

1-1-2002

## **Estrategias de mejoramiento continuo para los empleados de los niveles inferiores de las universidades oficiales ubicadas en Bogotá**

Claudia Patricia Méndez García  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Méndez García, C. P. (2002). Estrategias de mejoramiento continuo para los empleados de los niveles inferiores de las universidades oficiales ubicadas en Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/350](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/350)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**“ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LOS EMPLEADOS  
DE LOS NIVELES INFERIORES DE LAS UNIVERSIDADES OFICIALES  
UBICADAS EN BOGOTA”**

**CLAUDIA PATRICIA MENDEZ GARCIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
DIVISION DE FORMACION AVANZADA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTA, D.C.  
Mayo 2002**

**“ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LOS EMPLEADOS  
DE LOS NIVELES INFERIORES DE LAS UNIVERSIDADES OFICIALES  
UBICADAS EN BOGOTA”**

**CLAUDIA PATRICIA MENDEZ GARCIA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Magister en Administración.**

**Director  
GERMAN MONTOYA MARIÑO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
DIVISION DE FORMACION AVANZADA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTA, D.C.  
Mayo 2002**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

*Artículo 95 del reglamento estudiantil de la Universidad de La Salle:*

***“NI LA UNIVERSIDAD, NI EL RECTOR, NI EL JURADO CALIFICADOR SON RESPONSABLES DE LAS IDEAS EXPUESTAS POR LA GRADUANDA”.***

A Dios por la oportunidad que me da  
cada día de ser mejor,  
A mis padres por darme la vida y  
ayudarme a ser lo que soy.  
A mi esposo por su amor, paciencia e  
incansable impulso y por darme la  
fuerza para no decaer,  
A mi bebé que aún estando en el  
vientre es la mayor inspiración.  
A todos los que de alguna u otra  
manera contribuyeron para lograr esta  
meta en mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a:

La Universidad de la Salle, por recibirme en sus aulas de clase y contribuir en mi perfeccionamiento profesional.

Doctor Germán Montoya Mariño, por su constante motivación y valiosas orientaciones en este proyecto.

Doctor Cesar Augusto Bernal, por sus valiosos aportes.

Doctor Julio Abel Niño, por sus importantes orientaciones.

A las Directivas y personal administrativo de las Instituciones donde se efectuó este proyecto.

## CONTENIDO

	Pg.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>1. CONTEXTUALIZACION</b>	<b>22</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1.1. Descripción del problema	22
1.1.2. Formulación del problema	23
1.1.3. Delimitación del problema	24
1.2. ANTECEDENTES	25
1.3. JUSTIFICACIÓN	26
1.4. OBJETIVOS	29
1.4.1. Objetivo general	29
1.4.2. Objetivos específicos	29
<b>2. MARCO TEORICO – CONCEPTUAL</b>	<b>31</b>
2.1. UNIVERSIDAD PÚBLICA EN COLOMBIA	31
2.1.1. Marco histórico	31
2.1.2. Marco filosófico de las universidades públicas de Bogotá	33
2.1.2.1. Universidad Nacional	33



2.1.2.2.	Universidad Pedagógica	36
2.1.2.3.	Universidad Distrital	38
2.1.2.4.	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	41
2.1.3.	Labor de las Universidades Públicas	43
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	45
2.2.1.	Fundamentación Antropológico-filosófica	45
2.2.2.	Organización, empresa y recurso humano	49
2.2.2.1.	Concepto de organización y empresa	49
2.2.2.2.	El recurso humano dentro de la organización	52
2.2.2.3.	Motivación y clima organizacional	53
2.2.3.	Mejoramiento continuo y capacitación	57
2.2.3.1.	Administración del recurso humano y mejoramiento continuo	57
2.2.3.2.	Directrices y políticas de calidad	61
2.2.3.3.	Capacitación en la organización	66
2.2.3.4.	Mejoramiento continuo desde la educación y la capacitación	68
2.2.3.5.	Identificación correcta de las necesidades de mejoramiento	72
2.2.3.6.	Actividades básicas de un proceso de mejoramiento	74
2.2.3.7.	Equipos de mejoramiento continuo	77
2.2.3.8.	Trascendencia y beneficios del mejoramiento continuo	78
2.3.	MARCO LEGAL	83
2.3.1.	Disposiciones generales	83
2.3.2.	Componentes del sistema	83
2.3.2.1.	Disposiciones legales	83
2.3.2.2.	Plan nacional de formación y capacitación	84
2.3.2.3.	Planes institucionales	84
2.3.2.4.	Recursos	85
2.3.2.5.	Organismos	85

2.3.3. Definición de capacitación	85
2.3.4. Objetivos de la capacitación	86
2.3.5. Areas y modalidades de la capacitación	87
2.3.5.1. Areas	87
2.3.5.2. Modalidades de capacitación	87
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>88</b>
3.1. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	88
3.2. DEFINICION DE LAS UNIDADES DE ANALISIS Y DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO	
3.2.1. Definición de las unidades de análisis	89
3.2.2. Definición y justificación de las variables	90
3.2.2.1. Definición de las variables de las unidades de análisis	90
3.2.2.2. Justificación de las variables	91
3.3. POBLACION Y MUESTRA	93
3.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	95
3.4.1. Definición y caracterización de los instrumentos (encuesta social)	95
3.4.2. Ficha técnica de las encuestas	97
3.4.3. Aplicación de instrumentos	98
3.5. FASES DE LA INVESTIGACION	99
3.5.1. Contextualización del Proyecto investigativo	99
3.5.2. Fundamentación teórica	99

3.5.3. Diseño metodológico	100
3.5.4. Procesamiento de la información	100
3.5.5. Diseño y elaboración de la propuesta	101
3.5.6. Presentación del documento final	101
<b>4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
4.1. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS DATOS	103
4.1.1. Edad	104
4.1.2. Estado civil	106
4.1.3. Nivel de educación	108
4.1.4. Tiempo de trabajo en la universidad	113
4.1.5. Tipo de ocupación	115
4.1.6. Condiciones físicas del sitio de trabajo	116
4.1.7. Relaciones interpersonales	118
4.1.8. Nivel de satisfacción en el desempeño laboral	121
4.1.9. Cursos de capacitación realizados	122
4.1.10 . Deseos de capacitación	125
4.1.11 . Tiempo preferido para capacitarse	127
4.1.12 . Tipo de actividades preferidas fuera de su oficio para capacitarse	128
4.1.13 . Tipo de temática de crecimiento humano preferida	131
4.2. CONCLUSIONES	134
4.2.1. Motivación y expectativas de superación personal	134
4.2.2. Ambientes de desempeño laboral	135
4.2.3. Areas de crecimiento personal	136
4.2.4. Responsabilidad institucional	136
4.2.5. Alternativas estratégicas	137

<b>5. PROPUESTA: ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>139</b>
5.1 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO A NIVEL DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS, COMO ORGANIZACIONES	140
5.1.1. Estrategia 1: Adopción de un modelo institucional de mejoramiento continuo	141
5.1.1.1. Selección de los problemas (oportunidades de mejoramiento)	143
5.1.1.2. Cuantificación y subdivisión del problema y oportunidad de mejoramiento seleccionado	143
5.1.1.3. Análisis de causas raíces específicas	146
5.1.1.4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)	147
5.1.1.5. Diseño y programación de soluciones	147
5.1.1.6. Implantación de soluciones	149
5.1.1.7. Establecimiento de acciones de garantía	149
5.1.2. Estrategia 2: Ubicación del personal y sus funciones dentro del proceso organizacional universitario	151
5.1.2.1. Considerar al empleado como parte fundamental del proceso	152
5.1.2.2. Auditoría de recursos humanos	153
5.1.3. Estrategia 3: Desarrollo de una cultura institucional	154
5.1.3.1. Asimilación y vivencia de valores y principios, de acuerdo con los Proyectos Educativos Institucionales	154
5.1.3.2. Incorporación de este sector dentro de los procesos de Acreditación	155
5.1.3.3. Atención al desarrollo del sentido de pertenencia institucional	156
5.1.4. Estrategia 4: Creación y dinamización de ambientes de trabajo	157

5.1.4.1.	Atención a las condiciones logísticas y físicas de sus desempeños laborales	158
5.1.4.2.	Reconocimiento del trabajo en equipo	158
5.1.4.3.	Atención a los espacios de lo lúdico y lo recreativo	159
5.1.4.4.	Desarrollo de niveles adecuados de motivación	160
5.1.5.	Estrategia 5: Atención a las dimensiones del crecimiento personal	160
5.1.6.	Estrategia 6: Desarrollo y actualización de aspectos propios de las diferentes funciones	161
5.1.6.1.	Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas, según sus funciones	161
5.1.6.2.	Propiciación y desarrollo del sentido de la creatividad	162
5.1.6.3.	Conocimiento de referentes jurídicos mínimos	163
5.1.7.	Estrategia 7: Formación y ejercicio de equipos de mejoramiento continuo	163
5.1.7.1.	Creación de un equipo dinamizador responsable	164
5.1.7.2.	Formación de líderes o de facilitadores	164
5.2.	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO A NIVEL DEL CRECIMIENTO O DESARROLLO PERSONAL	165
5.2.1.	Consideraciones básicas	166
5.2.2.	Aspectos básicos de las dimensiones de crecimiento personal	166
5.2.2.1.	Dimensión de la interioridad: Rasgos característicos	167
5.2.2.2.	Dimensión de la corporeidad. Rasgos característicos	168
5.2.2.3.	Dimensión de la comunicación. Rasgos característicos	169
5.2.2.4.	Dimensión del afrontamiento. Rasgos característicos	170
5.2.2.5.	Dimensión de la libertad. Rasgos característicos	171
5.2.2.6.	Dimensión de la trascendencia. Rasgos característicos	172
5.2.2.7.	Dimensión del compromiso. Rasgos característicos	174
5.2.3.	Talleres propuestos que contribuyen al crecimiento de los	

empleados en sus diferentes dimensiones de su ser personal	175
<b>REFERENTES BIBLIOGRAFICOS</b>	178
<b>ANEXOS</b>	182
ANEXO No. 1: ENCUESTA	182
ANEXO No. 2: TALLERES PARA EL DESARROLLO DE DIMENSIONES BASICAS PERSONALES	188
Taller N° 1: Autoestima, clave del éxito	190
Taller N° 2: La calidad humana de su trabajo	197
Taller N° 3: Cómo es tu autoestima	204
Taller N° 4: ¿Eres simpático o antipático?	209
Taller N° 5: Acontecimientos que dejan huella	211
Taller N° 6: Las líneas de mi vida	212
Taller N° 7: El sello personal	213
Taller N° 8: Comunicación	214
Taller N° 9: Las dimensiones del ser personal	220
Taller N° 10: DOFA personal	226

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Rangos de edad	105
TABLA 2	Estado civil de los empleados	106
TABLA 3.1	Estado de alfabetización	108
TABLA 3.2	Estudios realizados	109
TABLA 3.3	Realización de estudios en la actualidad	110
TABLA 4	Tiempo de trabajo en la universidad	113
TABLA 5	Tipo de labor u ocupación	115
TABLA 6	Condiciones físicas del sitio de trabajo	116
TABLA 7	Relaciones interpersonales con los compañeros	118
TABLA 8	Nivel de satisfacción por el desempeño laboral	121
TABLA 9	Cursos de capacitación realizados	122
TABLA 10	Deseos de capacitación	125
TABLA 11	Tiempo preferido para capacitarse	127
TABLA 12	Tipo de actividades preferidas para capacitarse	128
TABLA 13	Tipo de temática de crecimiento humano preferida	131

## INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1	Estado civil	107
GRAFICA 2	Estudios realizados	112
GRAFICA 3	Tiempo de trabajo en la universidad	114
GRAFICA 4	Condiciones físicas del sitio de trabajo	117
GRAFICA 5	Nivel de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo	120
GRAFICA 6	Cursos de capacitación realizados	124
GRAFICA 7	Deseos de capacitación de los empleados	126
GRAFICA 8	Tipo de actividades preferidas para capacitarse	130
GRAFICA 9	Tipo de temática de crecimiento humano preferida	133



## INDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1: Pasos para el mejoramiento continuo	144
DIAGRAMA 2: Escalera de autoestima	192
DIAGRAMA 3: Esquema jerárquico: El cliente es el jefe	199
DIAGRAMA 4: Comunicación simultánea	216

## RESUMEN

El presente Proyecto Investigativo tiene como objetivo el diseño de estrategias para propiciar el mejoramiento continuo de los empleados de los niveles inferiores de la estructura organizacional de las instituciones de educación superior de carácter oficial ubicadas en Bogotá, en orden a la consecución de niveles superiores de calidad de vida tanto personal como empresarial. Ello obedece tanto a la ausencia de estudios así como a la escasa implementación de este tipo de estrategias para el nivel del personal referenciado.

En la dinámica del proceso investigativo se partió de un soporte teórico-conceptual que permitiera contar con fundamentos pertinentes para poder ubicar el proyecto dentro de unos parámetros teóricos. Posteriormente, en el diseño metodológico se tuvo en cuenta la definición de varias unidades de análisis con sus respectivas variables que permitieran diseñar el instrumento para la recolección de la información empírica. Las unidades de análisis definidas fueron: situación personal de los empleados, ambiente de desenvolvimiento laboral, correlación entre la situación personal y el rendimiento laboral, expectativas de superación y mejoramiento.

El instrumento definido para este propósito fue la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra representativa de la población objeto de estudio (conformada ésta por la totalidad de empleados ubicados en estos niveles inferiores). Ello permitió, después de una descripción de datos y análisis de la información recogida, establecer unas categorías que, a la postre, permitiera la obtención de los resultados (conclusiones), los cuales los más significativos fueron:

- Se confirma la sospecha inicial sobre la ausencia de implementación de programas de mejoramiento continuo para los empleados del nivel referido en las instituciones de educación superior de carácter oficial ubicadas en Bogotá.
- Se prevé la necesidad de implementar estrategias que permitan el mejoramiento continuo del personal en mención.
- A partir de lo anterior, el proyecto investigativo propone un conjunto de estrategias para impulsar la implementación de un programa de mejoramiento continuo en dicho personal.

## INTRODUCCION

“En cualquier institución importante, sea empresarial, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención” (Peter Drucker. La gran ruptura. Editorial Roble. México , 1986). Con esta significativa frase he deseado introducir este proyecto investigativo, en cuanto que sintetiza elementos centrales de mi preocupación en torno a la importancia o tratamiento que recibe el ser humano como persona dentro de una organización empresarial, y que ha inspirado el presente estudio.

Un objetivo central de la formación humana es buscar que el hombre adquiera habilidades y conocimientos de técnicas y procedimientos para realizar sus tareas y desarrollar su potencial, de tal manera que logre ser útil a la sociedad y sea consciente de sus derechos, deberes y responsabilidades.

En este sentido, el hombre tiende a perfeccionarse, no sólo a nivel personal sino también a nivel social, por lo cual requiere de una capacitación inicial y, posteriormente, una permanente actualización que le permita un avance moral, social, técnico y profesional; de lo contrario, un hombre que no es capacitado o que le dé la espalda a los procesos de actualización, es un hombre ignorante, frustrado, alienado y completamente desfasado.

En la época actual es imprescindible estar al día, de acuerdo con los avances que se presentan a diario, y ¿cómo lograrlo? Esto se logra por un proceso llamado de mejoramiento continuo, que el estudiante, el empleado, el profesional y en general, todos los entes activos de una sociedad deben desarrollar, o de lo contrario estarían fuera de la realidad que acontece; más aún, aquel directivo de una empresa que está consciente de este hecho y sólo se queda con las ideas sin tratar de llevar a cabo acciones y programas, está llamado a engrosar la lista de desfasados, desactualizados y, por ende, de fracasados dentro de una sociedad tan competitiva como la actual.

Emerge, entonces, como una necesidad imperiosa el hecho de prestarle debida atención a los diferentes procesos que permitan el crecimiento humano de todos los miembros de una organización, empresarial o no, ya sea a nivel del manejo apropiado de las técnicas, instrumentos o procedimientos propios del oficio, ocupación, profesión, función o responsabilidad, o bien a nivel del desarrollo de las diferentes facetas inherentes al crecimiento del ser personal, entendido éste en sus dimensiones constitutivas. Dentro de estos procesos de mejoramiento continuo cabe resaltar los que hacen relación a la debida capacitación (técnica, personal) y a la permanente actualización.

El tema del mejoramiento continuo cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas, es desconsolador. En tal sentido, son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados, por lo que es necesario que en las organizaciones se establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste resulta más significativo para el empleado.

Asimismo, se habla de cambios progresivos, los cuales no se presentan sólo en cantidad sino que de ellos se desprende un proceso dialéctico en el que se posibilite la aparición de nuevas cualidades, las cuales apuntan a lograr una mejor calidad de vida; este proceso exige la creación de espacios de interacción interpersonal a través de grupos pequeños y participativos, en donde se dé una comunicación asertiva, abierta y transparente y prevalezca un ambiente de confianza y respeto entre todos los miembros.

En síntesis, el proceso de mejoramiento continuo, como postura estratégica de fondo, debe recoger todas estas variables que caracterizan y dinamizan tanto las situaciones individuales de los trabajadores de una empresa, así como los mismos ambientes organizacionales, con el fin de propiciar el desarrollo de aptitudes, actitudes y capacidades técnicas en las diferentes labores específicas dentro de la organización, lo cual redundará, a su vez, no sólo en la calidad y productividad de la empresa, sino también en la calidad de vida personal de sus mismos empleados.

Este Proyecto busca favorecer un sector al cual no se le ha prestado la debida importancia dentro de los ambientes organizacionales en las universidades públicas de Bogotá, como es el correspondiente a los empleados de los niveles inferiores de dichas instituciones, para lo cual se establece, en primer lugar, un diagnóstico situacional y, posteriormente, un conjunto de estrategias de mejoramiento continuo, como una propuesta tendiente a responder a dichos requerimientos situacionales.

Espero, de esta forma, aportar a la dinámica de esos procesos que buscan favorecer el mejoramiento continuo de la calidad de vida tanto personal como organizacional, centrándome en el nivel de los empleados explicitado anteriormente.

# 1. CONTEXTUALIZACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. Descripción del problema

Los continuos y sorprendentes cambios en los campos científico y tecnológico, sobre todo en las últimas décadas de la historia de nuestra humanidad, han propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, lo cual se constituye en una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Siguiendo este concepto, algunas empresas se preocupan por el mejoramiento personal de su recurso humano con miras a que cada uno de sus miembros se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, revise sus metas, aclare sus objetivos, comprenda y acepte a la gente, libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en forma creativa, a través de un aprendizaje vivo y significativo, que se traduce en el desarrollo de habilidades y destrezas y en cambios de actitudes y conductas. Es así como el factor humano se consolida como el cimiento y motor de toda empresa, de toda organización, y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones empresariales no se evidencian estas iniciativas, esfuerzos y gestiones tendientes a favorecer el mejoramiento continuo de sus empleados. Específicamente en Colombia, aun cuando existen instituciones y organizaciones que contribuyen al desarrollo y a la capacitación del personal, no existe una firme voluntad, en la mayoría de los casos, por parte de los dueños y directivos de las empresas para detectar necesidades de mejoramiento continuo y para implementar programas de aprendizaje dentro de la empresa para los colaboradores vinculados a ella. Dentro de esta caracterización, las entidades educativas en todas sus modalidades (incluidas, obviamente, las de carácter superior), en donde también podemos encontrar los diferentes niveles propios de una organización empresarial, no son la excepción.

De ahí que se sienta la necesidad de propiciar oportunidades para que en los empleados, y más específicamente en las personas que laboran en niveles inferiores de la organización empresarial (tales como los denominados operarios), se genere un proceso de concientización y cambio para mejorar en aspectos relacionados con su crecimiento personal y el desenvolvimiento en diferentes ámbitos del desarrollo humano (incluidas las destrezas, habilidades y capacidades propias de los oficios o funciones que desempeñan), todo lo cual podrá repercutir positiva y decisivamente en procura de la consecución de mejores niveles de calidad y productividad, valores esenciales dentro de la esfera empresarial.

### 1.1.2. Formulación del problema



A partir de la problemática descrita anteriormente, se generan los siguientes interrogantes:

1. ¿De qué forma los empleados ubicados en los niveles inferiores de las universidades oficiales ubicadas en Bogotá se benefician de políticas de capacitación o de mejoramiento continuo?
2. ¿Cuáles son las áreas del desarrollo personal o los aspectos del crecimiento humano que más merecen ser atendidos dentro de un programa de mejoramiento continuo del nivel de los empleados referidos?
3. ¿Qué estrategias se consideran oportunas y pertinentes diseñar e implementar con el fin de permitir la consolidación de un plan o programa de mejoramiento continuo para los empleados de los niveles inferiores de las universidades oficiales?

### 1.1.3. Delimitación del problema

Este problema de investigación se centrará en las circunstancias laborales propias de un gran número de empleados correspondientes a los niveles o rangos inferiores de las universidades oficiales ubicadas en Bogotá (consideradas estas entidades para el estudio no tanto en su función formativa, docente o educativa, sino como organizaciones empresariales) relacionadas con sus necesidades y posibilidades de mejoramiento continuo, ya que un empleado, en la medida en que logre desarrollar adecuadamente las diferentes facetas propias de su dimensión personal, en esa misma medida podrá explotar mejor todas sus aptitudes, y esto redundará efectivamente en el mejoramiento de su calidad de vida, en el incremento de su propia autoestima, en el grado de

motivación por seguir superándose humanamente, en el aumento de su productividad en el mismo campo laboral, a la vez que incrementará el sentido de pertenencia y de compromiso con la organización.

Por ello, en este estudio se brindarán una serie de herramientas para el mejoramiento continuo de los empleados ubicados en los niveles inferiores de las universidades de carácter oficial ubicadas en Bogotá, tales como operarios, empleados de servicios generales, aseo y celaduría.

## 1.2. ANTECEDENTES

Tal como se mencionó anteriormente es notoria la ausencia de proyectos o programas de mejoramiento continuo, en el orden de la promoción de su calidad de vida, de su permanente motivación y de su compromiso y rendimiento eficientes, para aquellos empleados que ocupan funciones correspondientes a los niveles inferiores de la organización empresarial, a pesar de que ocasionalmente algunas empresas desarrollan algunas actividades o eventos que tienden a responder a dicha intencionalidad, pero que no pasan de ser 'flashazos', es decir, actividades esporádicas, sin ninguna o poca conexión con algún plan o proceso organizado.

Es recurrente la preocupación de las empresas de diferente nivel o status porque sus empleados, básicamente del nivel directivo, administrativo, ejecutivo o técnico puedan adelantar, recibir o participar activamente en cursos, seminarios, foros, encuentros o similares, con el fin de corresponder a las necesidades de mejoramiento humano, superación personal, formación o actualización permanente, perfeccionamiento profesional. Sin embargo, dentro de estas preocupaciones organizacionales pareciera que los empleados el nivel

inferior no requiriesen de proyectos, planes o programas de capacitación en el orden de su crecimiento humano.

Las mismas propuestas de grandes autores y personajes versados en materia de desarrollo humano al interior de las organizaciones empresariales (tales como Stanley Babson, Trevor Bentley, Idalberto Chiavenato, Peter Drucker, James Harrington y Humberto Serna, entre otros) hacen hincapié en los niveles medio y superior de las mismas y no se centran en las condiciones de quienes ocupan las posiciones de tipo inferior. En los referentes bibliográficos que se utilizarán en el marco teórico de la presente propuesta de investigación se puede evidenciar esta inclinación por favorecer el desarrollo humano de ciertos niveles con el consecuente detrimento de los que, casi por tradición, quedan en el olvido o al margen de las preocupaciones de quienes lideran las diferentes organizaciones, empresariales o no.

Para el caso concreto de las entidades públicas de educación superior ubicadas en el contexto bogotano se desconocen estudios relacionados con proyectos, programas, planes o estrategias de mejoramiento continuo para sus empleados ubicados en los niveles inferiores de las correspondientes estructuras organizacionales. Existe solamente la constatación de algunas actividades esporádicas cuyas intencionalidades son dirigidas básicamente a aspectos de tipo técnico, disciplinario, contractual o de novedades en los oficios o funciones que les compete desempeñar.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Los empleados de los diferentes niveles de la estructura organizacional de una universidad requieren de elementos que les ayuden a consolidarse

humanamente, a actualizarse permanentemente y a proyectarse más decisivamente en sus compromisos y responsabilidades organizacionales. Para ello deben tenerse también en cuenta los empleados ubicados en los niveles inferiores de dichas estructuras organizacionales, tales como celadores, encargados de mantenimiento, aseadores, jardineros, cocineros, mensajeros y operarios calificados.

