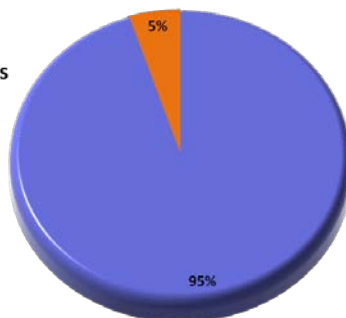
**Percepción Étnica**

- Mayoría étnica
- Minoría étnica



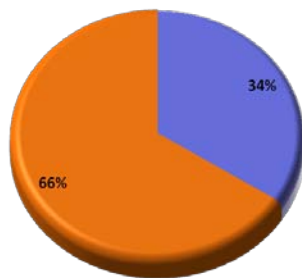
**Percepción Étnica en las Empresas Evaluadas**

- Mayoría étnica
- Minoría étnica



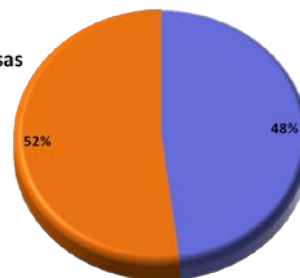
**Sexo**

- Femenino
- Masculino



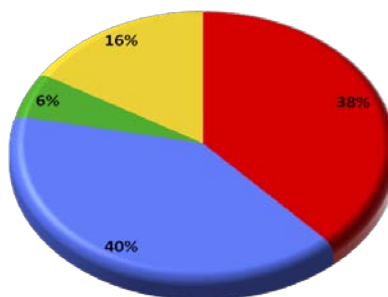
**Sexo de las Empresas Evaluadas**

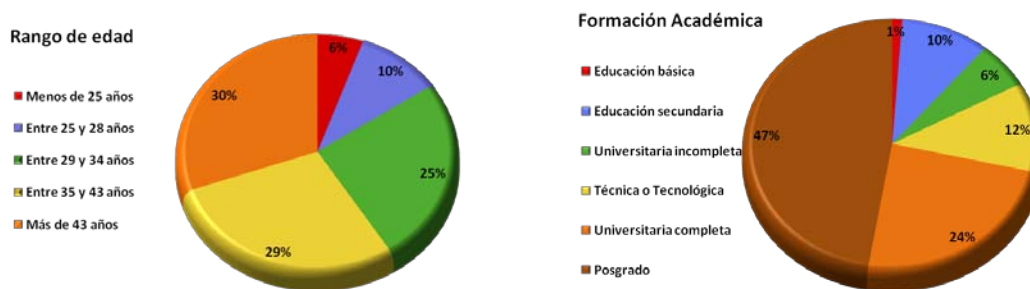
- Femenino
- Masculino



**Tipo de Contrato**

- Ley 50
- Obra
- Salario Integral
- Término fijo





**Criterios de Valoración:** Cada dimensión, variable y subvariable, es valorada, comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por Great Place to Work® Institute.

Valoración	Descripción
<b>Excelente</b>	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país
<b>Muy Alta</b>	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
<b>Alta</b>	Consenso superior al habitual
<b>Media (+)</b>	Consenso superior dentro del rango habitual
<b>Media (-)</b>	Consenso inferior dentro del rango habitual
<b>Baja</b>	Cuestionamiento superior al habitual
<b>Muy Baja</b>	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
<b>Crítica</b>	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país
<b>Atípicos</b>	<b>Descripción</b>
	Consenso inusual
	Cuestionamiento inusual
<b>Indecisión</b>	<b>Descripción</b>
	Indecisión inusualmente elevada
	Indecisión inusualmente baja



## Credibilidad - Comunicación

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Comunicación</b>	<b>76%</b>	<b>14%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
<i>Información</i>	72%	16%	Media (-)	N.A.
<i>Accesibilidad</i>	80%	12%	Media (+)	N.A.

<sup>2</sup> **Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)**

**Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)**

**Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización**

Comunicación	Excelente	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+22%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+14%
Comunicación	Muy Alta	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Mercadeo	+14%
Área de Desempeño	Contraloría	+14%
Información	Alta	
Tipo de contrato	Obra	+12%

**Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización**

Comunicación	Crítica	
Área de Desempeño	Tecnología PG	-39%
Área de Desempeño	Aseo y Cafetería	-38%
Nivel de Cargo	Auxiliar de Aseo y Cafetería	-38%

## Credibilidad – Competencia

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Competencia</b>	<b>77%</b>	<b>14%</b>	<b>Baja</b>	<b>N.A.</b>
<i>Coordinación</i>	74%	15%	Media (-)	N.A.
<i>Delegación</i>	81%	12%	Media (-)	N.A.
<i>Visión</i>	75%	14%	Baja	N.A.

<sup>2</sup> **Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)**

**Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)**

**Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización**

Comunicación	Excelente	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+22%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+14%
Comunicación	Muy Alta	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Mercadeo	+14%
Área de Desempeño	Contraloría	+14%
Información	Alta	
Tipo de contrato	Obra	+12%

**Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización**

Comunicación	Crítica	
Área de Desempeño	Tecnología PG	-39%
Área de Desempeño	Aseo y Cafetería	-38%
Nivel de Cargo	Auxiliar de Aseo y Cafetería	-38%

## Credibilidad - Integridad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Integridad</b>	<b>78%</b>	<b>12%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
<i>Confiabilidad</i>	71%	16%	Media (-)	N.A.
<i>Honestidad</i>	86%	7%	Baja	N.A.

<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Integridad</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Integridad</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+12%	Área de Desempeño	Tecnología PG	-46%
<b>Integridad</b>	<b>Alta</b>		Nivel de Cargo	Ingeniero	-32%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+11%	Nivel de Cargo	Gerente	-27%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Mercadeo	+11%			
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Artes	+10%			
<b>Honestidad</b>	<b>Excelente</b>				
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+14%			

## Credibilidad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Credibilidad</b>	<b>77%</b>	<b>13%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>
Comunicación	76%	14%	Media (-)	N.A.
Competencia	77%	14%	Baja	N.A.
Integridad	78%	12%	Media (-)	N.A.

<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>CREDIBILIDAD</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>CREDIBILIDAD</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+12%	Área de Desempeño	Tecnología PG	-38%
<b>CREDIBILIDAD</b>	<b>Alta</b>		Nivel de Cargo	Gerente	-35%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Mercadeo	+12%	Área de Desempeño	Aseo y Cafetería	-28%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Artes	+11%			
<b>Logros organizacionales</b>		<b>Espacios de mejoramiento</b>			
<p><i>“Los directivos son personas amables que te escuchan y ayudan a salir adelante en las situaciones. La mayoría de los compañeros de trabajo es están dispuestos a hacerlo bien a hacerlo bien y a colaborar en tus necesidades trabajo.”</i></p> <p><i>“La confianza en las labores que cada quien desempeña.”</i></p> <p><i>“La calidad humana de los jefes, la confianza en el funcionario.”</i></p> <p><i>“Clara visión de universidad y estrategias concretas de consolidación.”</i></p> <p><i>“El clima de confianza con los jefes, la alegría de los compañeros.”</i></p> <p><i>“El criterio de autonomía, el criterio de proponer, crear y el valor de la confianza.”</i></p>		<p><i>“Dar la importancia a las personas sin importar los cargos escuchar las opiniones o posibles ideas.”</i></p> <p><i>“Tener más claro las políticas de desarrollo y proyección del institución orientadas al trabajador.”</i></p> <p><i>“Desarrollar una estructura de comunicación interna que permita a todos conocer, comprender y aprobar la filosofía institucional.”</i></p> <p><i>“Mejor claridad en la manera de manejar los procesos de comunicación interior de la organización.”</i></p> <p><i>“Más liderazgo de los grandes jefes, tener claro para donde vamos, que se vea coherencia e interés hacia el bienestar y la excelencia académica.”</i></p>			