Con el fin de procurar esos incrementos del potencial humano, se requiere, entre otras muchas cosas, la creación de oportunidades de mejoramiento continuo en el orden del crecimiento humano, sobre todo de quienes ocupan funciones consideradas como inferiores dentro de los estamentos universitarios.

Estas oportunidades de mejoramiento ayudarían a superar situaciones negativas, tales como: Desinterés por querer superarse intelectual y socialmente, bajas perspectivas de desarrollo y promoción dentro de la Institución, falta de asertividad para dar soluciones rápidas y efectivas en los problemas que se presenten al interior de ellas, baja responsabilidad en las obligaciones, funciones o compromisos contraídos, disminución del nivel de productividad, desperdicios, robo, baja calidad en el desempeño laboral y mayores accidentes de trabajo, todo lo cual contribuye decisivamente en la pérdida o deterioro del nivel de compromiso y del sentido de pertenencia con la organización, además de las repercusiones negativas en los ambientes familiares o sociales de los mismos trabajadores.

Una de las razones por las cuales los programas dirigidos al mejoramiento continuo de los trabajadores son escasos, es que las universidades, al parecer, no disponen de recursos suficientes para suministrar o incluir en sus rubros de inversión programas de capacitación, entrenamiento y/o actualización; se limitan a mostrar una generalidad de las mismas y no les dan la oportunidad a sus empleados de tener un adecuado entrenamiento, ni la posibilidad de estar

actualizándose en temas específicos de su cargo o en aspectos que contribuyan a su formación integral.

Otra de las causas que contribuye a generar y mantener esta situación es la relacionada con la tendencia, por parte de quienes les compete el control, dirección o administración de los recursos humanos, de favorecer notoriamente a los empleados de los sectores directivo, administrativo y docente (en el caso de las universidades de carácter oficial), descuidando casi por completo a quienes ocupan posiciones tenidas como inferiores, tales como operarios, personal de servicio y cargos similares, tal como se pudo constatar a través de un sondeo efectuado en varias de las entidades públicas de educación superior ubicadas en Bogotá.

Es por ello que se genera la necesidad de aprovechar el talento humano con que cuentan las universidades públicas, desde los cargos de más alta envergadura hasta aquellos que no son considerados como 'muy importantes' o que, evidentemente no son tan trascendentales dentro de la estructura universitaria. Lo que se trata es, precisamente, de rescatar el potencial humano de estos empleados del nivel inferior con el fin de fundamentar, consolidar y proyectar la base humana, el desarrollo personal, la calidad de vida y, como consecuencia, propender por la potenciación e incremento del desarrollo organizacional, ya que una universidad crece en calidad y excelencia, en la medida en que cada uno de los miembros de la misma también crezca en calidad y excelencia, y esto se logra únicamente cuando el potencial humano es considerado como el mayor y mejor capital que posee una organización.

Es aquí en donde se justifica el presente proyecto de investigación, y en particular la propuesta de estrategias de mejoramiento continuo, dirigido intencionalmente hacia un nivel específico de la estructura de las entidades universitarias de carácter oficial ubicadas en Bogotá, lo cual genera ventajas no

únicamente para estos empleados (en su nivel personal y laboral) sino, como consecuencia, para el mismo bienestar humano universitario, el clima laboral y organizacional, y la potenciación de los valores corporativos propios de la organización, tales como la calidad, rentabilidad y productividad, entre otros.

Además, en una de las temáticas desarrolladas en la parte correspondiente al MARCO TEORICO del presente proyecto se amplían más detalladamente las ventajas y aportes que brinda un conjunto de estrategias de mejoramiento continuo para los empleados de los niveles inferiores de la estructura de una organización universitaria; ello permite dar más fuerza a la justificación de este proyecto de investigación.

#### 1.4. OBJETIVOS

##### 1.4.1. Objetivo general

- Diseñar estrategias tendientes a propiciar el mejoramiento continuo de los empleados de los niveles inferiores en la estructura organizacional de las instituciones de educación superior de carácter oficial ubicadas en Bogotá, en orden a la consecución de niveles superiores de calidad tanto de vida personal como empresarial.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica que sirva de fundamento para generar en las universidades oficiales la necesidad de adoptar un plan de estrategias de mejoramiento del recurso humano ubicado en los niveles inferiores de la organización.
- Identificar las áreas en el orden del desarrollo humano o del crecimiento personal de los empleados de los rangos inferiores de las universidades oficiales que requieren con mayor atención una propuesta de estrategias de mejoramiento continuo.
- Precisar metodologías, programas, actividades, recursos y ambientes organizacionales pertinentes que permitan concretar el desarrollo de las correspondientes estrategias de mejoramiento continuo.

## **2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1. UNIVERSIDAD PUBLICA EN COLOMBIA**

#### **2.1.1. Marco histórico**

Los inicios de la Universidad en Colombia, se remontan a la época en que grupos de personas con ciertas aptitudes artísticas, se reunían en una especie de centro universitario con el fin de pensar, cantar y producir en medio de una masa humana alegre y festiva, que buscaba una identidad.

En diciembre de 1826 se inauguró la Iglesia de San Carlos, hoy San Ignacio, la Universidad Central de Bogotá, integrada por varias facultades que funcionaban en diferentes sedes. Con el Plan de estudios del Doctor Mariano Ospina Rodríguez, vertido de la ley del 21 de marzo de 1842 se introducen reformas a la Universidad Central, que implantan un rígido sistema encaminado a restablecer la disciplina, elevar el nivel académico y orientar la educación superior hacia lo práctico y lo útil, haciéndola menos especulativa y tratando de acercarla a la problemática nacional.

La Ley 66 del 16 de septiembre de 1867, autorizó al poder ejecutivo, la organización de una universidad de la República. El artículo 2º de esta misma Ley, dispuso que la universidad contara con escuelas de derecho, medicina, ciencias naturales, ingeniería, artes y oficios, literatura y filosofía y que se diera



enseñanza gratuita. Se consideró oportuno dar cabida no sólo a los estudiantes de la capital sino a todos los de la República y que estuviera abierta a todas las ideologías. Los rasgos sobresalientes de esta universidad fueron esencialmente, su carácter oficial, su relativa autonomía docente y académica y su fisionomía democrática. La actual universidad se diferencia en que no monopoliza ningún género de estudios; vive en medio de la libertad de enseñanza.

Germán Arciniegas introdujo a Colombia los principios enunciados en el manifiesto de Córdoba de 1918, relativos al gobierno estudiantil, a la autonomía universitaria, a la selección del cuerpo docente, a la libertad de cátedra, a la gratitud de la enseñanza y a la función social de la universidad, los cuales contemplados por las recomendaciones alemanas formulados durante el primer gobierno del general Pedro Nel Ospina, inducen a una reforma total de la estructura universitaria que se incorpora a la Legislación nacional por medio de la Ley 68 de 1935.

El modelo de universidad que se institucionaliza con esta Ley, enmarcó un inconfundible perfil populista bajo dos aspectos: Modernización de los sistemas de enseñanza y mejoramiento de la universidad Nacional abriendo nuevas facultades, dotando de recursos y ordenando la construcción de la ciudad universitaria para asegurar así su integración física. Esta reforma estimuló la expansión y el ascenso de las clases medias a través de la universidad.

A partir de 1936 y como consecuencia de la reforma Constitucional de aquel año, surgió el interés por descentralizar y modernizar la enseñanza superior, medida que estimuló la creación de universidades de todo tipo.

Los puntos críticos de profusión estuvieron entre 1960 y 1967, cuando se abrieron 18 universidades de las cuales 10 eran privadas, y luego entre 1970 y

1974, en que se fundan universidades públicas en casi todos los departamentos. En este periodo se fundan entre muchas: Universidad Distrital Francisco José de Caldas (1948). Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (1945).

## 2.1.2. Marco Filosófico de las Universidades Públicas de Bogotá

### 2.1.2.1. Universidad Nacional

#### ➤ Reseña Histórica

La concepción de universidad pública y estatal, en el país, comenzó a cristalizar poco después de la Independencia. Prueba de ello, la ley 8 de Marzo de 1826 "sobre organización y arreglo de la Instrucción pública", promulgada por el General Santander. La administración Santander, desde la Vicepresidencia de la Gran Colombia, organizó la Universidad Central de la República (con sedes en Bogotá, Caracas y Quito) como primera expresión jurídico - institucional de la Universidad pública en Colombia.

En 1977, según estadísticas de Colciencias, se registraron en las universidades del país 606 proyectos de investigación de los cuales 488 en el sector público y de éstos, 190 correspondían a la Universidad Nacional. Desde comienzos de la última década se hablaba de una nueva reforma de la Educación Superior, surgieron protestas de profesores, de miembros del Parlamento y el mismo Ministro de Educación Galán Sarmiento, sostuvo en 1971, en un debate en el Parlamento: "Hemos Llegado ciertamente a una crisis sin precedentes. A una crisis que la Educación Superior no había vivido en muchos años. Lo importante

ahora es conseguir que esa crisis sirva para dar origen a un sistema universitario nuevo y moderno cuyas características coincidan con ideas claras sobre la misión de la Universidad Colombiana en una sociedad que evoluciona aceleradamente hacia nuevas formas de solidaridad colectiva. Solamente en 1979 esta reforma se pudo legalmente concretar mediante las facultades extraordinarias que le confirió la Ley 8 al Ejecutivo. En Enero de 1980 se expidió el Decreto-Ley 082 por el cual se establece el régimen orgánico actual de la Universidad Nacional: Era necesario efectuar no solamente un reajuste jurídico e institucional, sino también la incorporación de aquellos elementos nuevos que en el transcurso de 17 años de vigencia de la Ley 65 de 1963 habían aparecido: desenvolvimiento de los Departamentos, Institutos y secciones, unidades académicas de investigación y docencia; adscripción de varias carreras a una misma Facultad; desarrollo de los programas de postgrado; reorganización de la administración como apoyo para el cumplimiento de los fines propios de la Universidad; necesidad de impulsar una línea de evaluación y de planeación académica, etc. Cabe anotar que a lo largo de 40 años, entre la Ley 68 de 1935 y la Ley 65 de 1963, se decantaron formas de dirección universitaria, métodos de trabajo, procedimientos y formas organizativas, elementos que han venido constituyendo un núcleo suficientemente probado como para servir de marco de referencia del Decreto 082, el cual por esas razones constituyó una actualización de la ley orgánica de la Universidad Nacional.

La última reforma Estatutaria de la Universidad se Llevó a cabo en el año 1986 mediante el Acuerdo No. 44 y su reglamentario el No. 58 del Consejo Superior Universitario; mediante esta reforma se permite una mejor división del trabajo en la Rectoría al crear la Vice-Rectoría de Recursos Universitarios, encargada de administrar todas las grandes unidades de apoyo académico, descongestionando y remitiendo a la Vice-Rectoría Académica especializarse en sus funciones propias. Por otra parte la reforma flexibilizó la organización

académica e incrementó el grado de participación de los profesores y estudiantes incorporados como miembros de comités consultivos.

#### ➤ Misión

La Misión define, dentro del marco de la ley General de Educación y las exigencias de la realidad, los principios, fundamentos y fines de la institución, dando líneas de acción que cohesionan el ser y el hacer de la comunidad educativa.. Debe tener en cuenta los aspectos sociopolíticos, el ejercicio de la justicia y el poder, las estrategias de participación y de gobierno, las normas legales, la producción científica, cultural etc.

La misión es proveer educación integral de alta calidad a los usuarios, generar, contextualizar, aplicar, validar y compartir saber pedagógico en el campo de la educación universitario, cooperar con todas las unidades docentes, investigadoras y de extensión de la Universidad al logro de sus fines y cooperar con los padres y tutores en su tarea de educadores permanentes.

#### ➤ Visión

Todo ideal educativo está intrínsecamente vinculado a una determinada sociedad y, por lo tanto se encuentra delimitado por el marco de una cultura y los valores y patrones culturales que la rigen. Se quiere un proyecto pedagógico abierto, en el que sean compatibles diferentes concepciones del hombre y del mundo, la búsqueda de un paradigma ideal puede ser una tarea bastante compleja.

### 2.1.2.2. Universidad Pedagógica

#### ➤ Reseña Histórica

La Universidad Pedagógica Nacional constituye un capítulo de la historia colombiana ligado al desarrollo de la educación, por su aporte a la formación de docentes en distintas áreas del saber y de la investigación, la producción y la difusión del pensamiento como institución femenina, y en 1962 cobra su carácter nacional y mixto, para asumir en conjunto con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Tunja, la totalidad de la formación universitaria ofrecida a los educadores, hasta los finales de la década del sesenta, cuando comenzaron a crearse otras facultades de educación en diferentes lugares del país.

La Universidad Pedagógica Nacional como resultado de su trayectoria histórica, de su aporte al país con cerca de 20.000 profesionales de la educación en los niveles de Pregrado y Postgrado y del patrimonio que heredó de esas instituciones, se configura como una entidad capaz de elaborar una cultura institucional que le permitirá recoger la tradición pedagógica del presente siglo, en la medida en que ella ha sido protagonista importante en los procesos de formación de educadores, asimilando de manera crítica las diversas experiencias históricas y reelaborándolas de acuerdo con las condiciones actuales. La creación de esa nueva cultura institucional le permitirá responder a las expectativas que la comunidad educativa ha depositado en torno a ella, y que llevaron a que se consagrara en la Ley 30 de 1992 y en la Ley General de Educación como la institución asesora del Ministerio de Educación Nacional en cuanto a políticas educativas para la formación de educadores.

A partir del artículo 69 de la Constitución y de sus desarrollos en la Ley 30 de 1992, se da el respaldo legal a los procesos de autogobierno. Con la participación de la comunidad universitaria fueron nominados miembros de la misma para ocupar los cargos de dirección de la Institución, dando así comienzo a una etapa de autodeterminación, madurez y proyección colectiva. Este nuevo momento histórico encuentra expresión adecuada a través del proyecto Político Pedagógico Institucional, el cual los encaminará al nuevo milenio como la institución líder en la formación de profesionales de la educación en Colombia. De esta manera la Universidad contribuye decididamente a que en el campo de la pedagogía se gesten ideas, conceptos, modelos, propuestas y proyectos, para la Colombia del siglo XXI.

#### ➤ Misión

De conformidad con sus orígenes, impulsa la construcción del proyecto político pedagógico de la nación. En tal sentido, centra su compromiso institucional en la promoción integral de las personas y el desarrollo social y cultural del país.

Desarrolla los procesos de investigación que se requieren para el avance científico, tecnológico, político y filosófico en el campo de la educación y la pedagogía, formando redes educativas, locales, regionales, nacionales e internacionales.

Innova, orienta y dinamiza los procesos pedagógicos y asume un compromiso decidido con las instituciones educativas, la familia y los medios de comunicación, mediante un análisis permanente de los problemas educativos.

Forma profesionales de la educación y demás agentes educativos en todos los niveles y modalidades del sistema educativo del país y atiende los procesos

educativos orientados a poblaciones especiales, y en ámbitos no formales e informales.

Fortalece la identidad nacional y contribuye a la consolidación del Estado social democrático. Igualmente apunta al desarrollo sostenible en el horizonte de la equidad y la cultura de la paz, y promueve el respeto del medio ambiente, mediante el ejercicio de sus funciones docentes e investigativas y de proyección social.

#### ➤ Visión

La Universidad será reconocida como la institución universitaria del Estado y de la sociedad colombiana que, interpretando los profundos cambios del entorno nacional e internacional, responde con propuestas e innovaciones al desarrollo y transformación de la educación, aportando al nuevo proyecto político Pedagógico para la educación colombiana. Por medio de este nuevo proyecto, se potencian las estrategias, se inculcan los grandes principios, metas y valores consagrados en la Constitución y se forma un ideal de hombre y ciudadano, un nuevo sujeto histórico.

La Universidad Pedagógica Nacional busca la excelencia, la calidad, la equidad, la pertinencia y el rigor académico de sus programas y procesos de formación, investigación y extensión. Con los mismos propósitos contribuye al avance de la educación nacional, a su modernización y democratización y, de igual manera, al estudio, formulación y seguimiento de las políticas educativas.

#### 2.1.2.3. Universidad Distrital

### ➤ Reseña Histórica

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas fue fundada en el año de 1948, por iniciativa del presbítero Daniel de Caicedo quien además, fue su primer rector. En el acta de fundación de la Universidad Municipal de Bogotá, como así se llamó, se dice que era una Universidad creada por el Concejo de Bogotá, para darle educación a los jóvenes más pobres de la ciudad. La Universidad aún mantiene este signo y busca garantizar el acceso de las capas menos favorecidas con lo cual ascienden a la escala social de valores como una forma de justicia y equidad social.

Otra característica fundamental de la Universidad es que sus programas se escogieron de tal forma que presentaran soluciones a problemas sentidos de la ciudad. Hacia finales de 1960, se introducen otras tendencias académicas orientadas a fortalecer lo tecnológico por la vía de la proyección hacia las áreas sociales con saberes específicos. Se fortalecen las áreas de ciencias básicas y de humanidades en subsidio de la tecnología y de la técnica y aparece el departamento de ciencias básicas como la química, la física y la biología hasta humanidades como la filosofía, la historia la antropología y los idiomas.

A partir de este momento se pierde todo dato histórico de la Universidad hasta el año de 1957 cuando la Junta Militar de Gobierno de entonces le da el carácter de Universidad del Estado. En aquel entonces, la ciudad de Bogotá pasó a llamarse Distrito Especial y la Universidad se llamó Universidad Distrital.

Todo parece indicar que el nombre de Francisco José de Caldas, lo tomó la Universidad al momento en el cual se expidió el decreto de la Junta de Gobierno para cambiar el nombre de Universidad Municipal de Bogotá por el de Universidad Distrital Francisco José de Caldas.



A la Universidad se le dio vía jurídica a partir de 1970 con el Decreto 1030 de ese año. Hasta entonces, venía funcionando por simple gestión y desarrollo organizacional de un grupo de personas que trabajaban alrededor de un sentir por objetivos comunes, de conocimientos y de comunidad de propósitos académicos.

#### ➤ Misión

La misión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, es la democratización del conocimiento para garantizar, a nombre de la sociedad y con la participación del estado, el derecho social a una Educación superior rigurosa y crítica, con calidad, equidad y competitividad social mediante la investigación, la enseñanza y servicios a las comunidades en el contexto local nacional e internacional.

#### ➤ Visión

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas en su condición de institución de Educación Superior de carácter estatal, popular y democrática, ha de ser un centro de producción de saberes, con reconocimiento local, nacional e internacional, debido a su carácter dinámico en la búsqueda constante de la excelencia, la pertinencia y la competitividad académica mediante el fomento de la investigación, la innovación, la extensión y la docencia.

Los productos de su actividad académica deberán ser útiles para la sociedad y reconocidos por las comunidades especializadas. Los nuevos tecnólogos ,profesionales, investigadores y científicos que ella genere estarán

comprometidos con identidad Nacional, con la convivencia pacífica y con la búsqueda permanente de nuevos conocimientos pertinentes, en los contextos de la diversidad Cultural colombiana y las culturas académicas específicas.

#### 2.1.2.4. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

➤ Reseña Histórica:

(1945 – 1979): La ley 48 del 17 de diciembre de 1945 firmada por el entonces Ministro de Educación, Germán Arciniegas, dio vida al Colegio mayor de Cultura femenina de Cundinamarca, cuyas labores se iniciaron en 1946. Bajo la dirección de Ana Restrepo del Corral se inició un encomiable quehacer académico encaminado a la profesionalización de la mujer colombiana, por medio de la formación superior en Letras, Servicio Social, Laboratorio Clínico, Dibujo Arquitectónico, Secretariado Comercial y cerámica.

En 1980 –1987): Se inicia la segunda etapa institucional. El Decreto 083 de 1980 cambia la naturaleza jurídica en cuanto Unidad Administrativa Especial, patrimonio independiente y autónomo, en los términos del citado Decreto, lo cual posibilitó una reestructuración organizativa de la institución.

En (1988 – 1992): La Ley 24 del 11 de febrero de 1998 reestructura el Ministerio de Educación Nacional y en concordancia con el Decreto 758 del mismo año, el Colegio Mayor se convierte en establecimiento público del orden nacional. A partir de esto se incrementa el interés por la excelencia académica e investigativa, el diálogo interuniversitario y su proyección social es un espacio que permitirá mayor dinamismo y cobertura, toda vez que se adecua plenamente a los avances tecnológicos, a las exigencias del quehacer

moderno y a las necesidades del país con un clima de rigor, seriedad y trabajo responsable.

En (1993 – 1996): La Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior y la Ley 115 de 1994, General de la Educación, ofrecen nuevas perspectivas al quehacer institucional; al igual que la Ley 91 del 14 de diciembre de 1993, por medio de la cual se cambia el nombre de la institución por el de Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

La Resolución No 828 del 13 de marzo de 1996, expedida por el Ministerio de Educación, con base en conceptos del ICFES y del CESU reconoció la naturaleza universitaria del Colegio Mayor de Cundinamarca que, si bien, desde sus inicios se proyectó como una institución de Educación Superior.

#### ➤ Misión

Ofrecer diversas oportunidades de formación en Educación Superior a través de procesos académicos tendientes a fortalecer los valores humanos, patrios y ciudadanos; justicia, mística, lealtad, honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad y paz, entre otros.

Mediante el desarrollo de actividades, docentes e investigativas con proyección social, se aspira a un continuo perfeccionamiento personal, profesional y colectivo orientado hacia la formación integral de profesionales con decidida voluntad de servicio a la comunidad, capaces de generar dinámicas culturales, científicas y tecnológicas que promuevan la dignidad de las personas, las implicaciones éticas del conocimiento y el compromiso con el mejoramiento del medio ambiente y las exigencias del entorno social para elevar la calidad de vida del ser humano.

➤ Visión:

Desde su tradición de seriedad, calidad y eficiencia sueñan con el Colegio Mayor de Cundinamarca del siglo XXI como una universidad pública líder en la búsqueda permanente de la excelencia personal, profesional y colectiva y en la construcción de referentes culturales para el desarrollo del país, a través de diversas modalidades de Educación Superior, metodologías y jornadas adecuadas a las expectativas del usuario y en relación directa con imperativos axiológicos y necesidades sociales, científicas y educativas.

### 2.1.3 Labor de las Universidades Públicas

Las políticas de Educación Superior de las universidades públicas están orientadas a promover los derechos humanos, los valores de la democracia y la convivencia social en paz; a fomentar el más avanzado conocimiento de la riqueza nacional, en especial, la biodiversidad y su aprovechamiento racional; a crear y fortalecer las ventajas competitivas de la economía colombiana a través del conocimiento y la tecnología; a impulsar el desarrollo regional con criterio de equidad.

La intencionalidad y las orientaciones de tales políticas se concretan “en programas y proyectos a través de los cuales se avanzará significativamente hacia obtener el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior; resolver el problema de inequidad en su acceso y distribución; incorporar los avances mundiales en temáticas y comunicaciones; hacer de las instituciones de Educación Superior organizaciones inteligentes y flexibles en su gestión, para adecuarse a los cambios que ocurren a ritmo acelerado en el mundo; crear las

condiciones para realizar alianzas estratégicas con el sector productivo, el Estado, las regiones y los otros niveles y formas de educación y dar cumplimiento en forma moderna y proactiva a las obligaciones de inspección y vigilancia, mediante la puesta en marcha de los Sistemas Nacionales de Acreditación e Información”.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1. Fundamentación Antropológico-Filosófica

Dentro de los diferentes enfoques que caracterizan la conceptualización acerca del ser del hombre y de su misma naturaleza humana, se puede destacar y resaltar el propuesto por el filósofo Emmanuel Mounier (1984), quien considera al hombre como un ser personal, es decir, como persona, o como un ser en posibilidad de construirse como persona.

Mounier resalta el ser personal del hombre, que se manifiesta como una potencialidad de orden superior al nivel orgánico animal, producida por un mayor desarrollo y complejidad del cerebro, donde cada ser humano percibe esa potencialidad como un núcleo de conciencia profunda que se autoposesiona y responsabiliza de todos sus actos; dicho núcleo de conciencia, por denominarlo de alguna forma, se prolonga en diversas direcciones que constituyen las dimensiones de la vida personal<sup>1</sup>.

Siguiendo este concepto de persona, nos encontramos con una característica metafísica muy relevante: su proyectividad. El hombre necesariamente vive el presente desde un pasado y en vista a un futuro. Está abierto a la totalidad del tiempo, además de la totalidad del espacio. El pasado en la vida humana no se pierde, sigue actuando en el presente en forma de posibilidades y de memoria no sólo individual, sino también y principalmente en forma de memoria histórica. Tampoco el futuro está ausente del presente tratándose del hombre: Irrumpe en forma de continua inquietud por lo que va a hacer y lo que quiere ser. Por ello, el hombre vive siempre “pre-ocupado” por el futuro, pendiente del mismo, no

puede vivir el presente a lo que salga: Tiene que anticiparse a lo que va a hacer, tiene que vivir proyectando lo que quiere ser, tiene que elegir y elegirse abriendo una agenda y constituyendo un proyecto, para poder realizarse.

Las anteriores caracterizaciones nos indican cómo el hombre es persona en la medida en que vive proyectándose, en la medida en que asume su vida como un proyecto, como algo en construcción, es decir, el hombre es un ser perfectible, no un "producto terminado". Para ello, el hombre requiere del desarrollo permanente de su potencial humano, concretado en sus cualidades, habilidades y destrezas, cuyo cultivo ha de ser integral y equilibrado. Siguiendo la filosofía personalista de Emmanuel Mounier (1984), se pueden distinguir varias dimensiones que definen los distintos ámbitos de nuestra vida como personas: interioridad, corporeidad o encarnación, comunicación, afrontamiento, libertad, trascendencia y compromiso, en donde el ser humano alcanza su grado de personalización en la medida en que desarrolle todas y cada una de estas dimensiones<sup>2</sup>

En un intento de sintetizar y presentar claramente las características propias de cada una de estas dimensiones, a continuación se puede encontrar una breve descripción de cada una de ellas:

Por **interioridad o conversión íntima** se entiende esa dimensión de profundidad que caracteriza al ser humano en cuanto sujeto, que le permite ser consciente de sus actos y del propio ser, formarse en un núcleo de valores, destacarse del mundo de las cosas, recogerse para meditar, evaluar su propia vida, desarrollar su autoestima, proyectarse. Por su parte, la **corporeidad** hace que el hombre esté encarnado en la naturaleza desde la concepción: Nace situado, enraizado en un medio geográfico, histórico, social que lo condiciona a

---

<sup>1</sup> MOUNIER, Emmanuel. *El personalismo*. El Búho. Bogotá, 1984.

<sup>2</sup> Ibid.

llevar un determinado tipo de vida. Esa corporeidad, según Luis José González (1985), debe ser aceptada y orientada como el medio natural de expresión de todas las potencialidades del ser humano<sup>3</sup>.

Con la **comunicación**, la vida humana es una vida en sociedad, una vida de relaciones: La persona no se realiza en la soledad o el aislamiento, sino en la interacción y el servicio; el ser humano necesita establecer relaciones de amor y de servicio, no de odio ni de egoísmo, para crear vínculos de comunión, de compartir con los otros, de abrirse a los demás, de trabar en equipo; ese amor existe cuando se busca el bien de los demás, cuando existe comprensión, aceptación, donación, servicio y fidelidad.

Otra dimensión clave del proceso de personalización en el ser humano es la del **afrentamiento**, la cual brota de esa energía interior que se manifiesta en el coraje y la fortaleza, entendiendo que la vida es una continua lucha y quien carezca de fuerza interior, de verdadero carácter, sucumbirá antes o después ante las presiones que le rodean; esa fuerza interior va creciendo paulatinamente en al medida en que la voluntad se afirma una y otra vez mediante actos de decisión. Asimismo, se encuentra también la dimensión de la **libertad**, con la cual el hombre escapa a los determinismo de la naturaleza, teniendo en cuenta que el hombre no nace libre sino que se hace libre a fuerza de mantener la autonomía de sus decisiones, y que esa libertad no es absoluta sino condicionada por las circunstancias sociales, históricas, culturales, familiares y, sobre todo, por los límites que impone el derecho que tiene la libertad de las demás personas, limitaciones que no empobrecen el espíritu de libertad, ya que éste, según L.J. González (1985), se manifiesta como capacidad y actitud, como la afirmación de la persona ante sus posibilidades concretas<sup>4</sup>. Aquí cobra importancia el desarrollo de la responsabilidad y de una

---

<sup>3</sup> GONZALEZ, Luis José. *Antropología en perspectiva latinoamericana*. El Búho. Bogotá, 1985.

<sup>4</sup> Ibid.



serie de valores éticos, tales como la honestidad, honradez, lealtad, fidelidad, entre otros.

El ser personal cuenta también con la dimensión de la **trascendencia**, con la cual su vida está abierta y dirigida hacia realidades que la trascienden, realidades superiores que le proporcionan nuevos horizontes de realización y que se revela desde su misma actividad productiva: creatividad, insatisfacción, admiración, perfeccionamiento, intencionalidad; est término tiene diversas manifestaciones: para el hombre religioso es Dios mismo o la vida divina; para el no creyente son los valores, en cuanto representan facetas de la máxima perfección: la verdad, el amor, el arte, la comunidad, la justicia, la ciencia, el bienestar, entre otras.

Finalmente, encontramos la dimensión del **compromiso**, entendiendo por tal la capacidad que tiene la persona de realizarse en la acción, la cual se encuentra constituida por diferentes facetas, entre las que se pueden destacar: investigación, producción, educación y la comunicación o comunión misma, así como el desarrollo del sentido de pertenencia con la comunidad, sociedad, organización o institución de la cual forma parte, y en donde hay un componente de apertura a las necesidades sociales, desde la justicia, el amor y la solidaridad.

Cada una de las dimensiones descritas anteriormente es inseparable de las demás: son complementarias e interdependientes, en función del proceso de personalización, de crecimiento del ser personal, del compromiso del hombre de hacerse persona y lograr, de esta manera, un mejoramiento continuo en las diferentes facetas de su realidad personal.

## 2.2.2. Organización, empresa y recurso humano

### 2.2.2.1. Concepto de organización y empresa

Según Amitai Etzioni (1987), las organizaciones son unidades sociales para alcanzar objetivos específicos y caracterizados por: División de trabajo, poder, responsabilidad de comunicación; la presencia de uno o más centros de poder que los dirigen hacia los objetivos y la sustitución de personas. En síntesis, la organización es el conjunto de personas que orientan su potencial, sus esfuerzos y conocimientos al logro de objetivos a través de un fin común<sup>5</sup>.

Cabe mencionar algunas teorías significativas en torno al concepto de organización, tales como<sup>6</sup>:

- ❖ Teoría clásica: Administración Científica. Según Chiavenato (1994), Taylor centró su atención la forma de controlar y coordinar la ejecución de las diferentes tareas, a fin de mejorar la eficiencia de la organización. Introdujo los estudios de tiempos y movimientos, incentivos, como la remuneración basada en resultados.
- ❖ Teoría de la organización formal de Fayol. Los principios de esta teoría son: especialización por función y división del trabajo; escalar la cadena de mando era una línea de autoridad que descendía a través de la estructura de la organización; la unidad de mando era un sólo jefe; el control debía ser con supervisión óptima; una comunicación vertical por un conducto regular; reducción en los niveles de autoridad; un departamento de línea staff para dar asesoría a los estamentos de línea. La tendencia de esta teoría es

---

<sup>5</sup> ETZIONI, Amitai. *Organizaciones modernas*. Pioneira. Sao Paulo, 1987.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. Bogotá, 1994.

compartir con la filosofía de la administración científica, la visión de ser económicamente racional.

- ❖ Escuela de relaciones humanas. Su origen fueron experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo. Hace hincapié en la influencia de factores sociales y psicológicos. Sus principales características son: motivación y satisfacción en el trabajo y productividad; liderazgo, dirección o supervisión; dinámica de grupos y trabajo en equipos; desarrollo organizacional. La tendencia de esta teoría es una visión social-humana del hombre.
  
- ❖ Teoría de sistemas. Su fundamento es el comportamiento de la organización visto como resultado de la interacción de variables económicas, sociales, psicológicas, estructurales y tecnológicas, que, aunque independientes, son también interdependientes. Cuenta con dos temas: el primero, el cerrado, que tiene por lo general fronteras rigurosas y bien definidas que restringen la interacción con el medio; el segundo, el abierto, que permite una interacción dinámica con el medio cuyo principal objetivo es transformar los insumos. La tendencia de esta teoría es la visión del ser humano como ente complejo.

Por su parte, Chiavenato (1994) indica que existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas (departamentos), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito). De la misma manera, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc., que

ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc.<sup>7</sup>. Aquí es posible ubicar a las universidades como organizaciones prestadoras de servicios, así como agentes influenciadores sobre la vida de las personas.

En la actualidad existen organizaciones complejas, integradas por múltiples componentes, tales como: los personales, pequeños grupos, normas, valores, actitudes, niveles jerárquicos, rutinas estandarizadas, proliferación de funciones, etc., lo que ha llevado a Kenneth E. Boulding (1978) a hablar de una especie de revolución dentro de las organizaciones<sup>8</sup>. Esa concepción también se puede reflejar en los ambientes de las organizaciones educativas, de las cuales forman parte las mismas universidades.

Por otra parte, en la sociedad actual, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones, entendidas éstas, siguiendo a Chiavenato como unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Cabe aquí hacer una precisión conceptual de lo que son las empresas: Existen organizaciones dedicadas específicamente a lograr objetivos de lucro para autoabastecerse con los excedentes financieros y permitir el retorno de la inversión o capital, y organizaciones en cuyos objetivos principales no aparece el lucro. De esta manera, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son un buen ejemplo de organizaciones con ánimo de lucro y, por tanto, cualquier definición de empresa debe tener en cuenta este objetivo<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> KENNETH, Boulding. *La revolución organizacional*. Quadrangle. Chicago, 1978.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Op. cit.*

En este sentido, se puede considerar que empresa es todo empeño humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) cuyo propósito es lograr el autoabastecimiento y obtener ganancias, produciendo y comercializando bienes y servicios. Desde este punto de vista, también las organizaciones educativas (y por ende, las universidades) son consideradas empresas, y como tales (ya sea como organizaciones o como empresas) son consideradas dentro del presente estudio o trabajo investigativo.

#### 2.2.2.2. El recurso humano dentro de la organización

Esa condición del hombre, siguiendo a Aristóteles (330 a.C.), como “zoon politicon” o animal político por naturaleza, hace que el hombre sea un animal social, posee tendencia a la vida en sociedad o a participar en diferentes grupos o colectivos humanos, vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos. Sin embargo, por su misma singularidad, cada quien es único e irrepetible, cada persona es un fenómeno multidimensional (según Mounier) y está sujeto a gran cantidad de variables, por lo que se torna bastante complejo el asunto de la administración del recurso humano dentro de una organización empresarial. Por lo tanto, en este sentido, se considera muy conveniente tener en cuenta lo que la psicología nos brinda en materia del comportamiento de las personas. Para el presente estudio se prefiere el planteamiento de la teoría de campo, propuesto por Kurt Lewin.

Lewin (según Chiavenato, 1994), en su propuesta plantea la comprensión el comportamiento humano desde dos supuestos básicos:

- a) El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.

- b) Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, pero, más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento. La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que la repulsión es una fuerza o vector que impulsa a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación; de esta forma, con la teoría de campo, se puede explicar por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona, lo cual nos da una idea muy clara de la complejidad del manejo del recurso humano dentro de las organizaciones y, para nuestro caso, de las entidades educativas de educación superior<sup>10</sup>.

#### 2.2.2.3. Motivación y clima organizacional

Por lo expuesto en el apartado anterior, en una organización el comportamiento de las personas es bastante complejo, y depende de factores internos

(derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.

Dentro de los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la organización y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

Y dentro de los factores internos, uno de los que requiere especial atención es el de la **motivación**: sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Teniendo en cuenta la propuesta conceptual de Kast, quien considera que motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico<sup>11</sup>, se puede aceptar que ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Cabe aquí registrar también el concepto de motivación expresado por Krench, Crutchfield y Balllache, quienes recurren a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como 'deseo' y 'rechazo': el individuo desea poder, status, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima; además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya

---

<sup>10</sup> LEWIN, Kurt. *Principios de psicología topológica*, en Chiavenato, I., *op. cit.*

<sup>11</sup> KAST, Fremont. *Organización y manejo, un sistema apropiado*, en Chiavenato, I., *op. cit.*

consecución el ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresa al club 'adecuado'; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos conocidos que pueden llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse<sup>12</sup>.

Frente a este concepto de motivación resulta obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. No obstante estas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas; es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo. En este sentido, según Leavit (1984)<sup>13</sup>, existen tres presupuestos o variables que dinamizan y determinan el comportamiento humano:

- a) El comportamiento es causado: Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe una finalidad; el comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un 'impulso', un 'deseo' una 'necesidad' una 'tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento.

---

<sup>12</sup> KRENCH, David y otros. *El individuo en sociedad*, en Chiavenato, I., op. cit.

<sup>13</sup> LEAVIT, Harold. *Psicología de la conducta*. Universidad de Chicago. Chicago, 1984.



Por lo anterior, el comportamiento humano no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito. De ahí la gran importancia de considerar este factor de la motivación como una variable clave dentro de las estrategias de mejoramiento continuo para el grupo de personas o empleados en los cuales está centrado este trabajo investigativo.

Otro concepto complementario y ligado al concepto de motivación es el **de clima organizacional**, ya que los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional; esto se puede definir como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas (particularmente de aquellas que tienen autoridad) y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas<sup>14</sup>

Estos dos factores, motivación y clima organizacional, forman un binomio inseparable: Cuando los empleados tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés o colaboración; mientras que, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiene a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía y descontento, hasta llegar, incluso, a estados de agresividad, agitación o inconformidad explícita.

En este sentido, también Litwin (1981) considera que el concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, aduciendo que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”<sup>15</sup>.

Por lo tanto, el clima organizacional, que se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa, lo cual resulta clave para el diseño de estrategias que propendan por el mejoramiento continuo de los empleados de cualquier empresa y de cualquier nivel, pero que para nuestro caso específico está direccionado hacia el personal de los niveles considerados como inferiores dentro de la estructura organizacional de las entidades oficiales de nuestro país, y en particular las universidades públicas ubicadas en Bogotá.

### 2.2.3. Mejoramiento continuo y capacitación del recurso humano

#### 2.2.3.1. Administración del recurso humano y mejoramiento continuo

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, I. *Op. cit.*

Siguiendo el concepto de ser humano desde la perspectiva personalista, se puede aquí indicar que las personas constituyen las organizaciones, por lo que el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y, en particular, la administración del recurso humano.

Es clave aquí plantear una doble dimensión en esta administración del recurso humano: por una parte, estudiar a las personas como *recursos* (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales) o como *personas* (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, expectativas, motivaciones y objetivos individuales). En el presente estudio se pretende darle importancia y relevancia a ambas dimensiones, por cuanto, así como se estableció en uno de los objetivos específicos, interesa tanto la calidad empresarial como la calidad de vida personal.

Dentro de toda organización se hace necesario la planeación de los recursos humanos que tradicionalmente se ha definido partiendo de una serie de funciones: contratación de empleados, selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos, salarios y prestaciones, investigación de materia de salud y seguridad. A la larga, el éxito o el fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por los problemas económicos, políticos, sociales o tecnológicos. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización completa y competitiva.

La planeación de los recursos humanos es una solución para el problema de rigidez que se da en las organizaciones. Hoy los recursos humanos están

---

<sup>15</sup> LITWIN, George. *Ambiente y motivación, un estudio experimental*, en Kolb, David, *Psicología organizacional*. Prentice-Hall, 1981.

siendo considerados, no sólo como un activo, sino que están situados en un mismo plano con los demás activos fijos de una empresa.

En este orden de ideas, Bentley plantea que la inversión en las personas, tanto en el desarrollo como en el mantenimiento de las destrezas adecuadas, se convierte en parte vital de las estrategias de la organización para el futuro; e infortunadamente, con frecuencia los programas de mejoramiento a nivel de los empleados se considera sólo como un costo, un gasto, mas no como una inversión: la cantidad que la mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal para este tipo de programas parece ser apenas un gesto de buena fe, pues sólo comprende una minúscula fracción de los ingresos corporativos. El desarrollo del capital humano, en sus niveles de capacitación y crecimiento de sus componentes eminentemente humanísticos mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y, por tanto, su desempeño. El mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias. Tal retribución puede ser rápida y significativa, aunque rara vez se mida o se presente en términos financieros<sup>16</sup>.

Los aspectos anteriores, combinados, se utilizan como base para el desarrollo de este estudio, ya que el mejoramiento continuo de los empleados como un plan de acción dentro de la organización, exige la responsabilidad de los individuos, quienes deben tener capacidad para lograr las metas y objetivos que lleven a un beneficio mutuo entre el personal de la empresa y la empresa misma. Este mejoramiento dentro de la organización, es un proceso de crecimiento y desarrollo personal de toda la vida, que debe ser planeado conjuntamente entre el individuo y la organización para satisfacer sus mutuas necesidades. Se requiere, por tanto, combinar el mejoramiento tanto del individuo como de la organización, teniendo en cuenta que el éxito de la organización son sus empleados.

Con el fin de fundamentar mejor esta dinámica entre lo organizacional y lo personal dentro de un proceso de mejoramiento continuo, a continuación se presentan unas consideraciones básicas:

En primer lugar, es necesario precisar cómo a través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus instituciones.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en

---

<sup>16</sup> BENTLEY, Trevor. *Capacitación empresarial*. McGrawHill. Bogotá, 1997.

consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

#### 2.2.3.2. Directrices y políticas de calidad

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo. La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la empresa. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la empresa adquiera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general en relación con opiniones de los mandos medios y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la

identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y mandos medios; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración
- Asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales
- Prestaciones de la empresa
- Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada mando medio reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total

de la empresa y contra el total de la función de la que forme parte. Cada jefe debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la empresa.
- Brindan a los jefes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego de escoger a la persona indicada, la cual será la responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento. Para el cumplimiento de esta fase se requiere una reunión con los altos directivos y líderes sindicales, para así poder discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a emprender. El equipo ejecutivo escogido para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso



de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra. La celebración ininterrumpida de las sesiones del equipo será muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento.

La misión del Consejo Directivo va a consistir específicamente al diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación; garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la empresa.

Las funciones de la empresa deben estar representadas en el consejo, puesto que cada función posee puntos de contacto claves dentro de la organización, que van a afectar a la productividad y la calidad de otras áreas. Los miembros del grupo:

- Representan funciones ante el Consejo Directivo del Mejoramiento y deben contar con la autoridad suficiente para dirigir en la función que representan.
- Fungen como eje de todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento.
- Son coordinadores de actividades, comunicadores de la situación que guarda el desarrollo del proceso y medidores de su progreso.
- Es recomendable que el Consejo Directivo sea bastante numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales.

Las actividades del Consejo Directivo del Mejoramiento son las siguientes:

- Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:
  - Definir la calidad
  - Definir la excelencia
  - Definir el último objetivo del mejoramiento
  - Describir la estrategia para lograr la excelencia
  - Métodos a emplear
  - Identificar las partes responsables
  - Establecer la medición del mejoramiento
  
- Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento.
- Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
- Actualizar y desarrollar el programa de concientización.
- Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
- Ayudar a los empleados y administradores a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
- Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
- Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.
- Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
- Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
- Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.
- Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo.

Es importante destacar, que aunque no es obligatorio, siempre es preferible que el equipo ejecutivo del mejoramiento también participe en la reunión para dar inicio al proceso, dado que brinda a las personas que lo integran, los conocimientos necesarios para emprenderse.

De otra parte, es conveniente precisar que la base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

#### 2.2.3.3. Capacitación en la organización

En primer lugar, es conveniente precisar el concepto de capacitación que se tiene en cuenta para el desarrollo del presente estudio: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. De acuerdo con Chiavenato (1994), Taylor define la capacitación

como el proceso de adiestramiento y aprendizaje de una o varias personas en uno o varios oficios para evitar pérdida de tiempo, materia prima y, por consiguiente, maximizar la productividad de las empresas; esta capacitación es un proceso de aprendizaje directo y vivencial para desarrollar con eficiencia un oficio o un arte<sup>17</sup>.

Otro aspecto que se define en el concepto de capacitación es el que plantea que ésta es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales<sup>18</sup>. Asimismo, entendida la capacitación como un proceso dentro de la organización, se define como una tarea planeada y sistematizada para lograr cambios positivos en el colaborador, brindándole conocimientos y desarrollando habilidades basadas en los objetivos de la empresa.

De acuerdo con las definiciones anteriores y otras muchas existentes en torno al trabajo conceptual de este término, se puede decir que no existe una definición universal de capacitación, sino que a ésta se le imponen criterios con diferentes puntos de vista; de la misma manera se puede observar la diferencia de conceptos que existe acerca de capacitación, formación, educación y desarrollo.

Sin embargo, cabe destacar otros enfoques de múltiples autores, quienes hablan de la capacitación como desarrollo integral en su sitio de trabajo, en el cual el individuo desarrolla habilidades y aptitudes para realizar sus tareas y perfecciona su desarrollo personal; es una labor simultánea para lograr un

---

<sup>17</sup> MENDOZA, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas. México, 1996.

<sup>18</sup> SIKULA, Andrew y MCKENNA, John. *Administración de recursos humanos*. Limusa. México, 1994.

óptimo desempeño en el ámbito empresarial y la integración del hombre al medio social, además de generar una formación integral<sup>19</sup>.

Teniendo como referente esta última óptica, el papel central de este estudio investigativo es el de reafirmar una vez más que todos los recursos humanos tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigne y un autodesarrollo en su ser personal, en los aspectos o dimensiones que le llevan a humanizarse más y a crecer más como personas y que, como tales, puedan comprometerse con más fundamento y decisión no sólo con la misma empresa u organización a la cual pertenece, sino con la sociedad en general. Y para todo ello, se parte desde el convencimiento de que el motor y el eje central de toda organización es el hombre y, como tal, debe ser capacitado y motivado.

En definitiva, la capacitación dentro de la organización debe considerarse un reto que haga pensar a todos los responsables de la misma en: si en realidad les interesa la capacitación de sus empleados; si son conscientes de que para lograr los objetivos como organización deben motivar, actualizar, desarrollar y capacitar al hombre y si con ello están buscando la perfección del ser humano para hacerlo no sólo útil dentro de la empresa o dentro de la sociedad misma, sino también un ser consciente de su crecimiento humano, de su realización personal y de su compromiso histórico con su país y con la humanidad en general.

#### 2.2.3.4. Mejoramiento continuo desde la educación y la capacitación

---

<sup>19</sup> MENDIOLA, Ma. Lourdes. *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. CENAPRO. México, 1990.

Las características de la organización son determinantes para el desarrollo individual y social de las personas que la conforman. El recurso más valioso de la organización es el ser humano, y como tal, debe contar con programas de mejoramiento continuo. Por ello es necesario recalcar la importancia de los líderes en las organizaciones respecto a la trascendencia que tiene la capacitación en los empleados; esto permite plantear una nueva filosofía en la empresa y genera la práctica de las relaciones entre trabajo, hombre, organización, que redunden en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración, entre todos los miembros de la empresa.

En este contexto, la capacitación es la función educativa de una empresa por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. La capacitación debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado una visión universal básica y orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto. La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos de nuestra actual educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia. Se considera trágico el hecho que en un gran porcentaje la capacitación está sólo orientada hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre en esta época.

A continuación se indicarán algunas bases teóricas del proceso de aprendizaje, haciendo énfasis en la importancia que éstas tienen para toda tarea de capacitación, y que propiciará, a su vez, fundamento y respaldo a un programa

de mejoramiento continuo para los empleados de una organización empresarial. Las bases se describen en las teorías que se han desarrollado para explicar la actividad humana en sus cambios y modificaciones; se destacan dos tendencias<sup>20</sup>:

- a. Las tendencias o teorías que le dan primacía al desarrollo.
- b. Las tendencias o teorías que dan primacía al aprendizaje.

En la primera tendencia, los investigadores contemporáneos de la psicología del desarrollo tienen en cuenta la importancia de las experiencias físicas y sociales, lo que facilita las condiciones internas del desarrollo individual; así mismo, el desarrollo humano se considera en relación con la sicomotricidad, inteligencia y socio-afectividad del individuo.

En la segunda tendencia, las teorías que fundamentan el aprendizaje, de acuerdo con Gertrudys Torres (1993) son:

- ❖ Modelo de Jean Piaget: El aprendizaje como adquisición de conocimientos: el individuo no solo aprende lo que aprende, sino también cómo lo aprende. El aprendizaje implica un rompimiento, un conflicto, un desequilibrio conceptual, un desacuerdo con los esquemas o estructuras mentales de asimilación. Aprender significa entonces, asimilar lo hechos.
- ❖ Modelo de Skinner: Para este psicólogo, el individuo no sólo aprende contenidos, sino fundamentalmente formas específicas de las propias acciones. Un individuo no sólo aprende a solucionar problemas, sino también formas adecuadas o inadecuadas de resolverlos. En síntesis, el

---

<sup>20</sup> TORRES, Gertrudys. *Psicología del aprendizaje*. USTA. Bogotá, 1993.

aprendizaje que presenta Skinner es el aprendizaje como una modificación de conducta.