## Respeto

-

## Apoyo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Apoyo</b>	<b>70%</b>	<b>18%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
<i>Desarrollo</i>	66%	20%	Baja	N.A.	
<i>Reconocimiento</i>	73%	16%	Media (+)	N.A.	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<i>"Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo" (79%)</i>					
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Apoyo</b>	<b>Excelente</b>		<b>Apoyo</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+19%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-27%
<b>Apoyo</b>	<b>Muy Alta</b>		Área de Desempeño	Dirección Educación Distribuida	-27%
Área de Desempeño	Contraloría	+15%	Nivel de Cargo	Gerente	-24%
<b>Apoyo</b>	<b>Alta</b>		<b>Desarrollo</b>	<b>Crítica</b>	
Nivel de Cargo	Asistente	+11%	Área de Desempeño	Gerencia Administrativa y cial Escuela T.Lab	-36%
<b>Apoyo</b>	<b>Media (+)</b>		<b>Reconocimiento</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+11%	Área de Desempeño	Aseo y Cafetería	-41%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+9%	Nivel de Cargo	Auxiliar de Aseo y Cafetería	-40%
<b>Desarrollo</b>	<b>Muy Alta</b>				
Área de Desempeño	Dirección de Biblioteca	+24%			
<b>Desarrollo</b>	<b>Media (+)</b>				
Nivel de Cargo	Auxiliar	+17%			
<b>Reconocimiento</b>	<b>Excelente</b>				
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+23%			

## Respeto – Participación

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Participación</b>	<b>71%</b>	<b>16%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>N.A.</b>	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Participación</b>	<b>Excelente</b>		<b>Participación</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+21%	Área de Desempeño	Tecnología PG	-48%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Mercadeo	+19%	Nivel de Cargo	Gerente	-36%
<b>Participación</b>	<b>Muy Alta</b>		Nivel de Cargo	Auxiliar de Aseo y Cafetería	-30%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+15%			

## Respeto - Cuidado

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Cuidado</b>	<b>74%</b>	<b>16%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
Entorno de trabajo	80%	14%	Media (+)	N.A.	
Vida personal	68%	18%	Media (-)	N.A.	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b> <i>"Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar"</i> (79%)		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Cuidado</b>	<b>Alta</b>		<b>Cuidado</b>	<b>Muy Baja</b>	
Nivel de Cargo	Asistente	+13%	Nivel de Cargo	Gerente	-17%
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+11%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-16%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+10%	<b>Cuidado</b>	<b>Baja</b>	
Nivel de Cargo	Recepcionistas y secretarias	+9%	Área de Desempeño	Dirección Educación Distribuida	-16%
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+9%	<b>Vida personal</b>	<b>Muy Baja</b>	
<b>Entorno de trabajo</b>	<b>Muy Alta</b>		Área de Desempeño	Aseo y Cafetería	-20%
Unidades Politécnico	Compuclub	+9%	Nivel de Cargo	Auxiliar de Aseo y Cafetería	-18%

## Respeto

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Respeto</b>	<b>72%</b>	<b>17%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
Apoyo	70%	18%	Media (-)	N.A.	
Participación	71%	16%	Media (+)	N.A.	
Cuidado	74%	16%	Media (-)	N.A.	
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>RESPECTO</b>	<b>Alta</b>		<b>RESPECTO</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+14%	Nivel de Cargo	Gerente	-26%
Área de Desempeño	Contraloría	+12%	Área de Desempeño	Tecnología PG	-25%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+11%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-22%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+11%			
<b>Logros organizacionales</b> <i>"El apoyo que nos brinda para capacitarnos académicamente y cada una de las oportunidades a nivel laboral."</i> <i>"Las primas extralegales el fondo de empleados las oportunidades de estudio las capacitaciones y el sueldo es muy bueno."</i> <i>"Se reconoce e incentiva los logros académicos y laborales alcanzados."</i> <i>"La posibilidad de capacitar a personas en estado de formación académica, social y personal."</i> <i>"El reconocimiento que he tenido de mis aportes por parte de mi jefe inmediato y mis otros jefes de arriba en la escala jerárquica la planta física en general."</i>		<b>Espacios de mejoramiento</b> <i>"Que los jefes muestren un poco de interés con la gente que les colaboran y no tener preferencias que algunas personas."</i> <i>"Que los jefes no nos vieran a nosotros como simplemente colaboradores como prestadores de un servicio reenumerado, sino como seres humanos."</i> <i>"Mejor organización del trabajo y dotación de los recursos."</i> <i>"Reconocimiento a los individuos por su esfuerzo y aportes a la institución."</i> <i>"Mejorar las facilidades tecnológicas para docentes y ergonómicas para desplazamiento de "discapacitados" y personas mayores."</i>			

## Imparcialidad - Equidad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Equidad</b>	<b>62%</b>	<b>21%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
<i>Equidad en la remuneración</i>	56%	23%	Media (-)	N.A.	
<i>Equidad en el trato</i>	68%	18%	Media (-)	N.A.	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Equidad</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Equidad</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+17%	Área de Desempeño	Gerencia Adm. y Comercial Escuela Téc. Laborales	-17%
<b>Equidad</b>	<b>Alta</b>		<b>Equidad</b>	<b>Muy Baja</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+17%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-19%
Nivel de Cargo	Asistente	+12%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-19%
<b>Equidad</b>	<b>Media (+)</b>		<b>E. en la remuneración</b>	<b>Crítica</b>	
Nivel de Cargo	Vigilante	+14%	Área de Desempeño	Dirección de Biblioteca	-25%
<b>E. en la remuneración</b>	<b>Alta</b>		<b>Equidad en el trato</b>	<b>Muy Baja</b>	
Área de Desempeño	Seguridad	+20%	Área de Desempeño	Dirección Educación Distribuida	-18%
<b>E. en la remuneración</b>	<b>Media (+)</b>				
Formación académica	Educación secundaria	+20%			
<b>Equidad en el trato</b>	<b>Media (+)</b>				
Unidades Politécnico	Compuclub	+13%			

## Imparcialidad - Justicia

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Justicia</b>	<b>79%</b>	<b>14%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
<i>Justicia en el trato a las personas</i>	87%	9%	Media (-)	N.A.	
<i>Capacidad de apelación</i>	71%	19%	Media (+)	N.A.	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Justicia</b>	<b>Excelente</b>		<b>Justicia</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+14%	Área de Desempeño	Gerencia Adm. y Comercial Escuela Tec Laborales	-28%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+13%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-20%
<b>Justicia</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Justicia</b>	<b>Muy Baja</b>	
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+11%	Nivel de Cargo	Gerente	-18%
<b>Justicia</b>	<b>Alta</b>		<b>Justicia en el trato</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+10%	Área de Desempeño	Dirección de Biblioteca	-19%
<b>Justicia en el trato</b>	<b>Muy Alta</b>		Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-18%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+9%			
<b>Justicia en el trato</b>	<b>Alta</b>				
Área de Desempeño	Dpto. Académico Medios Audiovisuales	+8%			
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Artes	+7%			

## Imparcialidad – Ausencia de Favoritismo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Ausencia de favoritismo	54%	24%	Media (-)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b> <b>A. de favoritismo</b> <b>Muy Alta</b> Área de Desempeño Dpto. Académico Sociales +21% <b>A. de favoritismo</b> <b>Alta</b> Área de Desempeño Dpto. Académico de Mercadeo +16% <b>A. de favoritismo</b> <b>Media (+)</b> Área de Desempeño Dpto. Académico de Turismo +17%		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b> <b>A. de favoritismo</b> <b>Crítica</b> Nivel de Cargo Ingeniero -32% Nivel de Cargo Gerente -31% Área de Desempeño Dirección Educación Distribuida -30%		