- ❖ Modelo de Bandura: En este modelo el individuo aprende, no sólo a partir de sus propias acciones y de los resultados o logros alcanzados directamente con ellas, sino también a partir de la observación de modelos sociales castigados o premiados.
  
- ❖ Modelo de Gagne: el individuo aprende, además de información verbal, habilidades intelectuales, estrategias cognoscitivas, actitudes y destrezas motoras.

Hoy en día, se hace énfasis en el porqué algunas personas aprenden con mucha más facilidad y rapidez que otras. Las teorías actuales se concentran en cómo aprende una persona, en vez de qué aprende; de ahí, que el cómo aprende una persona se debe tener claramente definido porque ayuda a los individuos, a los grupos y a las organizaciones para la capacitación en habilidades específicas.

Y es que durante los últimos años se ha logrado comprender más acerca de cómo las personas aprenden y cómo puede aplicarse este aprendizaje en un marco laboral. La capacitación es similar al aprendizaje y los principios de este proceso son lineamientos sobre los modos en que se aprende con mayor eficacia: cuanto mayor sea la cantidad de esos principios que se incluya en la capacitación, tantas más posibilidades tendrá este último de ser eficaz. Esos principios son:

- ❖ Participación: el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el hombre puede participar activamente.



- ❖ Repetición: es el que graba un patrón en la memoria.
- ❖ Pertinencia: el aprendizaje se facilita cuando con temas que se deben aprender tienen un significado.
- ❖ Transferencia: cuanto más coincidan las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo.
- ❖ Retroalimentación: es el que informa a los aprendices sobre su progreso.

#### 2.2.3.5. Identificación correcta de las necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma; es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa; por ello, el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe tener claro que, cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores consideran la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a

detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes: ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas? ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos? ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

#### 2.2.3.6. Actividades básicas de un Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo y debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles, constituyéndose, de esta manera, en un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen

diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

a) Obtener el compromiso de la alta dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b) Establecer un consejo directivo de mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c) Conseguir la participación total de la administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d) Asegurar la participación en equipos de los empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e) Conseguir la participación individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f) Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g) Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h) Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

i) Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j) Establecer un sistema de reconocimientos.

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

#### 2.2.3.7. Equipos de mejoramiento continuo

De igual forma, se habla de los equipos de mejoramiento continuo (talento humano) los cuales son una estrategia de comunicación corporativa alrededor de la tarea, de participación, de calidad total, excelencia y calidad en el servicio. Como totalidad, son una estrategia de mercadeo corporativo interno.

El conjunto de equipos de mejoramiento continuo es un programa a través del cual equipos de funcionarios se organizan para comunicarse alrededor de su tarea, transmitiendo información, analizando problemas de servicio y proponiendo mejoras y soluciones a su trabajo, que conduzcan a consolidar la calidad total del servicio en la organización. Esto se realiza a través de un programa de capacitación y perfeccionamiento profesional dentro de la

organización. Su fin último es “hacer crecer la gente” pues el perfeccionamiento implica no sólo el mejoramiento del trabajo sino el desarrollo integral de los individuos, y por ello supone la participación de todos los miembros de la organización<sup>21</sup>.

El objetivo final de los equipos de mejoramiento es el crecimiento permanente de los miembros del equipo, el mantenimiento de un adecuado clima laboral, la consolidación de una cultura corporativa, el mejoramiento continuo y permanente de la excelencia y calidad del servicio tanto al cliente interno como al externo. Además, el crecimiento humano dentro de la empresa tiene como fin el desarrollo integral, individual y colectivo, de los miembros de la institución y su identificación con los propósitos y sistemas de la empresa dentro de una cultura de participación y de mejoramiento continuo del servicio, lo cual repercute favorablemente en la consecución de adecuados ambientes de lealtad en términos de pertenencia, de arraigo y de compromiso participativo.

#### 2.2.3.8. Trascendencia y beneficios del mejoramiento continuo

Es evidente que la educación debe ser una preocupación trascendental de cualquier grupo social, lo cual implica preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde, así como formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, al igual que el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. El fin primario de la formación concierne a la persona humana en su vida personal buscando su perfeccionamiento, así como el papel que le corresponde como miembro del

---

<sup>21</sup> JAFFE, Dennis. *Empowerment*.

conglomerado social y su cuota de responsabilidad frente a la humanidad en general.

Estos conceptos de educación y formación resultan así claves dentro de la dinámica e intencionalidad de una tarea o cultura de mejoramiento continuo de un grupo de personas pertenecientes a una organización, corporación, empresa, o institución, ya que la persona humana, su perfección y su desarrollo en sus múltiples dimensiones, son o deben ser el objetivo primordial de un programa de mejoramiento, lo cual implica ayudar a la persona brindándole conocimientos y colaborándole en el desarrollo de su personalidad, para que así estimule sus capacidades, cualidades, destrezas, habilidades y procure el perfeccionamiento de su potencial humano. Todo esfuerzo de desarrollo personal o de mejoramiento continuo debe orientarse a que la persona aprenda a aprender para aprender a ser y, así, aprenda a hacer.

De lo contrario, se seguiría funcionando con una concepción distorsionada no sólo de la capacitación en concreto sino también del desarrollo o mejoramiento continuo en general, en donde se sirve a otros fines, se persiguen otros objetivos subterfugios, se hacen componendas con fachadas o máscaras llamativas que desvirtúan el verdadero poder transformacional frente al talento humano, llegando así a una instrumentalización de la persona y a un juego de la dignidad de la condición humana. Cabe decir que cualquier intento de educar, formar o capacitar al personal de una empresa será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia.

A continuación se presenta un listado de las ventajas o beneficios que produce un programa, un plan o una cultura de mejoramiento continuo dentro de una organización empresarial, beneficios que se han agrupado tanto en el aspecto organizacional como en el aspecto personal, precisando que esta división se



establece obedeciendo a criterios de claridad y orden y no porque sean excluyentes, ya que, como se ha indicado en ideas anteriores, la organización como tal y los empleados de la misma constituyen un binomio inseparable.

a) Beneficios para la organización:

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas hacia la orientación de los beneficios.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización; estimula la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización, contribuye a crear la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ayuda a mejorar el clima organizacional.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes, y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.

- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal y administración.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- Estimula la administración preventiva.
- Elimina las conductas poco adecuadas.
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones en la organización.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

b) Beneficios para los empleados:

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Desarrolla niveles adecuados de autoestima y asertividad.
- Estimula la creación o desarrollo de valores personales.
- Propicia elementos para una comunicación más eficiente, eficaz y efectiva.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y la confianza en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.

- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicación.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Satisface las necesidades personales del instructor y del adiestrado.
- Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas<sup>22</sup>.

Los beneficios que el mejoramiento continuo proporciona al individuo o a la organización y, en general, a las relaciones humanas son la guía armónica del éxito de una empresa, no sólo en los aspectos económicos, sino en los individuales y sociales. Esta imperiosa, clave y valiosa responsabilidad frente a los colaboradores de una organización empresarial indudablemente mejorará las condiciones de vida, no solamente del individuo, sino también de su entorno familiar, laboral y social. La cultura del mejoramiento continuo para los trabajadores es la “oportunidad” para lograr una mejor manera de vivir y de colaborar con eficiencia en las diferentes funciones, responsabilidades o compromisos que se les asigne o que vayan asumiendo en la medida en que se van identificando con la filosofía de la empresa y vayan adquiriendo más sentido de pertenencia frente a la misma, lo cual redundará, desde luego, en el éxito, calidad y productividad de la organización o empresa en general.

---

<sup>22</sup> MENDOZA, Alejandro. *Capacitación para la calidad y la productividad*. Trillas. México, 1995.

## 2.3. MARCO LEGAL

Decreto Número 1567 de 1998 (5 de agosto de 1998), por la cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de estímulos para los empleados del Estado.

### 2.3.1. Disposiciones Generales

El sistema de capacitación para los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuela de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

### 2.3.2. Componentes del sistema

El sistema está integrado por los componentes que se relacionan a continuación

#### 2.3.2.1. Disposiciones Legales

El conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del decreto ley y por los decretos reglamentarios que expida el Gobierno Nacional, así como por los actos administrativos emanados de cada entidad, en concordancia con las leyes generales de educación superior, con las disposiciones reglamentarias de éstas, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal.

#### 2.3.2.2. Plan Nacional de Formación y Capacitación

El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orienta la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios.

#### 2.3.2.3. Planes Institucionales

Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación. Éste deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el gobierno nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el decreto y con la planeación institucional. Para ellos las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y del Departamento Administrativo de la

Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, hacerles las observaciones que consideren pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La comisión de personal participara en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

#### 2.3.2.4. Recursos

Cada entidad contará para la participación con los recursos previstos en el presupuesto así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto.

#### 2.3.2.5. Organismos

Aquí encontramos Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, y Escuelas Públicas de Formación y Capacitación, estas entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación. Cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.

#### 2.3.3. Definición de Capacitación

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo a los establecido

con la Ley General de Educación, dirigidos a prologar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

#### 2.3.4. Objetivos de la capacitación

- Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.
- Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética al servicio público.
- Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos, y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades.
- Fortalecer la capacidad tanto individual como colectiva de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
- Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

### 2.3.5 Areas y Modalidades de la capacitación

#### 2.3.5.1 Areas

Para efectos de organizar la capacitación, tanto los diagnósticos de necesidades como los planes y programas correspondientes se organizarán teniendo en cuenta dos áreas funcionales: La Misional o técnica que integra en estas áreas las dependencias cuyos productos o servicios constituyen la razón de ser de la entidad; y de gestión la cual esta constituida por las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y los servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

#### 2.3.5.2 Modalidades de capacitación

La capacitación podrá impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, principios y las obligaciones que se señalan en el decreto ley. Para tal efecto se pueden realizar actividades dentro y fuera de la entidad.



### 3. DISEÑO METODOLOGICO

Dentro de los múltiples componentes que forman parte de un diseño metodológico, para el caso de este proyecto de investigación se tuvieron en cuenta los siguientes: Estrategias de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de la información y procesamiento de la información. A continuación se presenta una visión global de cada uno de estos elementos:

#### 3.1. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto investigativo se enmarca dentro de los tipos de investigación observacionales, concretamente la **investigación descriptiva**, dadas las características de la misma. De acuerdo con la síntesis que presenta César Augusto Bernal (2000) sobre los tipos de investigación, caracteriza la investigación descriptiva retomando a Salkind, como aquella investigación donde “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Asimismo añade, retomando a Hugo Cerda, que “tradicionalmente se define la palabra ‘describir’ como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas... Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> BERNAL, Augusto. *Metodología de la investigación para administración y economía*. Pearson. Bogotá: 2000

Así, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. En tal sentido, esta investigación procura describir las características propias de un sector de los trabajadores de las diferentes universidades oficiales ubicadas en Bogotá, buscando definir algunas estrategias que propendan por un mejoramiento continuo de sus condiciones personales y laborales.

### 3.2. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO

#### 3.2.1. Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis que se tuvieron en cuenta para obtener ordenada y globalmente la información requerida en torno al conocimiento de las condiciones y necesidades de mejoramiento continuo de los empleados de los niveles inferiores de las universidades públicas de Bogotá, a fin de responder a los objetivos propuestos en este proyecto investigativo, fueron las siguientes:

- Situación personal de los empleados.
- Ambiente de desenvolvimiento laboral.
- Correlación entre la situación personal y el rendimiento laboral.
- Expectativas de superación y mejoramiento.

### 3.2.2. Definición y justificación de las variables

Las variables que se presentan a continuación fueron las que se definieron para manejar cada una de las unidades de análisis que se aplicaron inicialmente en la implementación de la encuesta en su mayoría y, en menor medida, en las entrevistas y el análisis de documentos.

#### 3.2.2.1. Definición de las variables de las unidades de análisis

- Situación personal de los empleados.

Edad

Nivel de educación

Niveles de autoestima

- Ambiente de desenvolvimiento laboral

Tipo de labor u ocupación

Condiciones físicas del sitio de trabajo

Relaciones con los compañeros y jefes

- Correlación entre la situación personal y el rendimiento laboral

Estabilidad laboral en la empresa

Capacitación continua y pertinente

Nivel de satisfacción en el desempeño laboral

- Expectativas de superación y mejoramiento

Aspiraciones a nivel educativo y formativo  
Nivel de motivación para capacitarse y superarse  
Tipos de capacitación esperados

#### 3.2.2.2. Justificación de las variables

- Edad

Permite reflejar el desarrollo individual de los empleados de acuerdo con la psicología evolutiva

- Nivel de educación

Se pretende establecer el grado de crecimiento personal desde el punto de vista educativo.

- Niveles de autoestima

Se intenta conocer los niveles de conocimiento personal, de aceptación de sí mismo y de autovaloración de sus propias condiciones personales.

- Tipo de labor u ocupación

Se referencia con ello la clase de trabajo, función u oficio que desarrolla cada uno de los empleados

- Condiciones físicas del sitio de trabajo

Se trata de conocer las diferentes características físicas del clima laboral, las condiciones ambientales de desempeño en las funciones u oficios establecidos.

- Relaciones con los compañeros y jefes

Se pretende identificar qué tipo de relaciones tanto interpersonales como laborales se establecen entre los empleados mismos y entre éstos y sus jefes.

- Estabilidad laboral en la empresa

Se trata de precisar los grados de permanencia laboral y de continuidad en los diferentes oficios por parte de los empleados.

- Capacitación continua y pertinente

Se identifican los diferentes cursos, programas o actividades que han venido desarrollando o recibiendo los empleados frente a su desempeño laboral y crecimiento humano.

- Nivel de satisfacción en el desempeño laboral

Se desea identificar en qué medida el trabajo realizado por el empleado le permite su crecimiento personal o, sencillamente, le produce satisfacción.

- Aspiraciones a nivel educativo o formativo

Se desea conocer qué metas, ideales o proyectos de formación o crecimiento personal tienen trazados los empleados.

- Nivel de motivación para capacitarse y superarse

Se intenta establecer qué factores de motivación están desarrollando los empleados frente a sus inquietudes por capacitarse y superarse tanto personal como laboralmente.

- Tipos de capacitación esperados

Se pretende identificar en qué aspectos de desempeño laboral o del crecimiento personal tienen proyectadas sus expectativas de superación o mejoramiento.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El referente poblacional para el desarrollo de este proyecto de investigación estuvo conformado por empleados de los niveles inferiores de las estructuras organizacionales de las entidades oficiales que ofrecen programas de formación profesional en el plano de la educación superior, es decir, de las universidades oficiales en el orden nacional, ubicadas en la ciudad de Bogotá, D.C.

El universo estuvo constituido por los empleados de los niveles inferiores de las siguientes universidades: Universidad Nacional, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Distrital Francisco José de Caldas y Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, por cuanto que éstas son las universidades de carácter oficial del orden nacional ubicadas en Bogotá.

Sin embargo, en el momento de la aplicación de los instrumentos únicamente se pudo efectuar en tres de las cuatro universidades mencionadas, por cuanto en la otra Universidad no se encontró la colaboración requerida, debido a los constantes inconvenientes de orden público y de seguridad que en dicho tiempo

estaba afectando tanto el ambiente nacional como el contorno de las mismas universidades oficiales.

El número total de empleados de los niveles inferiores de las tres (3) universidades a las cuales se les podía aplicar el instrumento fue de 135, distribuidos de la siguiente manera:

- Primera Universidad: 54.
- Segunda Universidad: 42.
- Tercera Universidad: 39

Se tomó entonces, una muestra en cada una de estos sectores poblacionales, escogiendo como criterio un número significativo que sobrepasara el 50% de la población con el fin de que la muestra fuese representativa, estableciendo un porcentaje representativo del 66.6% en cada uno de estos sectores poblacionales, es decir las dos terceras (2/3) partes del total de empleados de los niveles inferiores de cada una de las universidades. El número de empleados escogidos para la aplicación del instrumento en cada universidad quedó, entonces, de la siguiente manera:

- Primera Universidad: 37 encuestados.
- Segunda Universidad: 28 encuestados.
- Tercera Universidad: 25 encuestados.

En total (entre las tres universidades), el número de empleados encuestados fue de 90, correspondiente al 66.6% de la población. En cada una de las universidades, los empleados se escogieron de manera aleatoria, aprovechando algunas de las reuniones de tipo administrativo que se tienen al interior de estos centros educativos, teniendo especial cuidado porque hubiese siempre empleados de los diferentes oficios correspondientes a los niveles

inferiores (celadores, aseadores, mensajeros, cocineros, jardineros, personal calificado y encargados de mantenimiento).

### 3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de tener acceso a la información y aspectos propios de la situación existente en los grupos poblacionales, se tuvo en cuenta el manejo y aplicación de la encuesta, la cual fue aplicada en los diferentes tipos de funciones o trabajos que desempeñan los empleados en referencia.

#### 3.4.1. Definición y caracterización de los instrumentos (encuesta social)

La encuesta social, de tipo socio-demográfica, fue definida en orden a la obtención de una información cualitativa y/o cuantificable para este trabajo, por cuanto permite recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un colectivo determinado. Este instrumento permitió identificar los siguientes tipos de características:

a) Demográficas: Edad, sexo, estado civil, entre otros.

Estos aspectos dentro de la encuesta responden básicamente a la unidad de análisis definida como situación personal de los empleados.



b) Socioeconómicas: Ocupación, ambiente de trabajo, perspectivas de desenvolvimiento laboral.

Con estos aspectos se pretende dar respuesta básicamente a las unidades de análisis definidas como ambiente de desenvolvimiento laboral y correlación entre la situación personal y el rendimiento laboral.

c) Conductas y actividades: Ambientes de socialización, sentido de pertenencia institucional.

Estos aspectos convertidos en preguntas buscan complementar la información frente a la unidad de análisis definida como ambiente de desenvolvimiento laboral.

d) Opiniones y actitudes: Niveles de motivación y deseos de capacitación.

Con estos aspectos se pretende dar respuesta a las variables pertenecientes a la unidad de análisis definida como expectativas de superación y mejoramiento.

Los criterios por los cuales se definieron las anteriores características básicas para la formulación de las preguntas de la encuesta, responden a las variables definidas previamente y a la intencionalidad de los objetivos de la investigación. La encuesta estuvo compuesta por 15 preguntas que, en su mayoría eran cerradas, con opciones válidas y sin distractores, garantizando la objetividad del instrumento.

### 3.4.2. Ficha técnica de las encuestas

UNIVERSO DE LA ENCUESTA: 90 personas encuestadas, correspondiente al 66.6% del universo.

POBLACION OBJETIVO: Celadores, aseadores, mensajeros, cocineros, jardineros, personal calificado y encargados de mantenimiento.

LUGARES DE APLICACIÓN: Tres (3) de las cuatro (4) universidades oficiales de carácter nacional ubicadas en Bogotá, D.C.

TIPO DE ENCUESTA:

Encuesta por concentración de población (dadas las condiciones de la población, de acuerdo con sus funciones y oficios, se aplicó un solo modelo. Se presentaron 15 preguntas, entre preguntas cerradas (con varias opciones válidas) y preguntas abiertas.

METODO DE APLICACIÓN: Individual.

TIEMPO DE EJECUCION: Meses de Julio y Agosto de 2001.

CONFIABILIDAD: 98%.

### 3.4.3. Aplicación de instrumentos (encuesta social)

Se escogió una muestra en las universidades públicas de Bogotá, con base en la relación de permisos aprobados por las respectivas directivas en cada una de las Instituciones. La aplicación de los correspondientes instrumentos se realizó en los meses de Julio y Agosto de 2001, aprovechando, para ello, algunas de las reuniones de tipo administrativo que se tienen con este tipo de personal.

La muestra inicial fue de 90 operarios de tres de las cuatro las universidades previstas, ya que por problemas de seguridad en el momento de la aplicación de la encuesta, éstas no fueron autorizadas por la otra universidad, a pesar de que con suficiente anterioridad las directivas institucionales habían dado el visto bueno para realizarlas.

Los problemas que se encontraron en la aplicación de las encuestas fueron: la objeción de la mayoría de mandos medios respecto a que se perdería tiempo al aplicar la encuesta, ya que ésta tenía una duración entre 20 y 30 minutos. Sin embargo, las directivas accedieron a proporcionar el tiempo cuando revisaron la encuesta, ya que les pareció muy interesante. Otro problema que se reflejaba en los operarios, era como se superó el temor a contestar preguntas personales, ya que la mayoría de ellos creían que podía haber alguna connotación negativa para su función. Este inconveniente se superó haciendo presentación en forma unipersonal al operario calificado del estudio que se estaba realizando. Por último, se presentó gran dificultad en lograr que los directivos accedieran a una entrevista informal que pudiera brindar información oportuna y valiosa, con el argumento que no tenían tiempo, que estaban demasiado ocupados o, sencillamente, se les dejara alguna encuesta para que ellos diligenciaran, pero como este instrumento estaba elaborado únicamente

para los empleados, no se pudo obtener la información que se esperaba de parte de ellos.

### 3.5. FASES DE LA INVESTIGACION

El proyecto investigativo denominado “Estrategias de mejoramiento continuo para los empleados de los niveles inferiores de las universidades oficiales ubicadas en Bogotá”, desarrolló las siguientes fases con sus correspondientes actividades:

#### 3.5.1. Contextualización del Proyecto investigativo

Durante esta fase se gestó la necesidad de abordar la problemática a investigar, describiendo, formulando y delimitando el proyecto investigativo, con el fin de precisar la intencionalidad del mismo mediante la formulación de los objetivos. Las actividades básicas fueron las siguientes:

- Planteamiento del problema a investigar.
- Definición y elaboración de los antecedentes del problema investigativo.
- Elaboración de la justificación y de los objetivos, tanto general como específicos.

#### 3.5.2. Fundamentación teórica

En esta fase se hizo acopio de una base conceptual-teórica con el fin de fundamentar la investigación misma desde el punto de vista teórico. Se destacan las siguientes actividades:

- Revisión de múltiples propuestas en torno a tópicos pertinentes al tema o problema investigativo, así como los referentes legales correspondientes.
- Lectura analítica de los conceptos y categorías más significativos.
- Estructuración y categorización de los diferentes conceptos y propuestas seleccionados.
- Toma de postura y reelaboración de una base conceptual que sirva de consolidación a las intencionalidades del proyecto investigativo.

### 3.5.3. Diseño metodológico

En esta fase se destacaron los siguientes momentos o actividades:

- Definición de las estrategias de investigación.
- Definición de las unidades de análisis y de las variables.
- Definición de la población y la muestra.
- Diseño y validación de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta en las diferentes universidades definidas.

### 3.5.4. Procesamiento de la información

En esta fase se desarrolló un manejo y análisis de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento utilizado, buscando confrontar (mediante las variables definidas) dicha información con los diferentes objetivos propuestos. Para ello, se tuvieron los siguientes momentos o actividades:

- Revisión y análisis de la información registrada en las encuestas.
- Elaboración de las conclusiones.
- Estructuración de las conclusiones según nuevas categorías.

#### 3.5.5. Diseño y elaboración de la propuesta

Como parte de la intencionalidad del proyecto investigativo, esta propuesta aborda unas estrategias en orden a contribuir al mejoramiento continuo de los empleados referenciados. Para su elaboración se destacaron los siguientes momentos o actividades:

- Definición de categorías de la propuesta (a nivel organizacional y a nivel personal).
- Diseño y elaboración de las diferentes estrategias.
- Definición y ajuste de talleres básicos para ejemplificar las estrategias.

#### 3.5.6. Presentación del documento final

En esta fase se trató de elaborar el documento, primero en borrador y, luego, ya de manera formal para su revisión y aprobación. Se destacan, aquí, los siguientes momentos o actividades:

- Elaboración de un primer borrador como fruto del proceso investigativo.
- Entrega de dicho borrador para su revisión y correcciones correspondientes.
- Ajustes a las correcciones y presentación de nuevo informe.
- Nueva revisión y nuevas correcciones.

- Ajuste del proyecto investigativo según últimas correcciones y elaboración del documento final en orden a la sustentación del mismo.

#### **4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Con la información obtenida a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos definidos previamente, se procedió a un manejo adecuado y sistemático de la misma, cuidando de direccionar dicha información hacia la obtención de resultados y conclusiones válidos, pertinentes, efectivos y eficaces. Para ello, se definieron las correspondientes categorías y variables que permitieron organizar de una manera sistemática, controlada y proyectiva los diferentes resultados y conclusiones obtenidos, propiciando de esta manera la presentación de una propuesta como alternativa de solución a la problemática descrita, y que se concentra en un conjunto de estrategias de mejoramiento continuo para el nivel de empleados, del cual se ha hecho permanentemente referencia.