## Imparcialidad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Imparcialidad	65%	19%	Media (-)	N.A.
Equidad	62%	21%	Media (-)	N.A.
Ausencia de favoritismo	54%	24%	Media (-)	N.A.
Justicia	79%	14%	Media (-)	N.A.
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b> <b>IMPARCIALIDAD</b> <b>Muy Alta</b> Área de Desempeño Dpto. Académico Sociales +14% <b>IMPARCIALIDAD</b> <b>Alta</b> Área de Desempeño Dpto. Académico de Idiomas +14% <b>IMPARCIALIDAD</b> <b>Media (+)</b> Área de Desempeño Dpto. Académico Matem at y Sistemas +9%		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b> <b>IMPARCIALIDAD</b> <b>Crítica</b> Nivel de Cargo Ingeniero -24% Nivel de Cargo Gerente -21% Área de Desempeño G. Administrativa y Comercial Escuela Tec Lab. -20%		
<b>Logros organizacionales</b> <i>“Las personas las garantías que tiene en comparación a otras empresas.”</i> <i>“Es una organización que le brinda al funcionario la posibilidad de prepararse para su vida laboral tenemos pagos extralegales que muchos empresas no las tienen.”</i> <i>“El sueldo excelente todos los compañeros en general, la prima extralegal.”</i> <i>“Apoyos económicos no comunes en otras organizaciones una familia aunque es un problema para ser mas competitivos.”</i>		<b>Espacios de mejoramiento</b> <i>“La política de ascensos pues he visto como en otras dependencias muchas personas han rotado puestos con palanca y sin preparación negándole la oportunidad a empleados que están capacitados.”</i> <i>“Evitar el favoritismo y que exista mas reconocimiento de las actividades de colaboradores competentes.”</i> <i>“Ser muchísimo mas ecuánimes en la asignación de salarios, que sean reconocidos los resultados alcanzados, la educación y formación de funcionarios.”</i> <i>“Que toda una dependencia ganara el mismo salario, y no unos mas que otros.”</i>		

## Camaradería - Fraternidad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Fraternidad</b>	<b>77%</b>	<b>18%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>N.A.</b>	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Fraternidad</b>	<b>Excelente</b>		<b>Fraternidad</b>	<b>Muy Baja</b>	
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+13%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-25%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+11%	<b>Fraternidad</b>	<b>Baja</b>	
<b>Fraternidad</b>	<b>Muy Alta</b>		Área de Desempeño	Tecnología PG	-19%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+13%			
<b>Fraternidad</b>	<b>Alta</b>				
Nivel de Cargo	Analista	+10%			

## Camaradería – Hospitalidad

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Hospitalidad</b>	<b>82%</b>	<b>14%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>N.A.</b>	
<i>Hospitalidad del lugar</i>	87%	11%	Media (+)	N.A.	
<i>Hospitalidad de las personas</i>	78%	17%	Media (-)	N.A.	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Hospitalidad</b>	<b>Excelente</b>		<b>Hospitalidad</b>	<b>Crítica</b>	
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+13%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-23%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Artes	+12%	<b>Hospitalidad</b>	<b>Baja</b>	
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+12%	Nivel de Cargo	Ingeniero	-18%
<b>Hospitalidad</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>H. del lugar</b>	<b>Muy Baja</b>	
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+11%	Unidades Politécnico	Whitney	-21%
<b>H. del lugar</b>	<b>Excelente</b>		<b>H. de las personas</b>	<b>Crítica</b>	
Percepción Étnica	Parte de una minoría étnica (ej. Indígena, negra)	+9%	Área de Desempeño	Otros Colaboradores de Vicerrectoría Académica	-24%
Área de Desempeño	Dirección de Biblioteca	+9%	Nivel de Cargo	Director	-23%
<b>H. del lugar</b>	<b>Muy Alta</b>				
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+10%			

## Camaradería – Sentido de Equipo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Sentido de equipo</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Sentido de equipo</b>	<b>Crítica</b>	
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+20%	Nivel de Cargo	Gerente	-28%
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Alta</b>		Unidades Politécnico	Whitney	-25%
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+13%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-22%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+13%			
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+13%			

## Camaradería

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia	
<b>Sentido de equipo</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>N.A.</b>	
<b>Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)</b>		<b>Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)</b>			
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>			
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Muy Alta</b>		<b>Sentido de equipo</b>	<b>Crítica</b>	
Nivel de Cargo	Medios Audiovisuales	+20%	Nivel de Cargo	Gerente	-28%
<b>Sentido de equipo</b>	<b>Alta</b>		Unidades Politécnico	Whitney	-25%
Área de Desempeño	DSE Medios Audiovisuales	+13%	Área de Desempeño	Dpto. Académico de Humanidades	-22%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+13%			
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Idiomas	+13%			
<b>docentes.</b> <b>“Lo hacen sentir como en casa dan mucho calor humano.”</b> <b>“La amistad que tenemos con nuestros compañeros de trabajo y la ayuda que nos brindamos mutuamente.”</b> <b>“Hay calor de hogar, confianza y fe en uno como trabajador.”</b> <b>“Sentimiento de familia, equipo entre compañeros y jefes.</b> <b>Comunicación, confianza, respeto y responsabilidad.”</b>		<b>la organización se conozcan y sepan la ubicación de cada uno.</b> <b>“Actuar más como equipo Whitney Politécnico Grancolombiano, mejorar la comunicación.”</b> <b>“Que haya tranquilidad, armonía no cumplir un horario por cumplir ser mas honestos con el trabajo que realizamos.”</b> <b>“Una mejor integración entre la fundación y Whitney.”</b> <b>“Trabajar mas unidos en equipo y como familia.”</b> <b>“Que todos tengamos sentido de compromiso con la empresa.”</b>			



## Orgullo – Orgullo por el Trabajo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Orgullo por el trabajo	92%	6%	Alta	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b> <b>Orgullo por el trabajo Excelente</b> Nivel de Cargo Medios Audiovisuales +8% Unidades Politécnico Compuclub +8% Área de Desempeño Dpto. Académico de Turismo +8% Área de Desempeño Otros Colaboradores de Decanatura de Estudiantes +8% Área de Desempeño G. Administrativa y Comercial Escuela Tec Lab +8%		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b> <b>Orgullo por el trabajo Muy Baja</b> Área de Desempeño Aseo y Cafetería -12% <b>Orgullo por el trabajo Baja</b> Nivel de Cargo Analista -12% Área de Desempeño Dirección Educación Distribuida -12%		

## Orgullo – Orgullo del Equipo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Orgullo del equipo	81%	15%	Media (-)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estadio de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b> <b>Orgullo del equipo Alta</b> Nivel de Cargo Medios Audiovisuales +14% Área de Desempeño DSE Medios Audiovisuales +13% Área de Desempeño Dpto. Académico Sociales +11% Área de Desempeño DSE Procesos Académico +10% <b>Orgullo del equipo Media (+)</b> Nivel de Cargo Vigilante +10%		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b> <b>Orgullo del equipo Crítica</b> Nivel de Cargo Director -21% Área de Desempeño Otros Colaboradores de Vicerrectoría Académica -21% Nivel de Cargo Gerente -17%		

## Orgullo – Orgullo de la Empresa

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Orgullo de la empresa	88%	10%	Media (+)	N.A.
Consenso que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de Aceptación)		Cuestionamiento que supera sensiblemente al que se espera en este estado de desarrollo organizacional (% de No Aceptación)		
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b> <b>O. de la empresa</b> <b>Excelente</b> Nivel de Cargo      Vigilante      +10% Área de Desempeño      Dpto. Académico de Comunicaciones      +9% Área de Desempeño      Seguridad      +9% <b>O. de la empresa</b> <b>Muy Alta</b> Área de Desempeño      Otros Gerencia Infraestructura, Compras y Archivo      +8% Área de Desempeño      G. Administrativa y Comercial Escuela T. Lab      +7%		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b> <b>Orgullo de la empresa</b> <b>Crítica</b> Nivel de Cargo      Gerente      -24% Área de Desempeño      Otros colaboradores de Presidencia Whitney      -16% Unidades Politécnico      Whitney      -14%		

## Orgullo

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Orgullo</b>	<b>87%</b>	<b>10%</b>	<b>Media (+)</b>	<b>N.A.</b>
Orgullo por el trabajo	92%	6%	Alta	N.A.
Orgullo del equipo	81%	15%	Media (-)	N.A.
Orgullo de la empresa	88%	10%	Media (+)	N.A.
<b>Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización</b>		<b>Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización</b>		
<b>ORGULLO</b> <b>Excelente</b>			<b>ORGULLO</b> <b>Crítica</b>	
Nivel de Cargo      Medios Audiovisuales      +9%		Nivel de Cargo      Gerente      -16%		
<b>ORGULLO</b> <b>Muy Alta</b>	+6%	Área de Desempeño      Otros colaboradores de Presidencia Whitney      -14%		
Área de Desempeño      Dpto. Académico Sociales      +7%		<b>ORGULLO</b> <b>Muy Baja</b>		
Área de Desempeño      Gerencia Adm. y Comercial Escuela Téc. Laborales      +6%		Unidades Politécnico      Whitney      -10%		
Área de Desempeño      DSE Procesos Académico      +6%				

## Logros organizacionales

*“Es una empresa espectacular y me siento orgullosa de estar en ella y desempeño mi cargo con mucho compromiso.”*

*“Bueno, es como se vende la marca del Politécnico, la gente la siente suya, la promulga con orgullo y la forma en que lo sentí en la institución es igual, me agrada mucho eso.”*

*“Todo el equipo de trabajo del Politécnico es muy bueno y especial para trabajar, me siento orgulloso de trabajar aquí, ya que es una importante empresa.”*

*“El empoderamiento, la unión empresarial de ser una de las mejores universidades del país.”*

## Espacios de mejoramiento

**Indicador Global: Gestalt**

Aspecto	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Indicador Global (Gestalt)	84%	12%	Media (-)	N.A.

*“Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar”*

**Valoraciones significativamente superiores al promedio de la organización**

**Valoraciones significativamente inferiores al promedio de la organización**

GESTALT	Excelente		GESTALT	Crítica	
Nivel de Cargo	Recepcionistas y secretarias	+16%	Nivel de Cargo	Gerente	-39%
Área de Desempeño	Dpto. Académico de Turismo	+16%	Unidades Politécnico	Whitney	-26%
Área de Desempeño	Dpto. Académico Sociales	+16%			
Área de Desempeño	DSE Procesos Académico	+16%			
Área de Desempeño	Otros Colaboradores de Infraestructura y Ste PG	+16%			

**Valoraciones y Tendencias por Dimensión**

Dimensión	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración
Credibilidad	77%	13%	Media (-)
Respeto	72%	17%	Media (-)
Imparcialidad	65%	19%	Media (-)
Camaradería	75%	18%	Media (-)
Orgullo	87%	10%	Media (+)
Gestalt	84%	12%	Media (-)

**Índice de Retención**

Porcentaje de colaboradores que tienen una opinión favorable de:

- La Compensación o,
- El Desarrollo en la empresa o, Los beneficios que ésta ofrece

Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración
84%	11%	Baja

**Índice de Retención por Nivel de cargo**

Segmento	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración
Profesor (91)	76%	13%	Muy Baja
Docente (268)	78%	17%	Muy Baja
Coordinador (32)	91%	6%	Media (-)
Auxiliar (37)	95%	0%	Media (+)
Vigilante (26)	100%	0%	Excelente
Otros niveles de Cargo (184)	91%	7%	Media (-)
Politécnico (646)	84%	11%	Baja

Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración
71%	16%	Media (-)

En el Politécnico Grancolombiano la confianza crece cuando los líderes son percibidos como personas que hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas, que incentivan la participación a través de las sugerencias e ideas y promueven el rechazo hacia la politiquería como medio para conseguir cosas

## De la Valoración Actual

Great Place to Work® Trust Index©		Valoración
Credibilidad	Información	Media (-)
	Accesibilidad	Media (+)
	Coordinación	Media (-)
	Delegación	Media (-)
	Visión	Baja
	Confiabilidad	Media (-)
	Honestidad	Baja
Respeto	Desarrollo	Baja
	Reconocimiento	Media (+)
	Participación	Media (+)
	Entorno de trabajo	Media (+)
	Vida Personal	Media (-)
Imparcialidad	Equidad en la remuneración	Media (-)
	Equidad en el trato	Media (-)
	Ausencia de favoritismo	Media (-)
	Justicia en el trato a las Personas	Media (-)
	Capacidad de apelación	Media (+)
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Alta
	Orgullo del equipo	Media (-)
	Orgullo de la empresa	Media (+)
Camaradería	Fraternidad	Media (+)
	Hospitalidad del lugar	Media (+)
	Hospitalidad de las personas	Media (-)
	Sentido de equipo	Media (-)
<b>GESTALT</b>		<b>Media (-)</b>

Resumen de Valoraciones	Cantidad
<b>Excelente</b>	0
<b>Muy Alta</b>	0
<b>Alta</b>	1
<b>Media (+)</b>	8
<b>Media (-)</b>	13
<b>Baja</b>	3
<b>Muy Baja</b>	0
<b>Crítica</b>	0
<b>Índice del Ambiente Laboral (IAL)</b>	<b>63.8</b>
<b>Brecha frente a la excelencia</b>	<b>27.7</b>
<b>Valoración del Ambiente Laboral</b>	<b>Satisfactorio</b>

## Resumen de Valoraciones por Área

Segmento	E	M.A.	A	M (+)	M (-)	B	M.B.	C	IAL	Ambiente Laboral
Presidencia Whitney (85)	0	0	0	1	8	7	6	3	47,0	Demanda atención
Gerencia de Infraestructura Compras y Archivo (79)	0	0	2	3	10	1	3	6	49,8	Demanda atención
Rectoría (441)	0	1	1	13	8	2	0	0	68,1	Satisfactorio
Colaboradores que no Marcaron su área de Desempeño (30)	0	0	0	3	16	5	1	0	57,7	Logro Insuficiente
POLITÉCNICO (646)	0	0	1	8	13	3	0	0	63,8	Satisfactorio

## Resumen de Valoraciones por Nivel de Cargo

Segmento	E	M.A.	A	M (+)	M (-)	B	M.B.	C	IAL	Ambiente Laboral
Coordinador (32)	0	0	1	4	7	8	3	2	52,5	Demanda atención
Auxiliar (37)	0	0	0	5	10	4	4	2	53,1	Demanda atención
Vigilante (26)	2	0	3	9	2	0	2	7	57,2	Logro Insuficiente
Profesor (91)	0	0	0	4	16	3	2	0	58,3	Satisfactorio
Docente (268)	1	0	8	9	6	1	0	0	74,1	Muy satisfactorio
Otros niveles de Cargo (184)	0	0	0	2	13	6	3	1	53,5	Logro Insuficiente
POLITÉCNICO (646)	0	0	1	8	13	3	0	0	63,8	Satisfactorio
Segmento	E	M.A.	A	M (+)	M (-)	B	M.B.	C	IAL	Ambiente Laboral
Salario Integral (35)	0	0	1	3	9	6	4	2	53,0	Demanda atención
Término fijo (105)	0	0	0	2	13	7	2	1	53,4	Logro Insuficiente
Ley 50 (246)	0	0	0	2	16	5	2	0	56,0	Logro Insuficiente
Obra (257)	1	0	7	11	5	1	0	0	74,2	Muy satisfactorio
POLITÉCNICO (646)	0	0	1	8	13	3	0	0	63,8	Satisfactorio