A continuación se describen cada una de las fases correspondientes al procesamiento de la información con las correspondientes conclusiones que permitieron diseñar una propuesta estratégica para implementar el mejoramiento continuo de los empleados

##### **4.1. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

A continuación se presentan los resultados de la investigación con base en la relación de las variables: Edad, nivel de educación, niveles de autoestima, condiciones de desenvolvimiento laboral, tipo de labor u ocupación, ambiente laboral, relaciones con los compañeros y jefes, correlación entre la situación personal y el rendimiento laboral, experiencia y estabilidad laboral, capacitación



continua y pertinente, nivel de satisfacción en el desempeño laboral, expectativas de superación y mejoramiento, aspiraciones a nivel educativo o formativo, nivel de motivación para capacitarse y superarse y tipos de capacitación esperados.

#### 4.1.1. Edad

La variable edad se estableció en un comienzo, con los siguientes rangos:

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 20 años
- Entre 25 y 30 años
- Entre 30 y 35 años
- Mayor de 40 años

Sin embargo, en la investigación se encontró que no había personas menores de 18 años y que existía un rango relevante entre los 30 y 40 años, así como también para los mayores de 40 años. Por este motivo, los rangos de la variable edad se redefinieron de la siguiente manera:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Mayores de 40 años

A continuación se presentan los resultados de la variable edad, de los 90 operarios calificados y celadores.

En la siguiente tabla se observa que, aunque no hay una marcada diferencia del número de personas entre los diferentes rangos de edad. El mayor porcentaje se tiene entre los 18 y 25 años con el 27,7%.

TABLA 1. RANGOS DE EDAD

RANGOS DE EDAD	PORCENTAJE
ENTRE 18 Y 25 AÑOS	27.7 %
ENTRE 26 Y 30 AÑOS	22.2 %
ENTRE 31 Y 40 AÑOS	26.6 %
MAYORES DE 40 AÑOS	23.3 %
TOTAL	100 %

En la tabla 1 se observa que hay una diferencia del número de personas entre los diferentes rangos de edad, aun cuando estas diferencias no son muy notorias; el mayor porcentaje se tiene entre los 18 y 25 años con el 27,7%, seguido con el 26,6% para el rango entre los 31 y 40 años, así como el 23,3% entre los mayores de 40 años y por último, el 22,2% entre los 26 y 30 años, indicando lo anterior que la mayoría de los operarios calificados y celadores está entre los 18 y 25 años de edad y 31 y 40 años de edad.

De acuerdo con la anterior información, la capacitación debe dirigirse con igual énfasis en los diferentes rangos de edad, por lo que la diferencia entre los mismos no es notoria. Los porcentajes entre los rangos de edad nos muestra que hay grupos proporcionales, no hay marcada diferencia en un solo rango; sin embargo, es importante plantear temas y actividades acordes con los grupos, ya que de esta manera se permite que las personas asimilen mejor, dadas las similitudes en sus características y necesidades.

## 4.1.2. Estado civil

TABLA 2. ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS

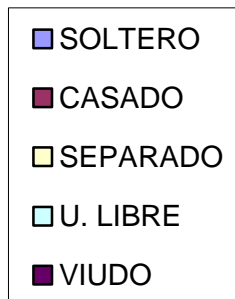
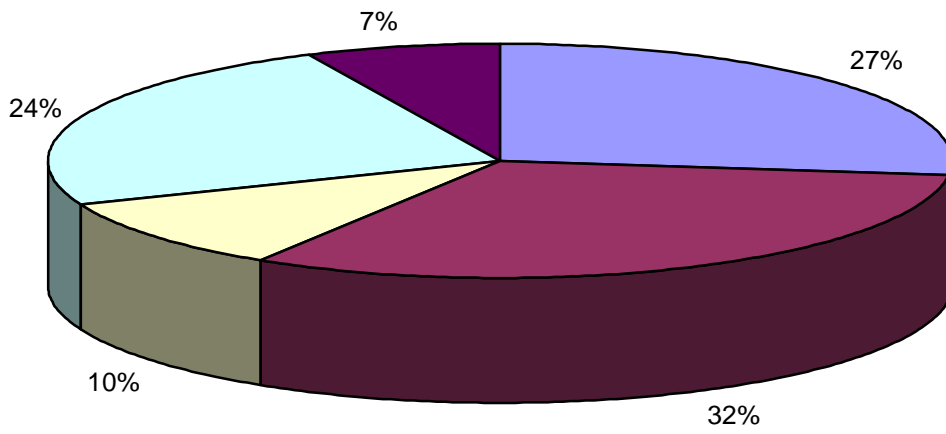
ESTADO CIVIL	PORCENTAJE
SOLTERO	27 %
CASADO	32 %
SEPARADO	10 %
UNION LIBRE	24 %
VIUDO	7 %
TOTAL	100 %

En la tabla 2 se presenta la relación entre los diferentes estados civiles así: de los 90 operarios calificados y celadores un 32% se encuentran casados, seguidos por un 27% solteros, 24% unión libre. Los demás porcentajes no son relevantes.

Como entre los porcentajes más altos se encuentran entre los casados con un 32% y los de unión libre con un 24%, el referente porcentual representa una gran población que viven unidos (ya sean casados o no), por lo que se debe tener en cuenta esta conformación familiar como una ocasión para implementar estrategias que coadyuven a su fortalecimiento, todo ello dentro de las perspectivas de crecimiento personal. Además, ello puede hacer prever la conveniencia de que al capacitarse estos empleados se vuelvan multiplicadores de conocimiento, teniendo en cuenta que en la medida en que aprendan pueden transmitir estos conocimientos a sus familias, sobre todo en temas que fomenten el desarrollo humano; de esta manera, se propiciaría la convivencia y se generaría un mejor estilo de vida, motivándose mucho más en su trabajo.

### GRAFICA 1

### ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS



#### 4.1.3. Nivel de educación

##### A. Estado de alfabetización

TABLA 3.1. ESTADO DE ALFABETIZACION

SABER LEER Y ESCRIBIR	PORCENTAJE
SI SABEN LEER Y ESCRIBIR	99 %
NO SABEN LEER NI ESCRIBIR	1 %
TOTAL	100 %

La tabla 3.1, nos muestra satisfactoriamente que el 99% de los colaboradores saben leer y escribir y tan solo un 1% no sabe leer ni escribir. Prácticamente no hay analfabetas, siendo esta una variable muy importante en las instituciones han tratado de fomentar los mínimos niveles de alfabetización.

Lo anterior constituye en una circunstancia propicia para una capacitación más efectiva, por cuanto se cuentan con niveles adecuados de formación básica. En tal sentido, se presenta la oportunidad de adelantar estrategias que propendan por incrementar el nivel de estudios y se busque capacitar a los empleados en órdenes más avanzados de su crecimiento personal.

## B. Estudios realizados

TABLA 3.2. ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL DE ESTUDIOS	PORCENTAJE
HA CURSADO SOLAMENTE ALGUNOS GRADOS DE PRIMARIA	8.8 %
HA HECHO ÚNICAMENTE LA PRIMARIA COMPLETA	33.3 %
HA CURSADO SOLO ALGUNOS GRADOS DE BACHILLERATO	30 %
TIENE HASTA EL BACHILLERATO COMPLETO	15.5 %
HA REALIZADO OTROS ESTUDIOS DESPUES DEL BACHILLERATO	10 %
NO HA REALIZADO NINGUN TIPO DE ESTUDIOS ESCOLARES	2.4 %
TOTAL	100%

En la tabla 3.2, los porcentajes más altos, con un 33.3%, hacen referencia a los que han hecho únicamente la primaria completa; el 30% ha cursado solo algunos grados de bachillerato; los demás datos no son relevantes.

Los porcentajes de culminación de primaria y bachillerato son muy bajos. Ello implica la necesidad de colocar atención en este aspecto que tiene que ver con la culminación de los estudios de una escolaridad básica, ya sea de la primaria o de la secundaria; de esta forma se contribuirá a la intención de lograr unos niveles más adecuados de calidad de vida y de mejoramiento continuo para

este grupo de empleados, ya que además de lograr mejores niveles personales les abriría más campos para acceder a puestos de trabajo mejor remunerados.

### C. Realización de estudios en la actualidad

TABLA 3.3. REALIZACION DE ESTUDIOS EN LA ACTUALIDAD

TIPO DE ESTUDIOS	PORCENTAJE
COMPLETAR LA PRIMARIA	4.4 %
COMPLETAR EL BACHILLERATO	13.3 %
CARRERAS TECNICAS	8.8 %
CARRERAS TECNOLOGICAS	5.5 %
CARRERAS PROFESIONALES	4.4 %
CURSOS INFORMALES	12.2 %
NO REALIZA ESTUDIOS	48.8 %
NS/NR	2.2 %
TOTAL	100%

En la tabla 3.3 vemos cómo el 48.8% de los operarios en estos momentos no realiza ningún tipo de estudios, siendo un porcentaje bastante alto; el 13.3% está terminando el bachillerato; el 12.2% está realizando cursos informales como costura, culinaria, belleza, entre otros; los demás datos no son tan relevantes.

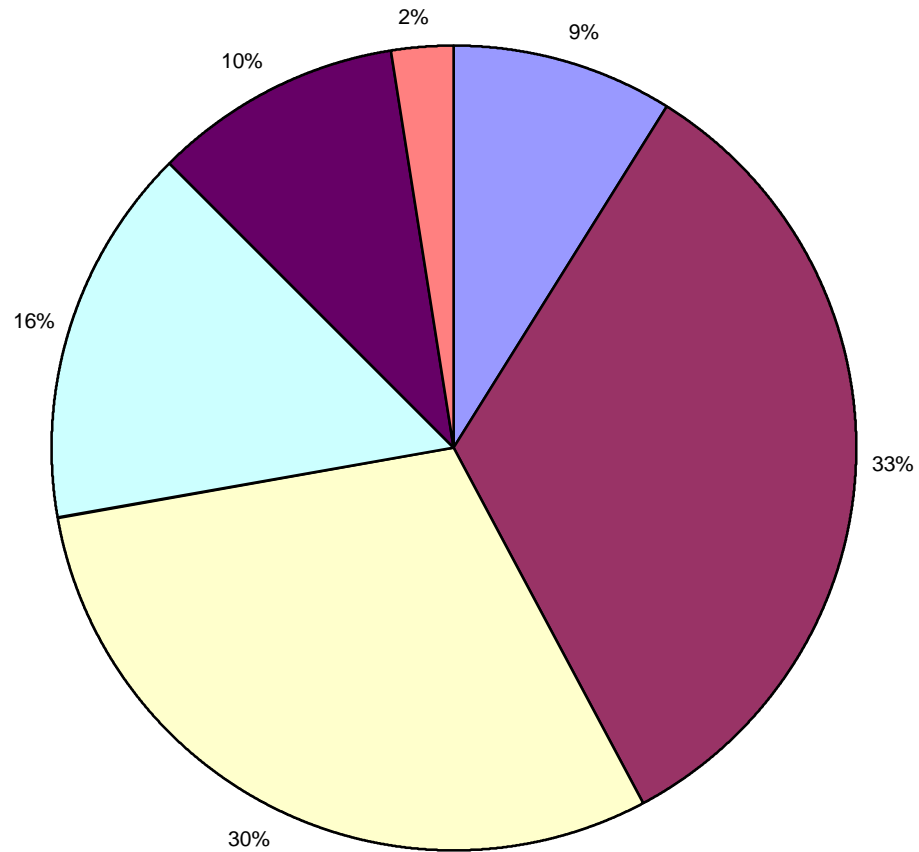
Reafirmando el análisis hecho sobre los resultados de la tabla 3.2., se presenta una gran oportunidad para las empresas para que los empleados en mención puedan tener ambientes y oportunidades tendientes a la realización de estudios que les propicien mejores niveles de preparación, con las posibles consecuencias positivas ya sea a nivel personal o laboral. Habría que mirar, por parte de las universidades la posibilidad de mirar condiciones de tiempo, de

financiación y de otro tipo de colaboración lo que, a la larga, podría redundar en mejor calidad organizacional y mejores ambientes laborales.



## GRAFICA 2

### ESTUDIOS REALIZADOS



■ Ha cursado algunos grados de Primaria

■ Ha hecho unicamente primaria

■ Ha cursado algunos grados de Bachillerato

■ Tiene hasta Bachillerato completo

■ Ha realizado otros estudios despues del Bachillerato

■ No ha realizado ningun tipo de estudios después del Bachillerato

## 4.1.4. Tiempo de trabajo en la universidad

TABLA 4. TIEMPO DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD

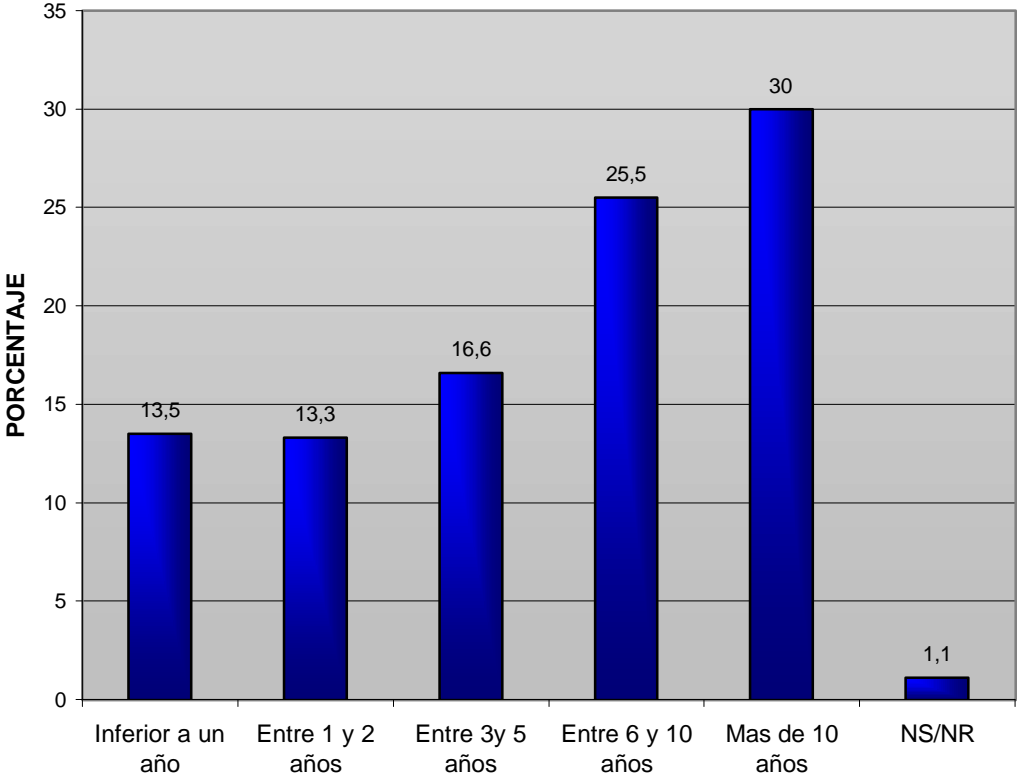
RANGO DE TIEMPO EN AÑOS	PORCENTAJE
INFERIOR A UN AÑO	13.5 %
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	13.3 %
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	16.6 %
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	25.5 %
MAS DE 10 AÑOS	30 %
NS/NR	1.1 %
TOTAL	100 %

La tabla 4 nos muestra cómo el 30% lleva en las instituciones más de 10 años; el 25.5% de los colaboradores cuenta con una experiencia laboral en las universidades entre 6 y 10 años; los demás datos no son tan relevantes.

Como se puede observar en la anterior tabla, la estabilidad laboral es bastante notoria, lo cual se constituye en una de las fortalezas de estas estructuras organizacionales. Ello ha de aprovecharse en orden a propiciar situaciones, ambientes o estímulos que afiancen aún más esta estabilidad en orden a desarrollar más el sentido de pertenencia institucional.

**GRAFICA 3**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD**



## 4.1.5. Tipo de ocupación

TABLA 5. TIPO DE LABOR U OCUPACION

TIPO DE LABOR U OFICIO	PORCENTAJE
ASEADORES	55.2%
CONDUCTORES	5.3%
MENSAJEROS	6.8%
CELADORES	11.5%
COCINEROS	9.2%
MANTENIMIENTO	7%
JARDINEROS	5%
TOTAL	100%

En la tabla 5 vemos los diferentes tipos de labor u oficio que tienen los operarios calificados: en un 55.2% están los aseadores; los demás oficios están también representados, pero en un porcentaje no muy notorio.

Los empleados pertenecen a la planta globalizada, esto quiere decir que pueden desempeñar cualquier oficio a fin en diferentes dependencias, divisiones o sitios de trabajo. El porcentaje más alto de labores están los aseadores, dando a entender que es el oficio que más se necesita en las instituciones dentro de los niveles inferiores de las estructuras universitarias. Esta calidad poblacional se convierte en una instancia propicia para que, a través de estrategias de crecimiento personal, se trabaje en orden a incrementar o estimular el sentido de 'comunitariedad institucional' a partir de propiciar las relaciones interpersonales desde las personas que forman parte de este oficio.

## 4.1.6. Condiciones físicas del sitio de trabajo

TABLA 6. CONDICIONES FISICAS DEL SITIO DE TRABAJO

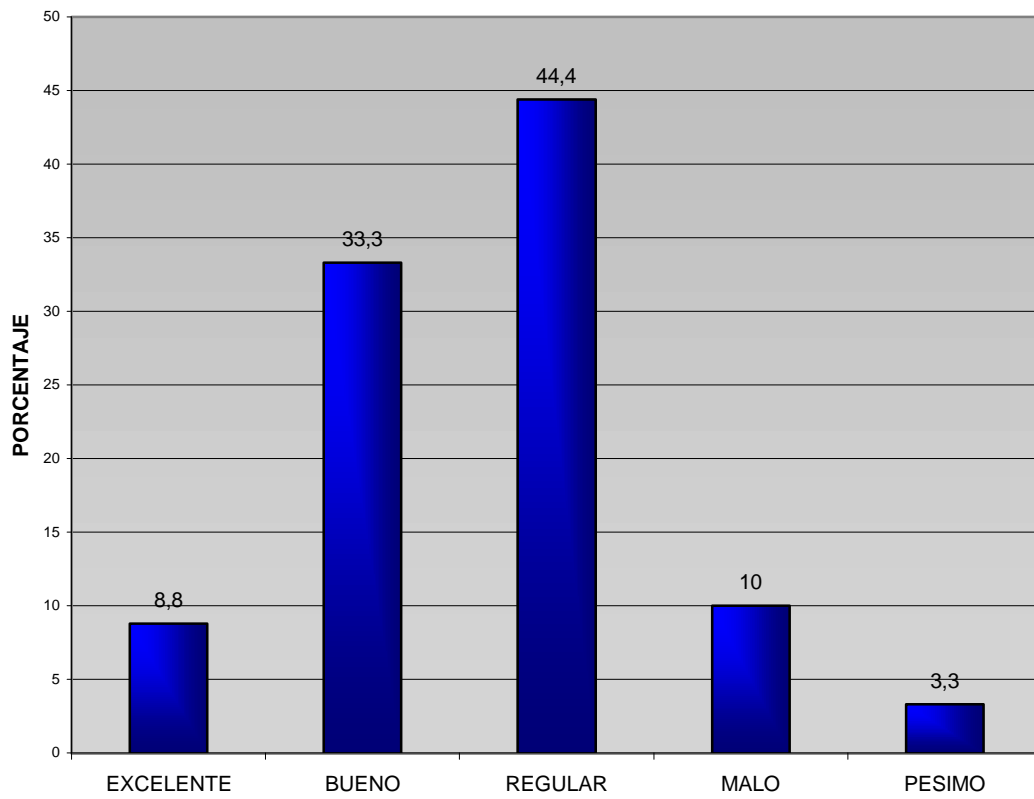
NIVEL DE CALIFICACION DE LAS CONDICIONES FISICAS	PORCENTAJE
EXCELENTES	8.88 %
BUENAS	33.3 %
REGULARES	44.4 %
MALAS	10 %
PESIMAS	3.3 %
TOTAL	100 %

En la tabla 6 observamos cómo son las condiciones físicas de los diferentes sitios de trabajo: en un 44.4% los empleados consideran que son regulares porque no cuentan con todos los medios suficientes o porque los sitios no están debidamente adecuados, mientras que un 33.3% consideran que son buenas; los demás datos no son tan relevantes.

Se puede observar que existe una concepción más o menos generalizada que las condiciones físicas del sitio de trabajo son adecuadas, y aunque existe dificultades o carencias, éstas son manejables y no tienen ninguna incidencia negativa para el buen desempeño de su trabajo. Se puede presumir que las personas que afirman o manifiestan algún descontento con las condiciones físicas del sitio de trabajo, consideran que son malas, pésimas o regulares, porque no están debidamente dotados, acondicionados o su estado es bastante deteriorado, lo que genera o desestima su labor o simplemente la dificulta. En tal sentido, compete a las instancias correspondientes entrar a precisar los factores de dicha inconformidad, con el fin de adoptar las estrategias necesarias en orden a la adopción de mejores condiciones físicas y ambientales para un óptimo desempeño laboral.

## GRAFICA 4

### CONDICIONES FISICAS DEL SITIO DE TRABAJO



## 4.1.7. Relaciones interpersonales

TABLA 7. RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS

NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	PORCENTAJE
EXCELENTE	18.9 %
BUENO	50 %
REGULAR	16.6 %
MALO	10 %
PESIMO	4.5 %
TOTAL	100 %

En la tabla 7 observamos el nivel de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo: en un 50% consideran que son buenas; los demás datos no son tan relevantes.

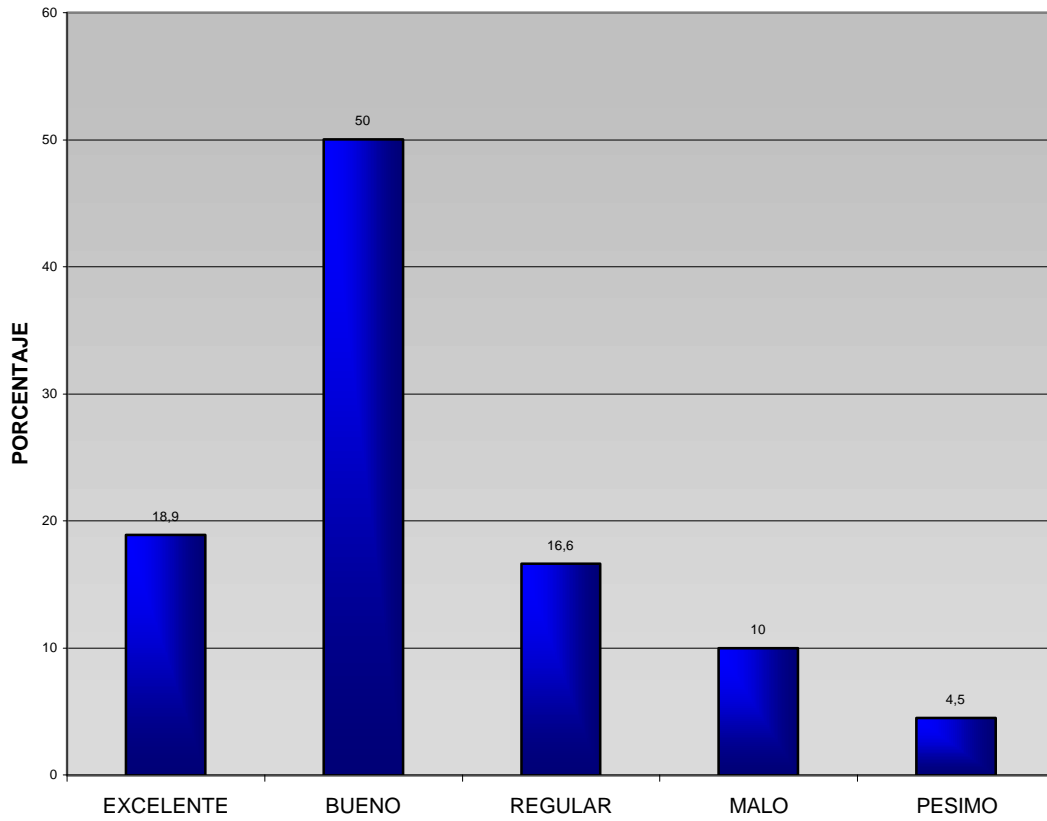
Lo anterior podría entenderse como una manifestación de agrado a partir de muy presumiblemente la vivencia de situaciones en las cuales se desarrollan valores de convivencia social o comunitaria, tales como: cordialidad, tolerancia, solidaridad, ayuda mutua, el compartir, todo ello dentro de los integrantes de estos niveles inferiores. En orden a la calidad organizacional, este clima favorece el desempeño laboral y habría que pensar en actividades estratégicas o programas conducentes a fortalecerlo más. De igual forma, se gesta la necesidad de estudiar y analizar cómo estarían las relaciones con los jefes inmediatos y de niveles superiores de las estructuras organizacionales

universitarias, todo ello con el fin de apuntar a la obtención de los mejores niveles de relación interpersonal entre todos los miembros de estas estructuras.



## GRAFICA 5

### NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



## 4.1.8. Nivel de satisfacción en el desempeño laboral

TABLA 8.  
NIVEL DE SATISFACCION POR EL DESEMPEÑO LABORAL

GRADO DE SATISFACCION POR EL DESEMPEÑO LABORAL	PORCENTAJE
MUY ALTO	6.4%
ALTO	14.5%
MEDIO	59.9%
BAJO	10.4%
MUY BAJO	8.8%
TOTAL	100%

En la tabla 8 vemos el nivel de satisfacción por el desempeño laboral: en un 59.9% los empleados se sienten en un nivel medio, mientras que un 14.5% se encuentran en un nivel alto de satisfacción; los demás datos no son tan relevantes.

El hecho de que un gran porcentaje de los empleados encuestados afirme sentirse en un nivel medio de satisfacción por el desempeño laboral puede hacer presumir que sea por el aspecto remunerativo, ya que en las demás tablas se habla de un buen ambiente entre los mismos y manifiestan estar motivados. Esta posible insatisfacción en sus remuneraciones sería un hecho a analizar y valorar por parte de las instancias administrativas correspondientes, y se considera importante en la medida en que las condiciones de justicia laboral, así como los posibles estímulos e incentivos propician (de acuerdo con la base conceptual definida en este proyecto) mayores niveles de motivación, mejor

rendimiento laboral y ambientes más óptimos de compromiso y de calidad organizacional, todo lo cual ha de tenerse en cuenta en el orden a formular estrategias que coadyuven al mejoramiento de los empleados de estos niveles de la organización.

#### 4.1.9. Cursos de capacitación realizados

TABLA 9. CURSOS DE CAPACITACION REALIZADOS

TIPO DE CURSOS	PORCENTAJE
CURSOS INHERENTES AL OFICIO	13.4 %
CURSOS DIFERENTES AL OFICIO	8.9 %
NINGUN TIPO DE CURSOS	74.4 %
NS/NR	3.3 %
TOTAL	100 %

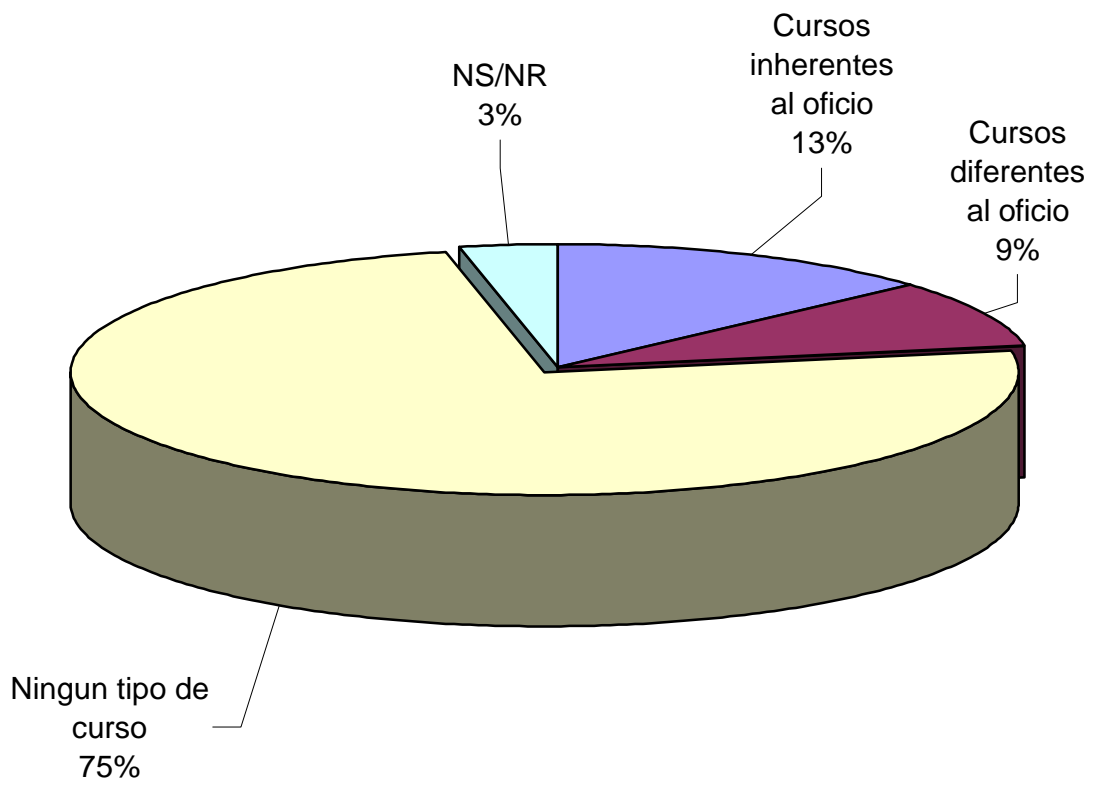
La tabla 9 nos muestra como el 74.4% no ha realizado ningún tipo de cursos; este dato porcentual elevado hace que los otros datos no sean tan relevantes.

El porcentaje de las personas que no ha realizado ningún curso de capacitación es bastante alto: un 74.4%. Ello implica la necesidad de identificar los factores por los cuales no se han realizado estos cursos o capacitaciones: Habría la necesidad de precisar si se trata de la falta de tiempo, la escasez de recursos económicos requeridos para ello; sea lo que fuere, la parte administrativa de las instituciones universitarias, han de mirar la posibilidad de entrar a facilitar, motivar, estimular y colaborar en proyectos, campañas o programas de

capacitación, lo cual redundaría en mejores niveles de calidad de vida tanto personal como organizacional.

## GRAFICA 6

### CURSOS DE CAPACITACION REALIZADOS



## 4.1.10. Deseos de capacitación

TABLA 10. DESEOS DE CAPACITACION

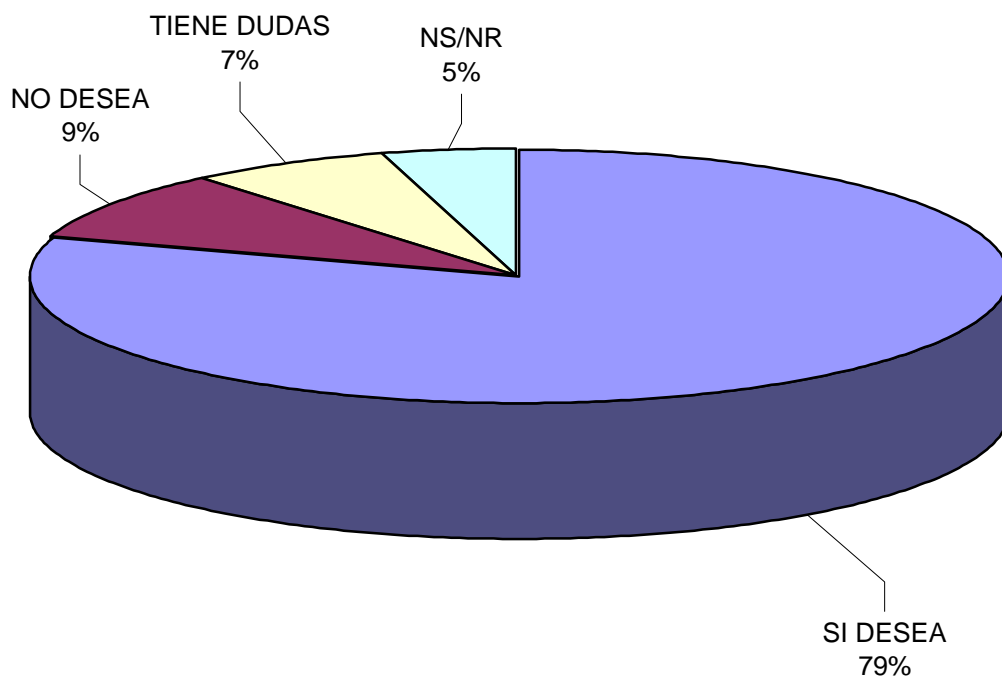
NIVEL DE MOTIVACION PARA CAPACITARSE	PORCENTAJE
SI DESEAN CAPACITARSE	80 %
NO DESEAN CAPACITARSE	8.9 %
TIENEN DUDAS DE HACERLO	6.6 %
NS/NR	4.5 %
TOTAL	100 %

En la tabla 10 podemos observar como el 80% de los colaboradores tienen firmes deseos de capacitarse, lo consideran importante, ya que representa un estímulo para ellos; los demás datos estadísticos no son tan relevantes en este aspecto.

Esta es una de las grandes fortalezas con que cuentan las instituciones universitarias en orden a incrementar los niveles de calidad de vida de los empleados de estos niveles de sus estructuras organizacionales. Aquí deben aprovechar oportunamente esta instancia y dar respuestas efectivas que permitan canalizar dichos anhelos y expectativas.

## GRAFICA 7

### DESEOS DE CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS



## 4.1.11. Tiempo preferido para capacitarse

TABLA 11. TIEMPO PREFERIDO PARA CAPACITARSE

DISPONIBILIDADES DE TIEMPO	PORCENTAJE
HORARIO CORRESPONDIENTE AL TIEMPO LABORAL	47.7 %
HORARIO FUERA DEL TIEMPO LABORAL	24.4 %
FINES DE SEMANA Y FESTIVOS	13.3 %
TIEMPO DE VACACIONES LABORALES	10 %
NS/NR	4.4 %
TOTAL	100 %

La tabla 11 nos muestra cómo el 47,7% consideran que el mejor momento para capacitarse es dentro del horario laboral, mientras que el 24.4% consideran que la capacitación debe hacerse fuera del horario laboral; los demás datos no resultan muy relevantes.

Lo anterior sugiere pensar los factores por los cuales la mayoría de las preferencias se inclina por buscar ambientes fuera del horario de trabajo para aprovechar cursos o programas de capacitación: podría ser porque les facilitaría el no tener que sacrificar parte de su tiempo con sus familias o sus compromisos personales. Aquí entraría en juego una decisión institucional muy importante, porque está de por medio la responsabilidad frente a las actividades laborales, entre otras situaciones. Sea lo que fuere, se confirma una vez más el deseo de capacitación; le corresponde a los entes administrativos entrar a



tomar una decisión oportuna y conveniente tanto para los empleados como para las estructuras universitarias mismas.

#### 4.1.12. Tipo de actividades preferidas fuera de su oficio para capacitarse

TABLA 12.  
TIPO DE ACTIVIDADES PREFERIDAS PARA CAPACITARSE

TIPO DE ACTIVIDAD PREFERIDA	PORCENTAJE
CULTURALES	15.6 %
RECREATIVAS	8.8 %
ECOLOGICAS	11.2 %
DEPORTIVAS	17.8 %
FORMACION HUMANA	34.5 %
OTRAS	8.8 %
NS/NR	3.3 %
TOTAL	100 %

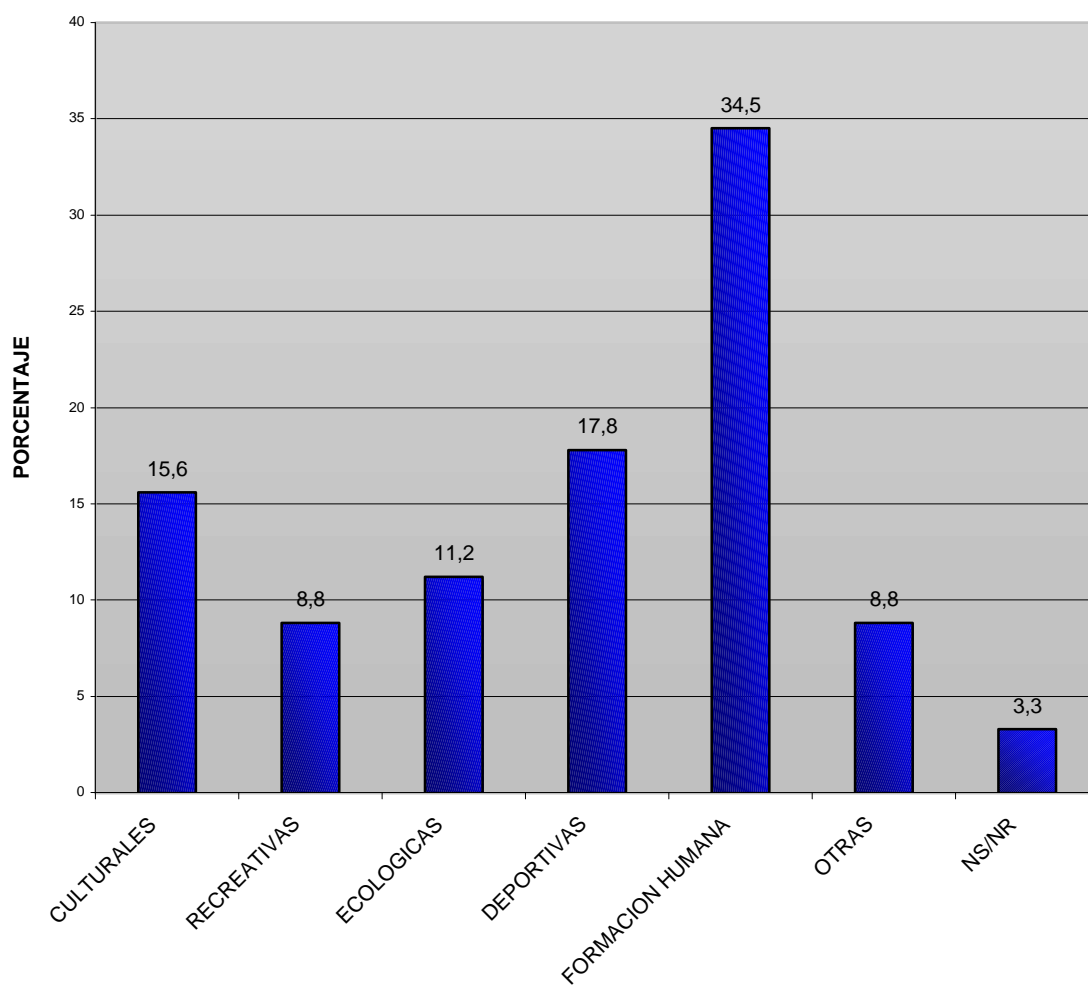
Dentro de las actividades preferidas fuera de su oficio para capacitarse: en un 34.5% todo lo que tenga que ver con la formación humana, esto les permitiría interactuar mejor y aprender a conocerse a sí mismos; el 17.8% en áreas deportivas; mientras que el 15.6% prefiere actividades de tipo cultural. Los demás datos no resultan tan relevantes.

El hecho de que en un gran porcentaje apunten a actividades preferiblemente de formación humana hace pensar que se está buscando una formación del ser personal, de sus condiciones como ser humano, lo cual apunta a pensar en planes o actividades tendientes a favorecer dicho desarrollo. Aquí entraría a

jugar un papel preponderante la respuesta a aquellos objetivos de la investigación, en donde se apunta a la definición de áreas del crecimiento humano, lo cual se verá más reflejado y mejor desarrollado en los resultados y el consecuente análisis de la siguiente tabla

## GRAFICA 8

### TIPO DE ACTIVIDADES PREFERIDAS PARA CAPACITARSE



## 4.1.13. Tipo de temática de crecimiento humano preferida

TABLA 13.  
TIPO DE TEMATICA DE CRECIMIENTO HUMANO PREFERIDA

TIPO DE TEMATICA	PORCENTAJE
PROYECTO DE VIDA	4.4 %
RELACIONES INTERPERSONALES	8.9 %
AUTOESTIMA	12.3 %
MANEJO DE CONFLICTOS	20 %
LIDERAZGO	10 %
COMUNICACIÓN	16.7 %
VALORES DE REALIZACION HUMANA	8.8 %
MOTIVACION Y AUTOSUPERACION	13.3 %
OTROS	4.5 %
NS/NR	1.1 %
TOTAL	100 %

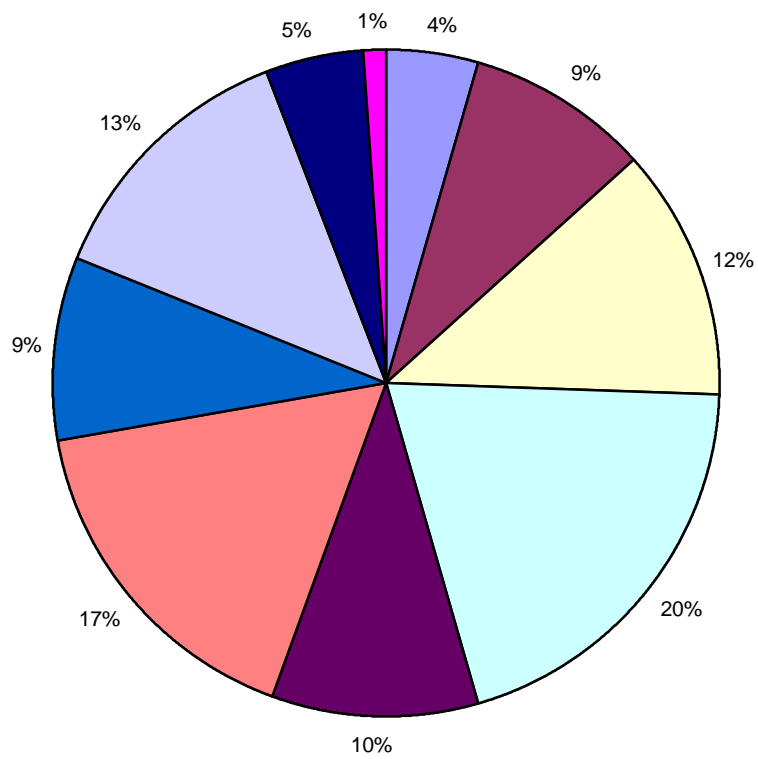
La tabla 13 nos muestra qué tipo de temática de crecimiento humano prefieren: el 20% se inclina por temas que tengan que ver con el manejo de conflictos; el 16.7% busca temas relacionado con la comunicación, mientras que el 13.3% está pensando en actividades de motivación y autosuperación, seguido muy de cerca por quienes escogen temas de motivación y autosuperación, con un 13.3%.

En esta tabla se refleja cómo no hay un dominio significativo del tema a escoger, ya que, al parecer, todos parecen de gran importancia, debido a que de una u otra forma responden a las necesidades de formación humana. Aquí resulta clave pensar que de pronto hay respuestas muy motivadas por circunstancias de índole estrictamente personal y que habría que mirar cuáles requerimientos resultarían como los más apropiadas a ser tenidos en cuenta.

No obstante, se precisa el hecho de responder a esas situaciones que tiene que ver con el crecimiento de la persona, de su ser interior, de su situación humana. Por ello, surge como necesaria la adopción de mecanismos, programas o estrategias que apunten decididamente a responder a estos requerimientos que tienen que ver con el desarrollo personal o el crecimiento humano de los empleados pertenecientes a los niveles inferiores, de las estructuras organizacionales de las universidades del sector oficial ubicadas en Bogotá.

## GRAFICA 9

### TIPO DE TEMATICA DE CRECIMIENTO HUMANO PREFERIDA



- Proyecto de vida
- Relaciones interpersonales
- Autoestima
- Manejo de conflicto
- Liderazgo
- Comunicación
- Valores de realizacion humana
- Motivacion y autosuperacion
- Otros
- NS/NR

## 4.2. CONCLUSIONES

A partir de la descripción y análisis de la información obtenida con la aplicación de las encuestas, confrontándolas con las inquietudes problemáticas iniciales y los correspondientes objetivos de la investigación, se precisan unas conclusiones que se consideran muy valiosas, pertinentes y oportunas en vistas a una propuesta de alternativas estratégicas que conduzcan al mejoramiento continuo de los empleados de los niveles inferiores de las universidades públicas ubicadas en Bogotá.

Con el fin de organizar este conjunto de conclusiones, se estructuran dentro de cinco categorías definidas de acuerdo con: la intencionalidad de los objetivos de diseñar estrategias de mejoramiento continuo, las mismas unidades de análisis definidas con sus correspondientes variables, y los análisis efectuados a los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas. Estas conclusiones ubicadas dentro de las cinco categorías definidas son:

### 4.2.1. Motivación y expectativas de superación personal

- Se cuenta con una población caracterizada por altos niveles de desarrollo del sentido humano, con actitudes y comportamientos propios de un notorio desarrollo del ser personal, donde los principios y los valores radicalmente humanos se consideran como una gran fortaleza en este nivel de los empleados del sector administrativo de las universidades públicas en mención.

- De igual forma, se destaca como elemento valioso en este nivel de personal los importantes estados de autoestima y expectativas de superación y de mejoramiento, lo cual se constituye en un factor clave en el momento de implementar programas o actividades de mejoramiento continuo tanto personal como laboralmente.
- Afortunadamente los notorios índices tanto de autoestima como de expectativas de superación personal mostrado por los empleados de los niveles inferiores han posibilitado que ellos mismos hayan alcanzado los niveles de educación que tienen en el momento, no sólo en el aspecto de la obtención y manejo de conocimientos sino también en la formación de la dimensión personal, en lo referente al desarrollo de actitudes, principios y valores radicalmente humanos. Ello resulta más ennoblecido si se tiene en cuenta que esta preparación ha sido fundamentada a través de su propia autofinanciación de los costos que implica educarse y superarse.

#### 4.2.2. Ambientes de desempeño laboral

- Los niveles de relación interpersonal entre los mismos empleados resultan adecuados y aceptables, dadas las condiciones propias de sus oficios, así como a la estabilidad laboral y a los ambientes de entendimiento que han ido creando entre ellos a partir de las mismas relaciones laborales. Sin embargo, habría que entrar a examinar y valorar la calidad de las relaciones que tienen los empleados con sus correspondientes jefes, para precisar si se reducen a lo estrictamente laboral o si tienen incidencia en el acercamiento personal frente a las circunstancias humanas que caracterizan a estos empleados de los niveles inferiores de las estructuras organizacionales universitarias



#### 4.2.3. Areas de crecimiento personal

- Dentro de este espectro de posibilidades de superación y mejoramiento cabe destacar de manera muy especial el relacionado con las dimensiones netamente de crecimiento personal como son: autoestima, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales, entre otras. En tal sentido se puede concluir que al interior de las estructuras organizacionales de las universidades públicas de Bogotá (por lo menos en este nivel de los empleados) existe un gran potencial humano que, en la medida en que se sepa responder adecuada y oportunamente a sus necesidades y expectativas, en esa medida se pueden alcanzar resultados más eficientes y eficaces para las mismas organizaciones.
- Una de las formas de responder a dicho tipo de necesidades y expectativas que manifiestan los empleados de los niveles inferiores es la implementación de un programa organizado y estructurado que, de manera estratégica, brinde ambientes y actividades de capacitación y de promoción personal y laboral, ya sea a través de cursos, talleres, dinámicas o actividades afines caracterizadas más por lo formativo que por lo informativo, que permitan la participación activa, directa y espontánea por parte de los mismos empleados, ya que de esa manera se pueden obtener mejores niveles de motivación lo que, a la postre, y a la manera de un círculo virtuoso, generará resultados más óptimos y efectivos en el orden del mejoramiento continuo de estos empleados.

#### 4.2.4. Responsabilidad institucional

- En cuanto a las posibilidades y ambientes que se esperan que estas entidades oficiales (en cabeza de las personas responsables de tal función) brindan para que los empleados de los niveles inferiores puedan capacitarse y superarse tanto personal como laboralmente, éstas brillan por su ausencia. Se evidencia una muy pobre decisión por parte de los jefes responsables para que estos empleados puedan promocionarse, lo cual permite concluir que desde un enfoque organizacional este grupo de personas se encuentran muy propensas a caer o continuar en la mediocridad.
- De igual forma resulta pertinente que los responsables inmediatos de la dinámica de las estructuras organizacionales aprovechen el cúmulo de deseos y la mirada abierta que manifiestan los empleados en cuanto a su capacitación, en la medida en que son múltiples las dimensiones o facetas en las cuales desean hacerlo: a nivel cultural, artístico, recreativo, ecológico, superación y crecimiento personal, etc., lo cual se constituye en una gran oportunidad de enriquecimiento del talento humano que, a la postre, puede convertirse en una fortaleza importante para las mismas organizaciones.

#### 4.2.5. Alternativas estratégicas

- Se sugiere, por lo tanto, un plan estratégico que cubra las diferentes dimensiones del crecimiento humano, así como los aspectos correspondientes a las respectivas funciones u oficios, ya que lo óptimo se encuentra en la medida en que se trabaje intencionadamente hacia la integralidad del ser humano, y no solamente apuntando a una parte de las dimensiones. No obstante, es importante aclarar que cualquier tipo de

planes, proyectos, programas o actividades tendientes al crecimiento o fortalecimiento de cualquier dimensión del aspecto humano de los empleados permitirá un enriquecimiento de sí mismo y una contribución a su mejoramiento como ser humano.