**Grupos de Mayor Potencial de Mejoramiento**

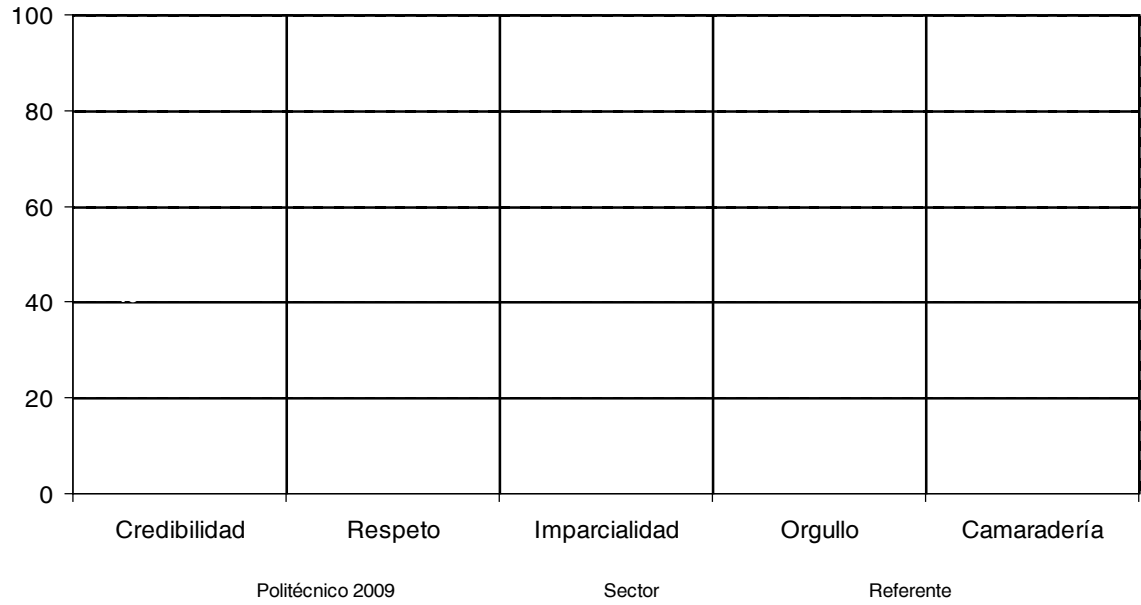
Segmento Demográfico	Subsegmento Demográfico	Cantidad de Variables*
Nivel de Cargo	Gerente	12
	Ingeniero	8
Ciencias de la Comunicación y Artes	Dpto. Académico de Humanidades	8
Dirección de Tecnología	Tecnología PG	7

\* Número de Variables que se encuentran sensiblemente por debajo del promedio de la organización en los diferentes segmentos demográficos

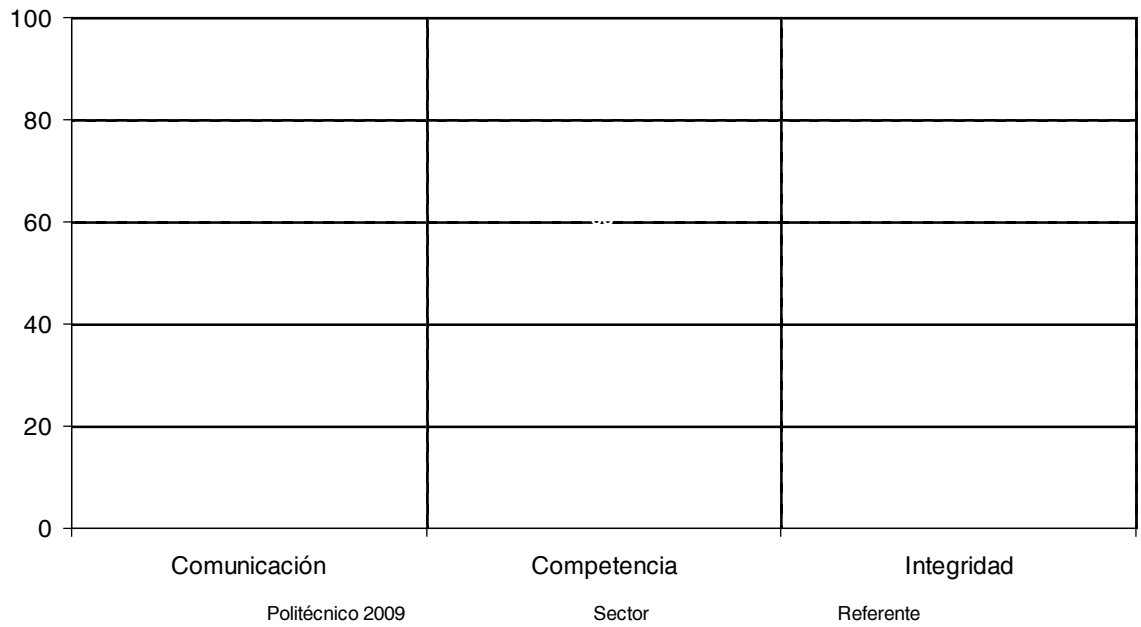
**Referente: “Las Mejores Empresas para trabajar en Colombia”**

Las 10 Mejores Empresas para trabajar en Colombia -Edición 2008-	Sector económico	Colaboradores
1. Leasing Bancolombia S.A.	Financiero	545
2. Diageo Colombia S.A.	Producción y comercialización	91
3. Cadbury Adams Colombia S.A.	Productos Alimenticios	1,239
4. Janssen - Cilag S.A.	Laboratorio Farmacéutico	100
5. Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	Industria madera y papel	3,312
6. Productos Roche S.A.	Laboratorio Farmacéutico	303
7. Bancolombia S.A.	Financiero	13,334
8. Renting Colombia S.A.	Servicios	203
9. Branch of Microsoft Colombia Inc.	Alta tecnología y telecomunicaciones	118
10. C.I. Wayú Flowers S.A.	Agropecuario	180
Empresas del Sector	Sector económico	Colaboradores
1. Empresas sin Identificar (2)		

**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Comparación entre Dimensiones**

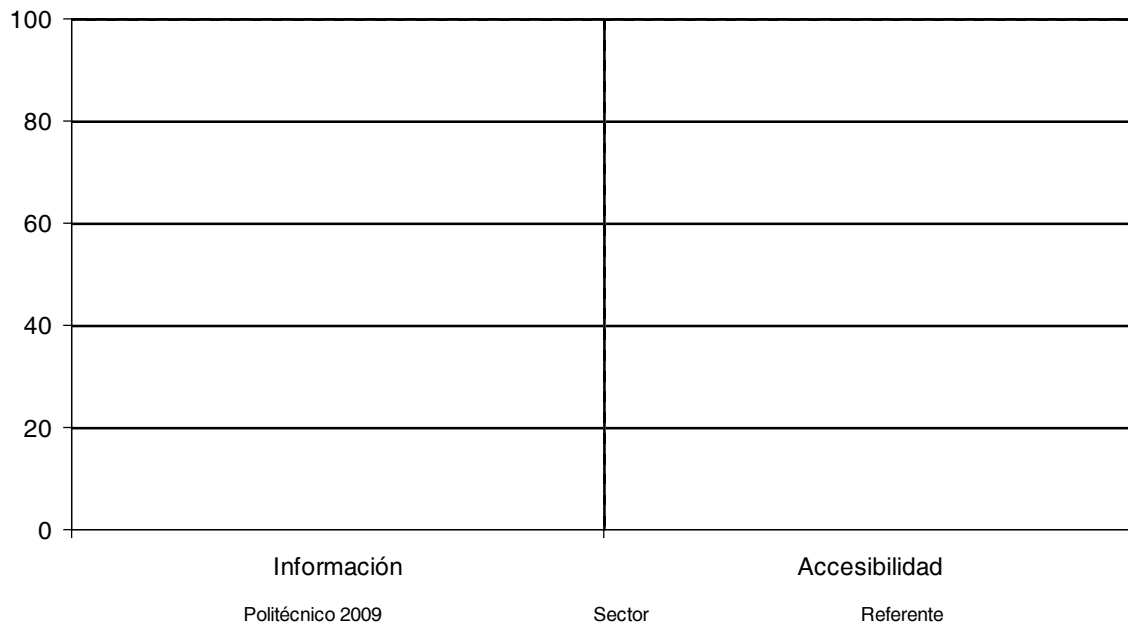


**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Dimensión: Credibilidad**

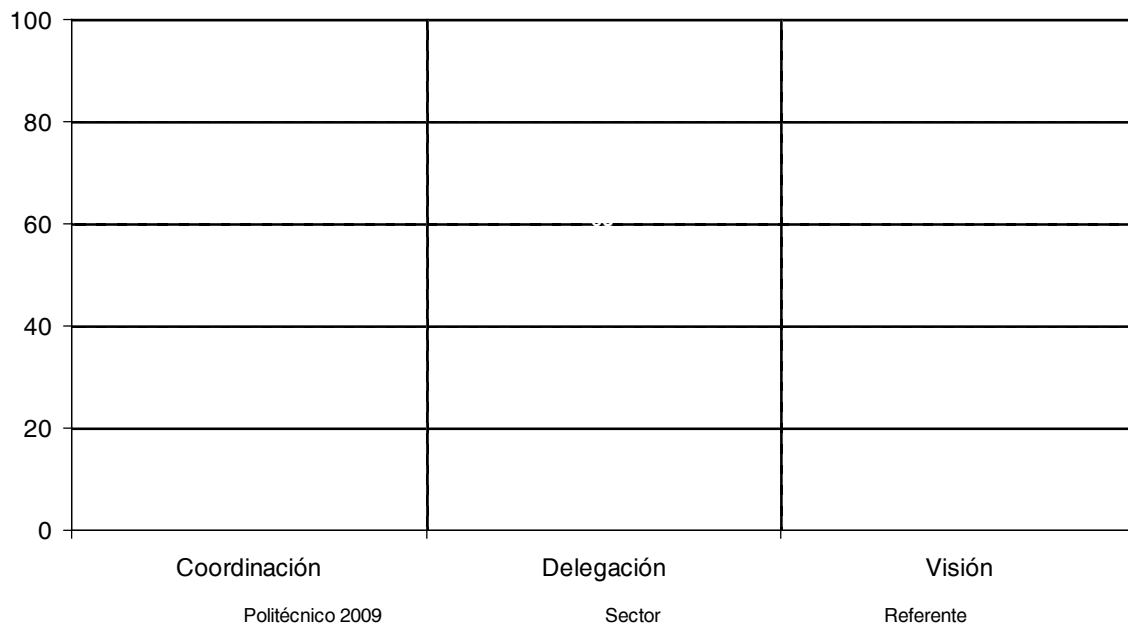


**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Comunicación**

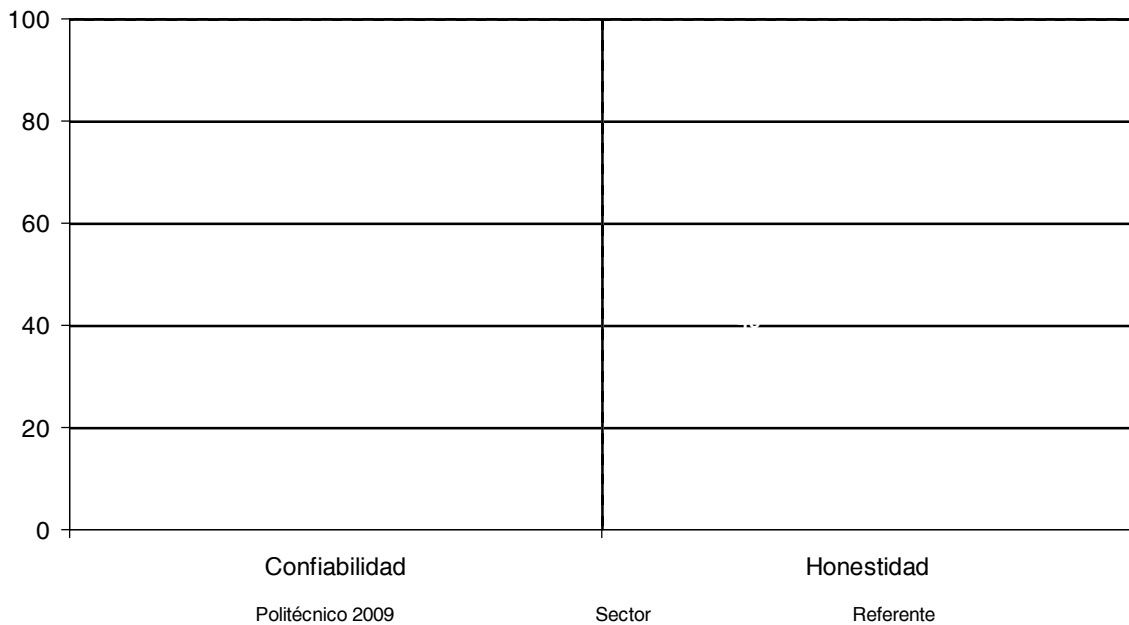




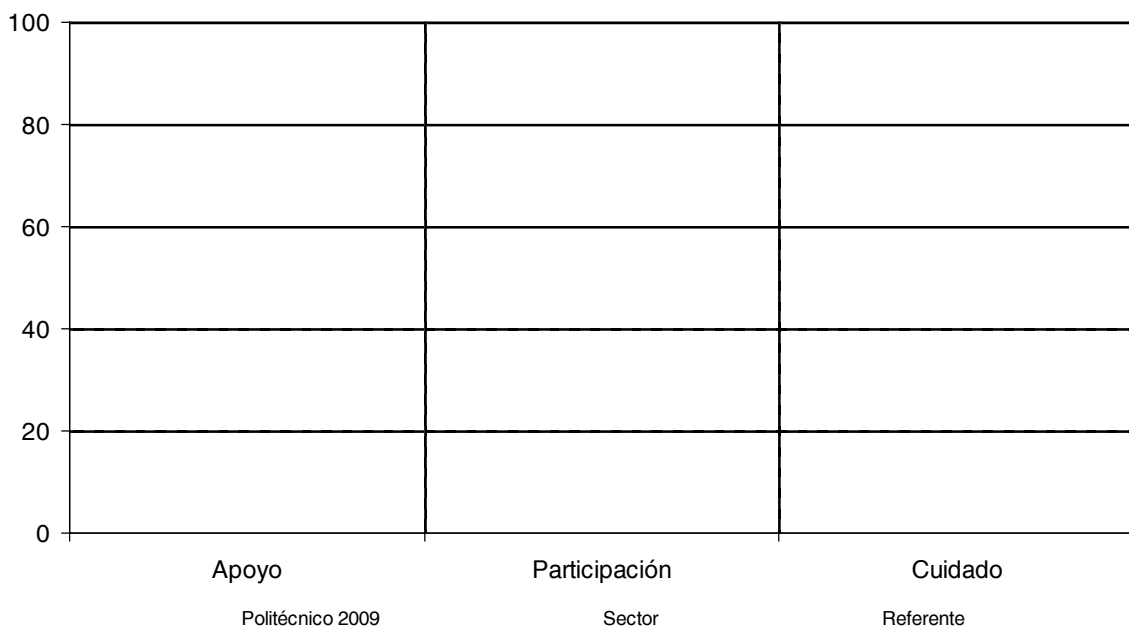
**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Competencia**