- En síntesis, el estudio adelantado con respecto a las necesidades y posibilidades de capacitación y mejoramiento por parte de los empleados de los niveles inferiores de las organizaciones universitarias del sector oficial ubicadas en la capital colombiana, sugiere la necesidad de contar con un plan estratégico que permita responder de manera efectiva y oportuna a dichos requerimientos, en donde se puede brindar especial privilegio a los aspectos relacionados con el fortalecimiento de la dimensión personal del ser humano, aquella que tiene que ver con las actitudes, comportamientos, principios, valores, niveles de autoestima y de expectativas de realización.

## **5. PROPUESTA:**

### **ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Como respuesta alternativa a las inquietudes, requerimientos, necesidades y expectativas registradas en las conclusiones surgidas del estudio precedente, se presenta la siguiente propuesta, en la cual se brindan orientaciones tanto al ámbito organizacional (primera parte) como al ámbito personal (segunda parte), ya que sólo dentro de esta dialéctica entre el desarrollo organizacional y el crecimiento personal se pueden lograr ambientes favorecedores de mejoramiento continuo para el sector de los empleados pertenecientes a los niveles inferiores de las universidades públicas ubicadas en Bogotá.

Por lo tanto, esta propuesta abarca un conjunto de estrategias de mejoramiento continuo para los empleados del sector mencionado, y responden tanto a las categorías como a las conclusiones de la fase precedente. La propuesta está conformada por dos ámbitos a saber:

- A. Estrategias de mejoramiento continuo a nivel de las universidades públicas, como organizaciones:

En donde se brindan una serie de precisiones básicas, directrices, actividades, características del proceso y de los equipos de mejoramiento continuo, todo lo cual se presenta en orden a una aplicación conceptual y orientadora de la dinámica propia de los procesos de esta herramienta estratégica.

B. Estrategias de mejoramiento continuo a nivel del crecimiento o desarrollo personal:

Caracterizada por una reinterpretación de los aspectos relevantes de la pluridimensionalidad del ser personal, que sirven como plataforma para la generación de unos talleres que, a manera de ejemplos, apuntan a aspectos del crecimiento personal, tales como la autoestima, la calidad humana en el trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y la proyección personal en la vida, con lo cual se pretende responder a varias de las inquietudes surgidas del estudio sobre las necesidades y expectativas de crecimiento humano por parte de los empleados de los niveles inferiores de las universidades mencionadas, y que se encuentran explicitadas en las conclusiones correspondientes.

A continuación se explicitan las estrategias o los elementos estratégicos correspondientes a cada uno de los dos ámbitos definidos:

5.1. Estrategias de mejoramiento continuo a nivel de las universidades públicas, como organizaciones

Se proponen las siguientes siete estrategias consideradas como las más oportunas y pertinentes de acuerdo con los requerimientos encontrados en estas universidades:

- Estrategia 1: Adopción de un modelo institucional de mejoramiento continuo
- Estrategia 2: Ubicación del personal y sus funciones dentro del proceso organizacional universitario
- Estrategia 3: Desarrollo de una cultura institucional

- Estrategia 4: Creación y dinamización de ambientes de trabajo
- Estrategia 5: Atención a las dimensiones del crecimiento personal
- Estrategia 6: Desarrollo y actualización de aspectos propios de las diferentes funciones
- Estrategia 7: Formación y ejercicio de equipos de mejoramiento continuo

Con el fin de precisar tanto sus características como las actividades estratégicas propias de cada una, a continuación se presenta un análisis detallado de las mismas:

#### 5.1.1. Estrategia 1: Adopción de un modelo institucional de mejoramiento continuo

La primera de las estrategias que aquí se proponen tiene las siguientes características:

- Pertenece al nivel de lo institucional, es decir, resulta válida para los diferentes sectores y niveles en que se dividen las universidades públicas de Bogotá como organizaciones.
- Incluye, obviamente, el sector de los empleados correspondientes a los niveles inferiores, tales como operarios calificados (aseadores, jardineros, personal de mantenimiento, mensajeros, conductores) y celadores.
- Se presenta como una opción estratégica, al carecer las diferentes universidades analizadas de un proyecto o un plan estratégico de mejoramiento continuo.

- Se presenta en forma genérica y para ser implementada a largo plazo, ya que lo que se pretende es la adopción de un modelo institucional.
- Sirve como plataforma en el momento de definir y adoptar como organización un conjunto de estrategias de mejoramiento continuo que abarque a todas y a cada una de las unidades, sectores o niveles de empleados en que se encuentran estructuradas las instituciones universitarias.
- Este modelo responde, de manera aplicativa y adaptativa, a una propuesta efectuada por el Ingeniero Luis Gómez Bravo (1992), en su libro *mejoramiento continuo de calidad y productividad*, quien describe una serie de fases que han de ser tenidas en cuenta en un proceso de mejoramiento continuo, y cuyos pasos fundamentales son los siguientes:
  - 1er. Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
  - 2º. Paso: Cuantificación y subdivisión del problema.
  - 3er. Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
  - 4º. Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
  - 5º. Paso: Definición y programación de soluciones.
  - 6º. Paso: Implantación de soluciones.
  - 7º. Paso: Acciones de Garantía.

Este modelo de fases propuesto para el mejoramiento continuo se encuentra esquematizado en el Diagrama denominado “Ciclo de mejoramiento” (ver Diagrama No. 1).

A continuación se detallan cada uno de estos pasos:

#### 5.1.1.1. Selección de los problemas (Oportunidades de mejora)

Este paso tiene como objetivo, en general, la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento, división o unidad universitaria bajo análisis, en este caso particular, el sector correspondiente a los empleados de los niveles inferiores de estas instituciones.

Actividades:

En este primer paso se desarrollan las siguientes actividades:

- Aclarar las implicaciones de los conceptos de calidad y de productividad para este grupo específico de trabajadores, en orden a favorecer el desarrollo óptimo de sus oficios u ocupaciones.
- Elaborar el diagrama de caracterización de este sector de los empleados, de acuerdo con las diferentes funciones.

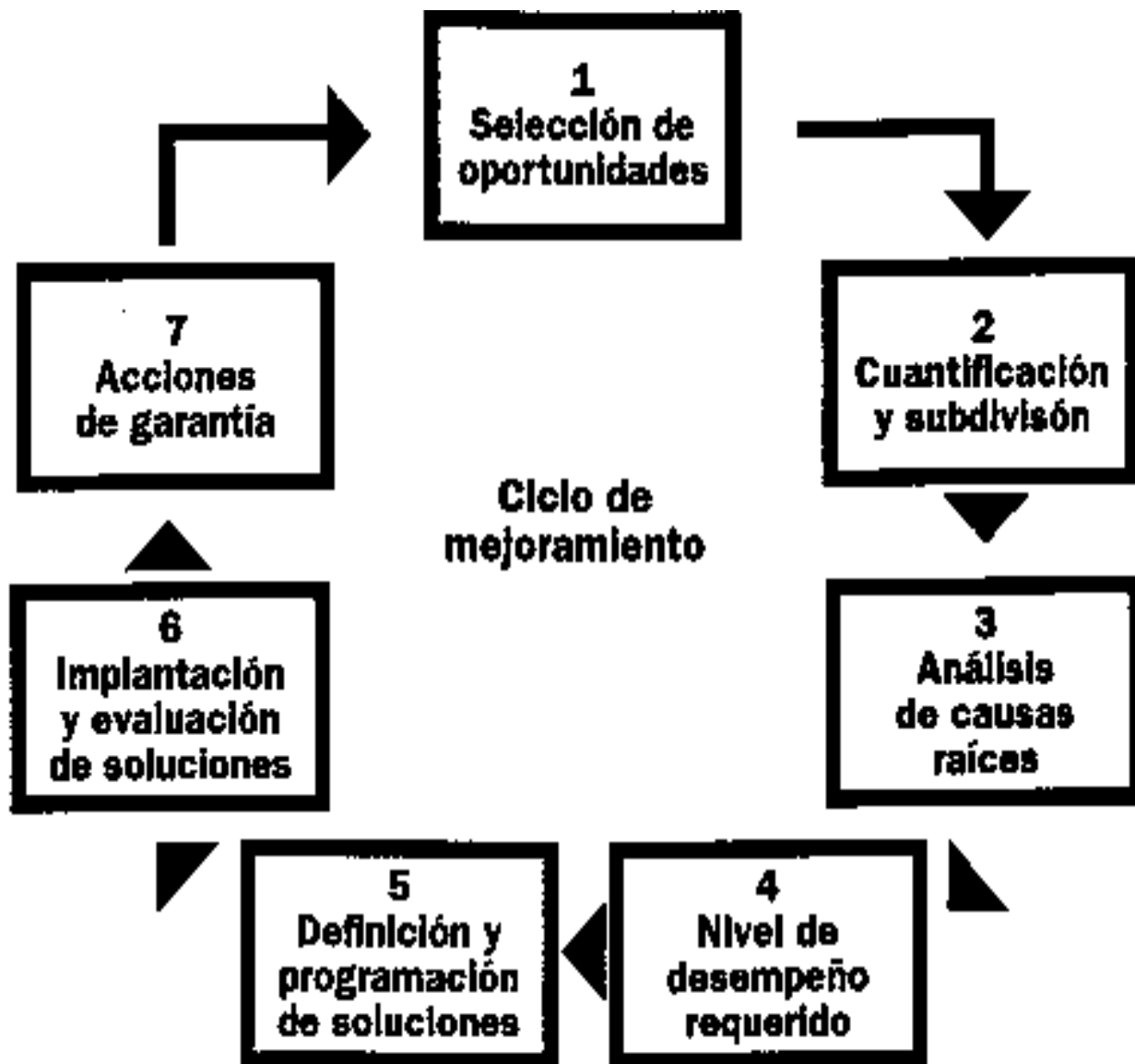
Técnicas a utilizar:

Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

#### 5.1.1.2. Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada



Diagrama No 1. Pasos para el mejoramiento continuo



El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas. Es usual que una buena cantidad de empleados de las universidades (incluidos los de los niveles inferiores) ávidos de resultados o que está acostumbrada a los 'yo creo' y 'yo pienso', no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del 1er. paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en una función se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero el defecto específico se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

#### Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.
- Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

#### Técnicas a utilizar:

indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

#### 5.1.1.3. Análisis de causas raíces específicas

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo, ya sea en una dependencia administrativa o académica de la entidad universitaria. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

##### Actividades:

- Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto).
- Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

##### Técnicas a utilizar:

Tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

#### 5.1.1.4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido a la unidad, división o dependencia universitaria, y las metas a alcanzar sucesivamente.

Actividades:

- Establecer los niveles de desempeño exigidos a la estructura universitaria a partir de, según el caso, las expectativas administrativas, docentes o estudiantiles, así como los requerimientos de orden superior (valores y criterios de la filosofía institucional) establecidos por la comunidad universitaria y registrados en los correspondientes Proyectos Educativos Universitarios.
- Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

#### 5.1.1.5. Diseño y programación de soluciones

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces de las diferentes situaciones anómalas. En una organización universitaria como las analizadas aquí, en donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser muy 'obvias' y superficiales, por lo que implica aplicar un rigor sistemático correspondiente a un proceso definido institucionalmente.

Actividades:

- Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).
- Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las cinco herramientas del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Técnicas a utilizar:

Tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, diagramas de Gantt o Pert.

#### 5.1.1.6. Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos: Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva; y asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades:

- Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

#### 5.1.1.7. Establecimiento de acciones de garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado, ya sea por un sector específico de los empleados, por una división en particular o por la comunidad universitaria en general. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él

dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el mismo proceso de mejoramiento continuo.

#### Actividades:

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la división o dependencia universitaria.
- Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento para el sector implicado o para toda la comunidad universitaria, según el caso.

#### Observaciones y recomendaciones generales:

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de

causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

- Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

A diferencia de la anterior estrategia (caracterizadas por lo institucional, lo genérico y por ser desarrollada como modelo a largo plazo), a continuación se presenta una serie de estrategias que tienen incidencia más directa sobre el sector propio de los empleados de los niveles inferiores de las estructuras organizacionales de las universidades públicas ubicadas en Bogotá, respondiendo, de esta manera, a los requerimientos propios de mejoramiento continuo de los empleados en mención, de acuerdo con las conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico realizado y a los correspondientes análisis e interpretaciones:

#### 5.1.2. Estrategia 2: Ubicación del personal y sus funciones dentro del proceso organizacional universitario

Resulta prioritario el conocimiento, por parte de la División de Recursos Humanos de cada una de las universidades públicas ubicadas en Bogotá, de una serie de factores prioritarios en torno a aspectos básicos de los empleados de los niveles inferiores, así como la adopción de un control organizado del recurso humano en general. Con el fin de precisar esta estrategia, se propone tener en cuenta los siguientes énfasis o actividades:



#### 5.1.2.1. Considerar al empleado como parte fundamental del proceso

Las personas le dan vida al proceso, el personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada. Se necesita entender qué sienten unos empleados ubicados en los niveles inferiores de las estructuras organizacionales universitarias acerca de su importancia frente al proceso universitario, que puedan tener respuestas claras a interrogantes tales como: ¿En qué medida favorecen el desarrollo de un proceso o de un dinamismo universitario?, ¿qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agrada?, ¿qué les causa molestia?, etc. El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodología, en el cual el equipo favorece a las personas y éstas al bien de la universidad.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el proceso de mejoramiento continuo no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen los diferentes empleados de un ámbito universitario, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral: Se debe hablar con ellos, pedirles sus opiniones e ideas, valorar sus sugerencias, ya que si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

En tal sentido, resulta vital por parte de la División de Recursos Humanos de las universidades públicas el conocimiento de sus empleados con respecto a:

- Sus condiciones laborales, la calidad de su desempeño laboral, la eficiencia, eficacia y efectividad de su producción laboral con respecto al ente universitario como estructura organizacional.

- Aspectos propios de su 'modus vivendi', es decir, de sus condiciones de vida (personales, familiares, sociales), en tanto que de esta manera se puede lograr una mejor comprensión tanto de los niveles de producción laboral como de las actitudes motivacionales que los caracterizan en sus diferentes oficios u ocupaciones.

Asimismo, a todos los empleados de cada uno de los oficios que corresponden a este nivel organizacional (aseadores, jardineros, personal de mantenimiento, mensajeros, conductores y celadores) les compete (y por ende, tienen derecho) conocer los criterios, características y responsabilidades de sus correspondientes funciones: Identificándose mejor con sus funciones, y animados por la fuerza de la motivación y la responsabilidad, pueden lograr resultados más efectivos y satisfactorios, lo que, en definitiva, redundará en la calidad de vida tanto de las organizaciones universitarias como de los empleados mismos.

#### 5.1.2.2. Auditoría de recursos humanos

Con esta actividad estratégica se pretende que las universidades evalúen sistemática y en debida forma todas las políticas y programas de los empleados, en el caso particular, de los niveles inferiores de su estructura organizacional. Para tal efecto, la persona u oficina responsable deberá:

- Decidir de qué forma llevará a cabo la auditoría de las diferentes divisiones o dependencias, involucrando el sector de los empleados de los niveles inferiores de las universidades en mención.

- Empezar una investigación previa tendiente a recopilar información sobre las situaciones propias de estos empleados.
- Elaborar el correspondiente plan a desarrollar.
- Reunir los resultados y utilizarlos de manera retroalimentativa.

### 5.1.3. Estrategia 3: Desarrollo de una cultura institucional

Esta estrategia resulta primordial para el éxito de las universidades como organizaciones, teniendo en cuenta que la cultura de una organización (en este caso de las universidades públicas) incluye valores, principios, comportamientos y procedimientos que se van consolidando y compartiendo durante la marcha de todo el proceso. En tal sentido, se deben adoptar mecanismos de participación para que se vayan asimilando e interiorizando los aspectos propios de la cultura universitaria (en cada una de las instituciones), se vayan fortaleciendo o se vayan generando nuevos elementos que la ayuden a dinamizar.

Para ello, se prevé como necesario la implementación de las siguientes actividades estratégicas:

#### 5.1.3.1. Asimilación y vivencia de valores y principios institucionales, de acuerdo con los Proyectos Educativos Universitarios

En particular (dadas las condiciones propias de este sector al interior de sus correspondientes organizaciones), los empleados de los niveles inferiores de

estas universidades deben conocer de forma clara los principios y valores que inspiran la vida institucional, dar razones de ellos, divulgarlos y ser consecuentes con los mismos. De esta forma se crea la cultura institucional universitaria: viviendo los valores en cada decisión, en la actitud adoptada frente a cada uno de sus compromisos, oficios o encargos laborales de acuerdo con las correspondientes funciones.

Al respecto, como en cada una de las universidades analizadas existen definidos sus elementos propios de su filosofía institucional, como son la MISION y la VISION, así como los objetivos institucionales, éstos deben ser conocidos, asimilados e interiorizados por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo de manera especial a los empleados de sus niveles inferiores. Es decir, se trata de tener un conocimiento y apropiación de los correspondientes Proyectos Educativos Universitarios, trabajo que se viene adelantando de forma esporádica en algunas de estas instituciones.

#### 5.1.3.2. Incorporación de este sector dentro de los procesos de acreditación

De igual forma, en estos momentos en que en cada una de las universidades viene adelantando trabajos y programas al interior de sus facultades en torno a los procesos de ACREDITACION, también se deben involucrar a los trabajadores de estos niveles, en cuanto que ellos forman parte directa y activa de la dinámica de la comunidad universitaria y no pueden ni deben ser excluidos de este proceso. Su participación también obedece a que, dentro del proceso de acreditación se deben desarrollar las fases de la autoevaluación y la autorregulación, en donde existen situaciones problemáticas que atañen la participación de este sector de la división administrativa. En tal sentido, las universidades oficiales de Bogotá deben adoptar medidas pertinentes y tener

muy en cuenta este sector de empleados, todo ello dentro del marco del establecimiento y vivencia de una cultura institucional.

#### 5.1.3.3. Atención al desarrollo del sentido de pertenencia institucional

Finalmente, y como otra actividad estratégica dentro del desarrollo de una cultura institucional, se hace necesaria la atención al desarrollo del SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL, formación que se va adquiriendo y logrando en la medida en que se tengan en cuenta las actividades estratégicas mencionadas anteriormente, a las cuales se les pueden adicionar las siguientes en orden a consolidar más esta intencionalidad:

- Propiciación de ambientes para el desarrollo de la autonomía individual

Teniendo en cuenta que el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de una organización, así formen parte de los niveles inferiores, también crea cultura. Al respecto, estas situaciones deben ser controladas para evitar posibles alteraciones de las mismas organizaciones universitarias que lleven a distorsionar los diferentes procesos.

- Creación y funcionamiento de sistemas de recompensa y de reconocimientos

Esta actividad estratégica ha de involucrarse dentro de los sistemas de evaluación de los oficios y desempeños, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, así como los procedimientos de sanción, propios de unas entes universitarios del orden oficial. Se sugiere, además, la adopción de incentivos y de reconocimientos no monetarios, tales como los

escudos o insignias institucionales, menciones honoríficas de liderazgo, empleados destacados periódicamente, promoción en el desarrollo educativo, formación de clubes deportivos, culturales, artísticos y otros estímulos de acuerdo con las características propias del sentido cultural al interior de cada una de las universidades en mención.

En definitiva, se debe tener en cuenta que la satisfacción personal de cada uno de los empleados de una organización universitaria (en este caso en particular, los del sector correspondiente a los niveles inferiores), su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad y la condición de su trabajo (que en nuestra cultura tiende a ser minimizado), la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo y de educación y la evaluación justa son componentes oportunos y necesarios en el intento de adoptar no solo ambientes favorables para incrementar el sentido de pertenencia institucional sino, en últimas, a desarrollar y consolidar la misma cultura institucional.

#### 5.1.4. Estrategia 4: Creación y dinamización de ambientes de trabajo

Tal como se fundamentó en los referentes teóricos de esta investigación, dentro de una organización se presenta como necesario e importante la adopción de ambientes de trabajo que favorezcan no solamente el desarrollo de los procesos sino también el cabal desempeño personal por parte de los empleados de acuerdo con sus funciones. Pues bien, en este orden de ideas y dadas las circunstancias en que se desenvuelven laboralmente los aseadores, mensajeros, conductores, celadores, jardineros y demás empleados de este sector dentro de los contextos de las universidades públicas de Bogotá, se precisa la adopción de actividades estratégicas, tales como:

#### 5.1.4.1. Atención a las condiciones logísticas y físicas de sus desempeños laborales

De la misma manera que los espacios y condiciones físicas en que los niveles superiores e intermedios resultan importantes para el cabal desempeño de sus funciones o responsabilidades, también los empleados pertenecientes a los niveles inferiores requieren de la favorabilidad de sus propias condiciones físicas y logísticas. En tal sentido, debe hacerse una revisión de las condiciones ambientales, higiénicas y de mantenimiento de los diferentes sitios y equipos de trabajo en que estos empleados adelantan sus oficios u ocupaciones y, a partir de ahí, brindar las garantías logísticas que les permitan responder más satisfactoriamente a lo que se espera de sus correspondientes funciones.

#### 5.1.4.2. Reconocimiento del trabajo en equipo

La intención de propiciar esta actividad estratégica es doble: Por una parte responder a los planteamientos administrativos que impulsan esta medida como herramienta estratégica a favor de la calidad y la productividad empresarial (en este caso, favoreciendo a las universidades como organizaciones) y, por otra parte, buscando desarrollar entre los miembros de las comunidades universitarias el sentido de la solidaridad como uno de los valores que coadyuvan a la motivación y el fortalecimiento de los ambientes de trabajo.

Frente al trabajo en equipo, se requieren adoptar ambientes, ejercicios, dinámicas y talleres que lo favorezcan ya que, en la realidad, cada uno busca responder por sus oficios en particular, sin tener en cuenta la responsabilidad laboral de sus demás compañeros. Se sugiere que se trabaje por lograr conductas como: Compromiso con los resultados, ambientes de

confianza, trabajar con compromiso, preocupación por desempeños laborales de sus compañeros, participación más activa y decidida, cooperación e integración entre ellos.

Con relación a la atención al sentido de la solidaridad, esta disposición a vivenciar este valor se ve más desarrollada en este tipo de personas, de pronto dada sus condiciones humildes de experiencia de vida personales y familiares. Al respecto, se deben propiciar ambientes que favorezcan la participación activa y decidida en momento en que algunos de sus compañeros padezcan alguna calamidad familiar o circunstancial (por ejemplo), o en situaciones en que el sentido solidario amerite ser desarrollado oportunamente. De esta forma, el valor de la solidaridad vivenciado en situaciones personales de los mismos empleados, como una actitud humanitaria entre ellos, favorecerá mejores ambientes de trabajo en equipo, propiciando una dinámica retroalimentativa.

#### 5.1.4.3. Atención a los espacios de lo lúdico y lo recreativo

Las universidades en mención deben crear espacios y mecanismos que favorezcan el desarrollo de la lúdica y la recreación entre todos los miembros de la comunidad universitaria. No únicamente los docentes, directivos y empleados de los niveles ejecutivos o intermedios deben gozar de estos privilegios, sino que también los empleados de los niveles inferiores requieren de este tipo de espacios y actividades, por lo que implica para la oxigenación de sus labores u oficios.

En esta intencionalidad se sugiere aprovechar las ofertas que al respecto brindan las diferentes cajas de compensación familiar a las cuales se encuentran adscritas las correspondientes universidades. Ello constituirá algo



novedoso para este sector de los empleados y, a la postre, beneficiará también a las diferentes universidades como organizaciones.

#### 5.1.4.4. Desarrollo de niveles adecuados de motivación

Como se precisó en los referentes teóricos-conceptuales de este proyecto, esta herramienta estratégica es clave en el dinamismo de los climas organizacionales, y no es la excepción para el sector en que se desenvuelven los empleados de los niveles inferiores, tal como quedó plasmado en las conclusiones deducidas a partir de la información empírica.

Solamente en la medida en que se tengan en cuenta las actividades estratégicas referidas anteriormente (atención a las condiciones logísticas y físicas de sus desempeños laborales, reconocimiento del trabajo en equipo, atención a los espacios de lo lúdico y lo recreativo, atención a los espacios de lo lúdico y lo recreativo), además de las propuestas para la estrategia sobre el desarrollo de una cultura institucional (en especial las que tienen que ver con la atención al desarrollo del sentido de pertenencia institucional), así como otras actividades estratégicas similares, solamente en esa medida se podrá propiciar en los empleados de los niveles inferiores de las universidades del sector oficial ubicadas en Bogotá unos adecuados niveles de motivación que coadyuven no solo al desarrollo de sus ideales de realización personal (aspectos básico de la calidad de vida personal) sino a la calidad de vida de las universidades como organizaciones.