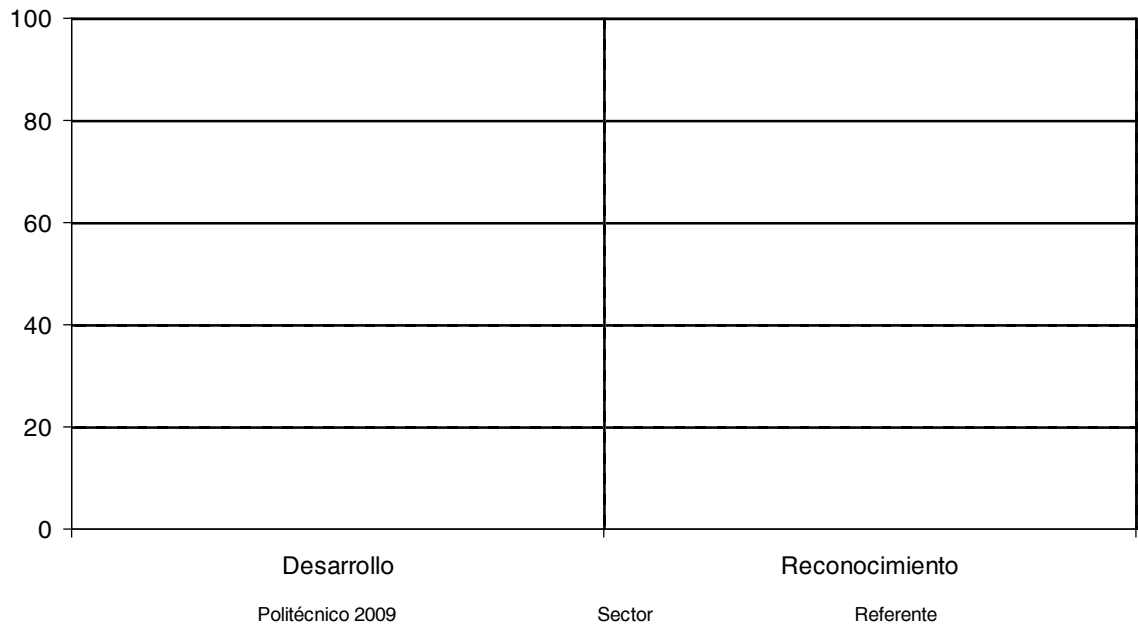
**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Integridad**



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Dimensión: Respeto**



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Apoyo**



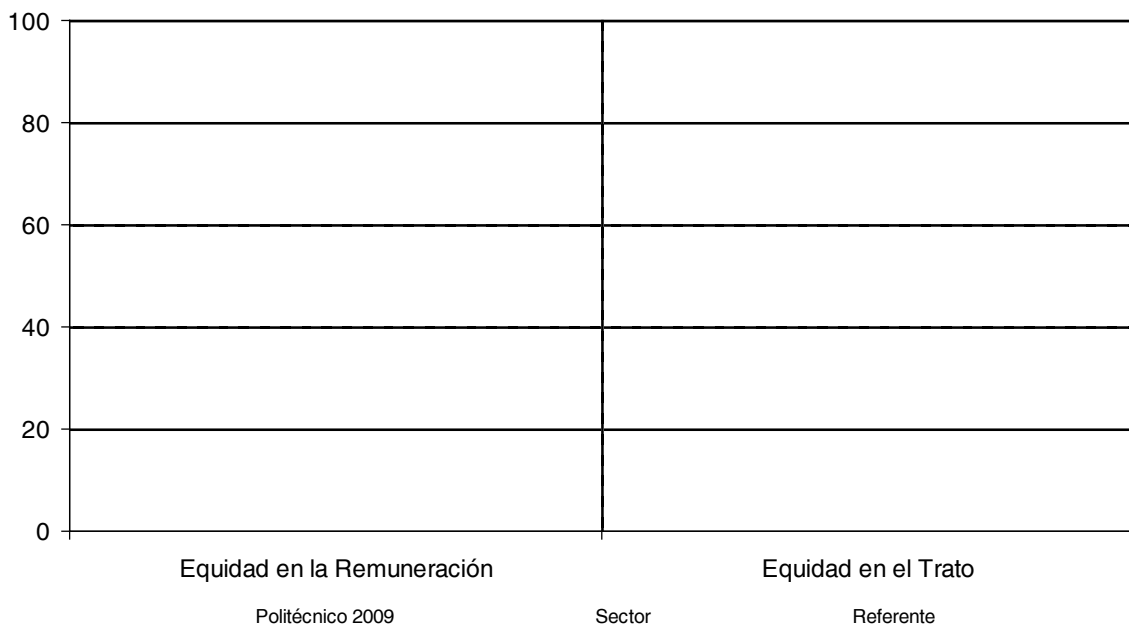
**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Cuidado**



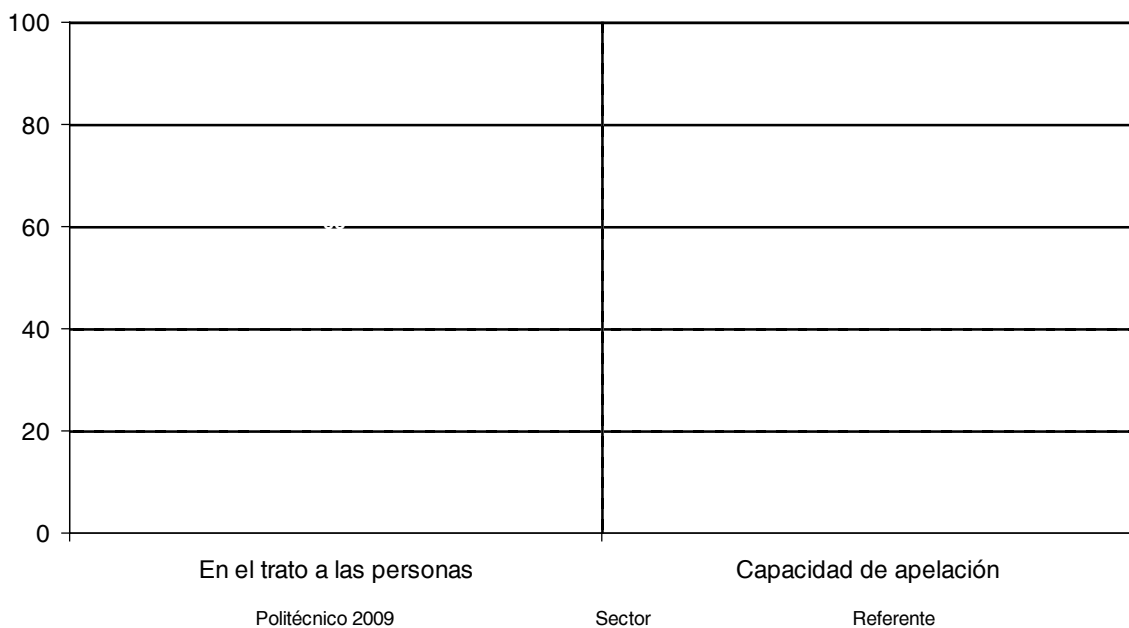
**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Dimensión: Imparcialidad**



Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report  
Variable: Equidad



Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report  
Variable: Justicia



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Dimensión: Camaradería**



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Variable: Hospitalidad**



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Dimensión: Orgullo**



**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
**Indicador Global (Gestalt)**



Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar

Politécnico 2009

Sector

Referente

**Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report**  
Comparación frente a las 100 mejores

Referente	Politécnico 2009	América Latina Top 100	Estados Unidos Top 100	Europa Top 100
Credibilidad	77	86	85	87
Respeto	72	83	84	84
Imparcialidad	65	79	80	82
Orgullo	87	90	88	88
Camaradería	75	88	88	88
Gestalt	84	91	90	91

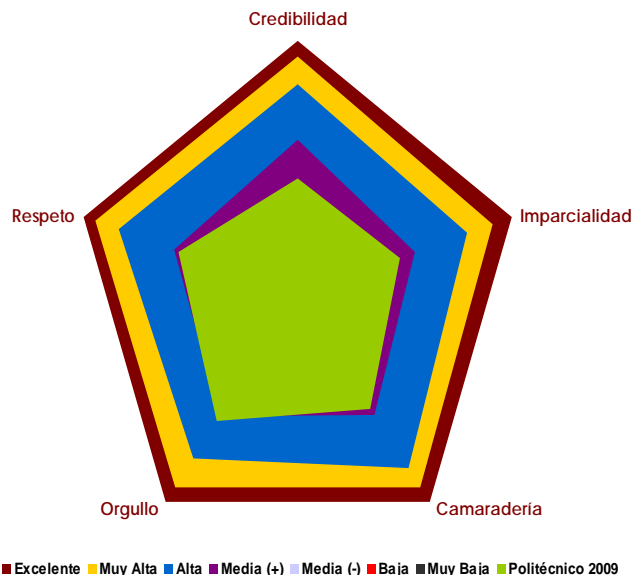
**América Latina:** Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela

**Europa:** Países miembros de la Unión Europea

**En busca de la excelencia**  
**El poder del Entorno de Trabajo**

Great Place to Work® Trust Index©		Media (+) (50.6%)	Alta (2.6%)
Credibilidad	Información	Media (-)	Muy Alta
	Accesibilidad	Media (-)	Excelente
	Coordinación	Media (-)	Alta
	Delegación	Media (-)	Excelente
	Visión	Muy Baja	Media (+)
	Confiabilidad	Media (-)	Alta
	Honestidad	Baja	Media (+)
Respeto	Desarrollo - Valoración profesional	Media (-)	Baja
	Reconocimiento - Valoración personal	Media (+)	Excelente
	Participación	Media (-)	Muy Alta
	Entorno de trabajo	Media (+)	Alta
	Vida Personal	Media (+)	Media (+)
Imparcialidad	Equidad en la remuneración	Media (-)	Media (+)
	Equidad en el trato	Media (-)	Media (+)
	Ausencia de favoritismo	Media (-)	Alta
	Justicia en el trato a las personas	Media (-)	Muy Alta
	Capacidad de apelación	Media (+)	Alta
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Alta	Excelente
	Orgullo del equipo	Media (-)	Media (+)
	Orgullo de la empresa	Media (+)	Alta
Camaradería	Fraternidad	Media (+)	Excelente
	Hospitalidad del lugar	Media (+)	Excelente
	Hospitalidad de las personas	Media (+)	Alta
	Sentido de equipo	Media (-)	Media (+)
<b>Índice del Ambiente Laboral (IAL)</b>		<b>63.9</b>	<b>85.3</b>
<b>Valoración del Ambiente Laboral</b>		<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>

**En busca de la excelencia**





## ANEXO D. BIBLIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.

### Martha Alles.

Se muestra solo la producción con Ediciones Granica.

- Diccionario de preguntas: gestión por competencias. Como planificar la entrevista por competencias.
- Comportamiento organizacional.
- Dirección Estratégica de RR.HH. gestión por Competencias.
- Dirección Estratégica de RR.HH. gestión por Competencias. Casos
- Diccionario de Competencias .Tomo I
- Diccionario de comportamientos .Tomo II.
- Diccionario de preguntas. Tomo III
- Selección por competencias.
- Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias.
- Desempeño por competencias. Evaluación 360°.
- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.
- Construyendo Talento.
- Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje.

### Joaquín Rodríguez Valencia.

- Como administrar pequeñas y medianas empresas. Editorial Ecasa. 1993
- Control Interno – Efectivo Sistema para la Empresa. Editorial Trillas. 2000
- Como elaborar y usar los manuales administrativos. Thomson. 2002.
- Dirección Moderna de Organización. Thomson International.2006

### Viviana González Maura.

- Autodeterminación y conducta exploratoria. Elementos esenciales en la competencia para la elección profesional responsable. Revista iberoamericana de educación, 2009.
- Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista iberoamericana de educación. 2008
- Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. Revista Iberoamericana de Educación. 2007.
  
- La formación de profesores responsables a través de la investigación-acción. 2006.
  
- La formación de competencias profesionales en la universidad: Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa.2006.
- Motivación profesional y calidad de las clases de educación física: informe final de investigación. Lecturas: Educación física y deportes. 2005.
- La educación de valores en la práctica profesional: Una experiencia en la formación del estudiante de Educación Física en la Universidad Complutense de Madrid y el Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajaro” de La Habana. 2004.
- La formación de profesores responsables a través de la investigación-acción. 2004.
- ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista cubana de educación superior. 2002
- Educación de valores y desarrollo profesional en el estudiante universitario. Revista cubana de educación superior. 2000
- La educación de valores en el curriculum universitario. Un enfoque psicopedagógico para su estudio. Revista cubana de educación superior. 1999.
- La orientación profesional en la educación superior. Revista cubana de educación superior,

**Roberto Carballo** (aprender haciendo)

- Innovando en la Empresa. Hacia un modelo innovador de dirección empresarial. Editorial Gestión 2000. Barcelona .1999.
- En la espiral de la Innovación. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 2003
- Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria. Editorial Complutense .Madrid. 2002.
- Innovación y gestión del conocimiento. Editorial Díaz de Santos.2006.

## ANEXO E. CARTA AVAL

Bogotá, Julio 26 de 2010

Señores

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA**


Ciudad

Apreciados señores:

Como parte de las actividades establecidas en el Plan Estratégico Institucional, específicamente en la Decanatura del Medio Universitario, fue incorporado al equipo de desarrollo del plan y de las iniciativas estratégicas, el señor Juan Manuel Cárdenas Munévar. En el trabajo desarrollado, se consideraron sus propuestas de "Plan de capacitación para el desarrollo de competencias comunicativas y de trabajo en equipo, en la Facultad de Mercadeo comunicación y artes de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano". Estas, en torno a las temáticas relacionadas con los objetivos 15, "Potencializar las competencias organizacionales de nuestro equipo humano"; y 16, "construir una cultura que nos haga una excelente organización para trabajar.

Para la institución constituye un aporte significativo y pertinente, pues se enmarca en los derrteros estratégicos y se habilitará su implementación como complemento a las iniciativas en curso.

Cordial saludo,



Carlos Augusto García López  
Decano del Medio Universitario



**POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO**  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

[www.poligran.edu.co](http://www.poligran.edu.co)  
PBX (57) 3468800 | Fax 3469296  
A.A. 90852 | NIT. 861.075643-1

► Campus Universitario  
Calle 37 No. 3-00 Este  
Bogotá, D.C. - Colombia



**WHITNEY**  
INTERNATIONAL UNIVERSITY  
Colombia