#### 5.1.5. Estrategia 5: Atención a las dimensiones del crecimiento personal

Las universidades deben favorecer y propiciar el crecimiento de sus empleados como personas, atendiendo las diferentes dimensiones que caracterizan el ser personal, rescatando y valorando más la dignidad propia de los empleados adscritos a los niveles inferiores de sus estructuras organizacionales. Esta pluridimensionalidad del ser humano es la que se intenta destacar en la segunda parte de la propuesta, en donde se privilegia la condición de la persona. Por ello, se remite al lector a la lectura atenta de este apartado en páginas más adelante de este proyecto investigativo.

#### 5.1.6. Estrategia 6: Desarrollo y actualización de aspectos propios de las diferentes funciones

Dado que las sociedades se van desarrollando gracias a los avances de la ciencia y la tecnología, éstas también han ido siendo adoptadas por las universidades, no solamente las privadas sino también las del sector oficial. Quizá a los empleados de los niveles inferiores no les corresponda mucha participación directa de estos avances en el desempeño de sus funciones; sin embargo, en lo que atañe al manejo de elementos de tipo técnico, mecánico, de herramientas más sofisticadas, máquinas con cierta complejidad, se requiere de mayor preparación y adiestramiento para los empleados que las manejen, las cuiden o les hagan el mantenimiento preventivo o correctivo que esté a su alcance. Frente a esta estrategia para las universidades se sugieren las siguientes actividades estratégicas:

##### 5.1.6.1. Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas según sus funciones

Tener en cuenta, para esta actividad, que existen herramientas, maquinarias, aparatos eléctricos y similares que van saliendo nuevos al mercado y que las universidades van adquiriendo, lo cual implica el conocimiento técnico y el desarrollo de habilidades por parte de los empleados: Se debe hacer la correspondiente inducción frente a su manejo, cuidado y mantenimiento, según sean las funciones que desempeñen.

#### 5.1.6.2. Propiciación y desarrollo del sentido de la creatividad

Como los empleados se han ido acostumbrando al manejo repetitivo y mecánico de sus funciones, y esto puede llevar a un rápido anquilosamiento y acomodamiento dentro de lo fácil y cotidiano, se precisa la necesidad de incentivarles el sentido de la creatividad y, para ellos en especial, se propone el cambio de funciones (de acuerdo con circunstancias de las estructuras universitarias y a la personalidad de los mismos empleados) entre ellos mismos, tal como se ha intentado esporádicamente en algunas de ellas. Se puede tener, para ello, el criterio de promoción o de recompensa, el cual ya se explicitó anteriormente.

De igual forma, se prevé como importante el desarrollo de la creatividad en el sentido de saber adoptar actitudes, estrategias y posturas frente a imprevistos, calamidades, eventualidades de tipo logístico, servicios públicos, circunstancias ambientales y similares. Aquí se les debe involucrar directamente, concientizándolos y preparándolos mediante ejercicios, dinámicas o talleres pertinentes, como podría ser, a manera de ejemplo, la participación directa en los simulacros de evacuación frente a posibles calamidades, ejercicios que se hace con los diferentes miembros de la comunidad universitaria y en los cuales poco o nada se les tiene en cuenta.

#### 5.1.6.3. Conocimiento de referentes jurídicos mínimos

Este aspecto, aun cuando no forma parte directa de la preparación técnica de sus funciones, sí reviste importancia por cuanto indirectamente atañe al desempeño de las mismas: Hace referencia, primordialmente, a que estos empleados precisan el conocimiento claro y preciso de las exigencias de ley que implican sus desempeños laborales, así como de los derechos que la misma ley ampara frente al ejercicio de sus funciones. Se sugiere, entonces, que a través de talleres, reuniones, conversatorios o similares puedan asimilar y apropiarse la información pertinente.

#### 5.1.7. Estrategia 7: Formación y ejercicio de equipos de mejoramiento continuo

Teniendo en cuenta la importancia de los equipos de mejoramiento continuo al interior de las organizaciones (tal como se precisó en la fundamentación teórica del presente proyecto investigativo), también en las universidades falta adoptar este mecanismo estratégico en procura de consolidar y dinamizar el proceso.

En las circunstancias organizacionales de las universidades analizadas, un equipo de mejoramiento continuo se prevé como un conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación más eficiente, alrededor de la tarea de cada uno de los sectores o dependencias de la estructura universitaria, un conocimiento más consolidado de las políticas y programas de la organización (cfr. Cultura organizacional), al igual que el mantenimiento y mejora total y continua de la calidad de las funciones y responsabilidades, de acuerdo con sus características propias, ya sea en los

niveles superiores o intermedios de la estructura como en los niveles inferiores de la misma.

Deben implementarse en las universidades del sector oficial con la finalidad última de “hacer crecer la gente”, pues el mejoramiento continuo implica no solo el mejoramiento del trabajo sino el desarrollo integral de los individuos, y por ello supone la participación de todos los miembros de las comunidades universitarias. Esta estrategia contribuirá a canalizar efectivamente el deseo de participación de todos los empleados en el mejoramiento de los resultados y de la imagen de la institución.

Como actividades estratégicas específicas se sugieren las siguientes:

#### 5.1.7.1. Creación de un equipo dinamizador responsable

Este equipo debe estar formado por el Jefe de la División de Recursos Humanos y sus colaboradores inmediatos (equipo directriz). Su operacionalización debe extenderse a todos los niveles operativos y sectores de las estructuras organizacionales universitarias, en donde se podrán formar comités o equipos zonales de trabajo con la coordinación de los respectivos jefes de campo, sección o dependencia universitaria (equipos satélites).

#### 5.1.7.2. Formación de líderes o de facilitadores

Una de las tareas propias de los equipos de mejoramiento continuo será la de propiciar, incentivar y favorecer entre los mismos empleados de las diferentes divisiones (incluidos los del sector correspondiente a los niveles inferiores) la creación de líderes o de facilitadores que vayan adoptando actitudes de

creatividad y asumiendo ciertas responsabilidades a manera de liderazgo, sobre todo en situaciones eventuales, en donde por circunstancias propias de las mismas estructuras se dificulte o se imposibilite la labor del equipo directriz o de los equipos al interior de las dependencias, todo ello dentro del orden propio de las mismas relaciones al interior de las estructuras organizacionales. La idea no es la de suplir a los equipos organizados como tales, sino la de propiciar y estimular la formación de personas con más autonomía, responsabilidad y sentido de pertenencia, es decir, que desarrollen más su talante y su talento humano y, así, mejoren no solamente sus condiciones personales sino que contribuyen al mejoramiento de los procesos organizativos universitarios.

En la medida en que se vayan identificando este tipo de personalidades, en el caso concreto de los empleados pertenecientes a los niveles inferiores de las estructuras universitarias, se puede ir adoptando un 'programa para los facilitadores', en el cual se les capacite en metodologías y herramientas propias del programa. Su tarea consistirá en motivar y animar permanentemente el programa entre sus compañeros, coadyuvar en la implementación y capacitación para la puesta en marcha del programa de equipos de mejoramiento continuo en su sector correspondiente, apoyar las reuniones de los equipos ya definidos, apoyar en la motivación de sus compañeros frente a los procesos de mejoramiento por parte del ente universitario y otras similares.

Aquí, finalmente, ha de tenerse en cuenta y aplicar oportunamente el criterio estratégico de la estimulación y motivación, incentivando o premiando estas conductas a través de los mecanismos estipulados en la respectiva estrategia, dentro de un concepto de ambientes organizaciones sinérgicos.

## 5.2. Estrategias de mejoramiento continuo a nivel del crecimiento o desarrollo personal

### 5.2.1. Consideraciones básicas

En el caso de la formación personal de los empleados pertenecientes a los niveles inferiores de los estamentos universitarios, ésta funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo, no únicamente de conocimientos sino también, y sobre todo, de actitudes, habilidades y conductas.

El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad; no es “el que sabe”, sino un amigo y orientador que asiste y ayuda en un crecimiento de su ser como persona, no únicamente como funcionario, asalariado o empleado. En este aspecto se trata de favorecer a los individuos antes que a las instituciones.

### 5.2.2. Aspectos básicos de las dimensiones de crecimiento personal

Con el fin de entender esta propuesta han de tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Entender a los empleados de estos niveles de la estructura universitaria como unas personas que se van formando como tales a través del desarrollo de una serie de dimensiones que las caracterizan.

- Se adopta para esta propuesta la configuración antropológica según la cual el hombre es una persona y tiene una pluridimensionalidad, de acuerdo con la propuesta personalista de Emmanuel Mounier y que fue analizada en el comienzo de la fundamentación teórico-conceptual del presente proyecto investigativo.
- Unos empleados de los niveles inferiores no pueden tener un mejoramiento continuo si se deja de lado su carácter eminentemente personal: Se diría que antes que 'entes laboristas' o 'mano de obra' son personas, en el sentido antropológico de este concepto (persona: alguien con un proyecto, alguien que va creciendo, que no es 'producto terminado').
- Lo que se presenta a continuación es un intento por reinterpretar, aplicar y adaptar las propuestas personalistas a los empleados de estos niveles en las estructuras de las universidades analizadas.
- Por lo tanto, la estrategia adoptada en este ámbito se define como la atención oportuna a las múltiples facetas que caracterizan cada una de las dimensiones del ser personal, dentro de un plan de enriquecimiento que implica un programa continuo, permanente y equilibrado, de acuerdo con los resultados que se vayan alcanzando por los diferentes empleados de los niveles inferiores de las universidades en mención.

#### 5.2.2.1. Dimensión de la interioridad. Rasgos característicos:

- Profundidad interior.
- Ser conscientes tanto de nuestros actos como de nuestro mismo ser.
- Conciencia de que somos sujetos, a diferencia de los simples objetos.



- Elementos de vida interior: Recogimiento, nuestra intimidad.
- Desarrollo de la conciencia y del autodomínio.
- La meditación como motor impulsor del desarrollo de esta dimensión.
- Ahí se forman valores, ideales, consagraciones.
- Ejercicio permanente de no-dependencia de posesiones, dominios, títulos.
- Actividad permanente de concentración sobre sí mismo.
- Búsqueda de identidad. FORMACION DE LA AUTOESTIMA.
- Esfuerzo por definir y seguir la propia vocación (foco de orientación personal).
- Ser conscientes del mundo que nos rodea, de los acontecimientos.
- Tener control permanente de las circunstancias.
- Tomar postura frente a la realidad exterior: Actitud mental activa, crítica.
- Dar sentido a las acciones, los éxitos, los fracasos.
- Cultivo de esperanzas, anhelos, ilusiones, metas.
- Como comunidad universitaria: Ser sujetos de la propia historia institucional.

#### 5.2.2.2. Dimensión de la corporeidad. Rasgos característicos:

- Reconocimiento de la 'animalidad', desde el punto de vista biológico.
- Satisfacción de necesidades fisiológicas: comer, dormir, descansar, asearse, etc.
- Constituye el contrapeso/complemento de la dimensión de la interioridad.
- Reconocimiento y valoración de nuestro origen evolutivo.
- Superación de los automatismos despersonalizantes de la naturaleza.
- Aceptar, respetar y querer nuestro cuerpo. Buscar su cuidado y desarrollo.
- No absolutizar esta dimensión negando o infravalorando la dimensión de la interioridad.
- Reconocer nuestra pertenencia y contextualización en la naturaleza.

- Tenemos la capacidad de transformar y adaptar la naturaleza física a nuestras necesidades.
- Procurar una sana salud corporal.
- Aspectos de nuestra vida corporal: orgánicos, económicos, técnicos, productivos, reproductivos...
- Reconocimiento de la importancia de la constitución física y la salud en el marco del desempeño laboral.

#### 5.2.2.3. Dimensión de la comunicación. Rasgos característicos:

- Sentirse perteneciente a un grupo en donde desarrollamos nuestras capacidades (sentido de lo familiar, de lo universitario, de lo societario).
- No se limita al intercambio o relación interpersonal: Es una actitud básica en el ser del hombre.
- Grado de aceptación, reconocimiento o rechazo frente a las demás personas.
- Desarrollo del valor de la tolerancia, aceptación, valoración de quienes nos rodean.
- Actitud personal frente a las permanentes invitaciones al individualismo o egoísmo.
- Revisar si hay actitudes de aislamiento, explotación, egoísmo, acaparamiento, manipulación, envidias, egoísmos.
- Desarrollo del valor de la asertividad y la valoración de sus propios derechos.
- Reconocimiento de los códigos legislativos como garantes de tranquilidad.
- Reconocimiento del amor como la fuerza creadora y constructora de la sociedad.
- El amor busca la afirmación del otro, su perfeccionamiento, su felicidad.

- Aclarar muy bien el concepto amor. Su significado se ha desfigurado cargándolo de erotismo comercial, delicadeza sensiblera o idealismo soñador.
- Devolverle al amor su auténtico sentido y su vigor original: como fuerza de benevolencia.
- Como pretensión o deseo de bien para otra persona, luchar por lo que es bueno para ella.
- La comunión, como estado de unidad dinámica a partir de un amor interpersonal permanente, y entendido como una actitud de servicio.
- Actitud de salir de uno mismo para abrirse al otro, comprenderlo y aceptarlo.
- Revisar el grado de aceptación del otro (compañero de trabajo o no), con sus valores, sus necesidades, sus aspiraciones.
- Cultivo de los valores de la responsabilidad y la fidelidad a la pareja, al hogar, a la institución.
- Aspectos de perfeccionamiento del amor: apertura, comprensión, aceptación, donación, fidelidad (Revisar familia, universidad, sociedad).
- El amor acrecienta y desarrolla las cualidades del otro y corrige sus deficiencias en un proceso de fecundación mutua.
- El sentimiento de que todos somos iguales, con la misma dignidad y la importancia de la solidaridad entre todos.

#### 5.2.2.4. Dimensión del afrontamiento. Rasgos característicos:

- Reconocer los obstáculos tanto de la naturaleza como de la sociedad misma, así como de algunas disposiciones organizacionales de las universidades.
- Dar la cara, no volver la espalda a los acontecimientos (enfrentarlos).

- El esfuerzo por superar las dificultades, los obstáculos, las vicisitudes, los problemas (en el trabajo, en la familia, en la sociedad)
- Arriesgarse a adoptar una postura frente a las dificultades cuando se pretende alcanzar algo. Correr el riesgo de renunciar a ciertas cosas, así sean también favorables.
- Ser conscientes de que toda elección supone adhesión o ruptura.
- Saber decir “no” cuando se estime oportuno.
- Superar la ley del mínimo esfuerzo. La madurez y el compromiso van de la mano (precisar contextos).
- Revisar si ciertas posturas son de anarquismo, inconformismo o despotismo.
- Las opciones han de ser maduras, sosegadas.
- Entender la vida como una permanente lucha.
- Cultivar esa fuerza interior que le hacen a uno dueño de sí mismo.
- La manifestación más clara de esta dimensión es el autodominio.
- Rechazo de toda forma de servidumbre o degradación. Llegar a sacrificar la propia vida por defender la dignidad de la misma.
- Superación de los niveles de conformismo, pasividad, indolencia e indiferencia.
- Cultivar esa fuerza interior que nos permita afrontar y combatir la opresión económica, política, cultural o de cualquier índole.

#### 5.2.2.5. Dimensión de la libertad. Rasgos característicos:

- Reside inicialmente en el interior del mismo hombre. Luego sí como autodeterminación social (libertad de expresión, política, religiosa).
- Se han de evitar los reduccionismos de concebirla como algo concreto y palpable o como una cualidad inapreciable e indefinible.

- Entenderla como algo vital y objetivo en el hombre y que tiene grados en su posesión.
- No nacemos libres, sino con la capacidad de ser libres.
- Nos hacemos libres a medida que luchamos constantemente por mantener la autonomía de nuestras decisiones.
- El hombre supera los determinismos biofísicos de la naturaleza y se abre al vasto campo de la autodeterminación.
- Desarrollo de la capacidad crítica o lucidez de juicio.
- Evitar considerar la libertad humana como algo absoluto e ilimitado.
- Entender que mi libertad termina allí donde comienza la libertad de los demás.
- El universo de los valores delimita la libertad en sus posibles opciones, ya que por ser consecuente me comprometo, restringiendo así el espectro de la libertad. Entender que dichas limitaciones no significan empobrecimiento de la libertad
- Libertad como afirmación de la persona con autonomía frente a sus posibilidades concretas.
- Se crece en el ejercicio de la libertad a través de los compromisos y responsabilidades (familia, universidad, sociedad).
- Esa capacidad de autodeterminación debe corroborarse en la posición frente a las libertades concretas, económicas, políticas, culturales. Si no, sería pura ilusión.
- El verdadero hombre libre es aquel que responde, que se compromete.
- La libertad debe fortalecer la unión, la responsabilidad, el entendimiento entre las personas (revisar comunidades y grupos de los cuales se forma parte).

5.2.2.6. Dimensión de la trascendencia. Rasgos característicos:

- Revisar si hay apertura a realidades que lo trascienden, que son superiores a uno.
- Se trata de un movimiento de autosuperación orientado por la atracción de realidades que no forman parte del ser del hombre.
- Descubrir cuáles son esas realidades superiores que proporcionan nuevos horizontes de vida.
- Ese movimiento de trascendencia se vislumbra con la creatividad, la insatisfacción, el perfeccionamiento, la admiración, la intencionalidad, las aspiraciones.
- Es entender que nuestro mundo no es cerrado, que no somos autosuficientes. No somos “producto terminado, acabado”.
- La trascendencia supera esencialmente la cualidad más sublime del hombre: su subjetividad racional. Es algo inmaterial y sólo puede ser valorado en relación con el grado de conciencia que cada sujeto posea de la plenitud de vida personal.
- Para el creyente, la divinidad constituye su máxima realidad trascendente. Por Dios, el creador, se siente orientado, motivado, animado. Su vida tiene sentido
- Hacia ella dirige su admiración, sus aspiraciones. En ella sitúa el conjunto de cualidades que constituyen la perfección del ser: infinitud, eternidad, poder, bondad, sabiduría...
- Para el no creyente, son ciertos valores trascendentes, que le atraen hacia la plenitud de su ser personal: bienestar, ciencia, verdad, amor, arte, comunidad, libertad...
- La riqueza de la vida personal, así como la dimensión misma de la trascendencia, es proporcional a la amplitud e intensidad de su cuadro de valores.

- Se trata de superar una vida inhumana o despersonalizada mediante el cultivo de valores como la justicia, el amor, la libertad, la honestidad, la dignidad...

#### 5.2.2.7. Dimensión del compromiso: Rasgos característicos:

- Entender el compromiso o la acción como la actividad integral del hombre o la fecundidad de su ser.
- Revisar qué tipo de acciones o compromisos son los que contribuyen al desarrollo o crecimiento personal.
- La acción plenamente humana debe orientarse a: Transformar la naturaleza, perfeccionar al agente, enriquecer el universo de valores trascendentes, intensificar la comunidad humana y/o facilitar la liberación.
- Frente a la transformación de la naturaleza: Producción, técnica, economía. La norma aquí es la eficacia y su perfección se manifiesta en el progreso y la abundancia. ACCION ECONOMICA.
- Frente al perfeccionamiento del agente: Desarrollo de habilidades, virtudes, cualidades. Preparación académica, intelectual, profesional. Se busca la autenticidad, a la luz de su vocación personal. ACCION EDUCATIVA.
- Frente a la exploración de valores e ideas: Descubrir nuevas formas de perfección del ser: ciencia, estética, filosofía, teología. ES una acción teórica o CONTEMPLATIVA. Busca la perfección (como la anterior) y la universalidad.
- Frente al mundo social, acciones tendientes a fomentar la comunicación y la comunión interhumanas. Tiene como norma la solidaridad y la justicia. ACCION SOCIAL.
- También está la ACCION POLITICA, que pretende alcanzar la organización y gobierno de la sociedad que asegure el bien colectivo.

- La ACCION PROFETICA está orientada hacia el afianzamiento de los valores en el corazón de los hombres y en las estructuras sociales.
- Revisar cuáles son los compromisos o las acciones que configuran nuestra vida (enfocarlas en el horizonte de sus familias y equipos laborales). Tener en cuenta la necesidad de mantener un equilibrio entre ellas, ya que son complementarias.
- El compromiso o la acción expresan lo que cada uno es: Representan una exteriorización de su ser personal que incide en su mundo exterior y en los demás (compañeros de trabajo o no)
- La acción debe convertirse en instrumento eficaz de realización personal y de transformación del entorno propio de cada uno (familiar, laboral, social).

5.2.3. Talleres propuestos que contribuyen al crecimiento de los empleados en sus diferentes dimensiones de su ser personal.

Para una mejor comprensión sobre los talleres se sugiere tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los diferentes talleres que se colocan como propuesta son solamente algunos ejemplos de las múltiples actividades que se pueden realizar con estos empleados, y se colocan a manera de referencia. Se pueden ingeniar, elaborar, generar o adaptar muchísimos más talleres, ejercicios, dinámicas o reflexiones que resultarán válidos y valiosos con el fin de colaborar en el crecimiento personal de los empleados en mención, dependiendo de las intencionalidades y criterios de las directrices que sobre el Recurso Humano se adopten por las diferentes universidades.



- Estos talleres responden a una o varias de las caracterizaciones de las diferentes dimensiones del ser personal (interioridad, corporeidad, comunicación, libertad, afrontamiento, trascendencia y compromiso), de acuerdo con la propuesta de Emmanuel Mounier en su obra “El Personalismo”.
- Estos talleres aparecen como ANEXO al presente proyecto investigativo dada la extensión de los mismos, y no por ello dejan de tener la intencionalidad de fortalecer esta propuesta de mejoramiento continuo, ya que son, algunos de ellos, elaborados directamente para estos empleados, y otros son adaptados a las circunstancias propias de su crecimiento personal y sus situaciones laborales, si bien resultan aplicables o adaptables a muchos otros sectores del campo laboral o no laboral.
- Por ello, remitimos al lector a una lectura atenta de los mismos con el fin de analizar y valorar la importancia que tienen frente al crecimiento humano o al desarrollo personal de los empleados de los niveles inferiores de las universidades del sector oficial ubicadas en Bogotá (Cfr. Anexo No. 2: “TALLERES PARA EL DESARROLLO DE DIMENSIONES BASICAS PERSONALES”).
- Estos talleres se presentan como una opción, frente a los cuales, obviamente, se debe hacer una evaluación de los efectos de su aplicación en los planes de mejoramiento continuo que vayan a implementar las universidades que acojan esta propuesta.
- Los responsables de su aplicación, ajustes y evaluación deben ser profesionales con formación idónea y que formen parte de un equipo de desarrollo o de crecimiento humano dentro de las instituciones.

- Se debe hacer un manejo ético y social de la aplicación y resultados de estos talleres, de tal manera que se garantice una efectividad y seguimiento del proceso de mejoramiento continuo.

## REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

BABSON, Stanley. *Recursos humanos y políticas de incentivos para el personal*. Limusa. México, 1986.

BARNES, Tony. *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. McGraw Hill. Bogotá, 1998.

BEER, Michael. (1992). *La renovación de las empresas. A través del camino crítico*. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

BENTLEY, Trevor. *Capacitación empresarial*. McGraw Hill. Bogotá, 1997.

BERNAL, César. *Metodología de la investigación para administración y economía*. Prentice-Hall. Bogotá, 2000.

CANE, Sheila. *Cómo triunfar a través de las personas*. McGraw Hill. Bogotá, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. Bogotá, 1994.

DOLAN, Shimon. *La gestión de los recursos humanos*. McGraw Hill. Madrid, 1999.

DRUCKER, Peter. *La gran ruptura*. Roble. México, 1990.

ETZIONI, Amitai. *Organizaciones modernas*. Pioneira. Sao Paulo, 1987.

GINEBRA, JOAN. (1991). *Dirección por Servicio. La otra calidad*. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.

GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). *Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad*. FIM, Segunda Edición.

GONZALEZ, Luis José. *Antropología en perspectiva latinoamericana*. El Búho. Bogotá, 1985.

HARRINGTON, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

HARRINGTON, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

HARRIS, Jeff. *Administración de recursos humanos*. Limusa. México, 1988.

JAFFE, Dennis. *Empowerment*.

KAST, Fremont. *Organización y manejo, un sistema apropiado*, en Chiavenato, I., op. cit.

KENNETH, Boulding. *La revolución organizacional*. Quadrangle. Chicago, 1978.

KRENCH, David y otros. *El individuo en sociedad*, en Chiavenato, I., op. cit.

LEAVIT, Harold. *Psicología de la conducta*. Universidad de Chicago. Chicago, 1984.

LEWIN, Kurt. *Principios de psicología topológica*, en Chiavenato, I., *op. cit.*

LITWIN, George. *Ambiente y motivación, un estudio experimental*, en Kolb, David, *Psicología organizacional*. Prentice-Hall, 1981.

MENDIOLA, Ma. Lourdes. *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. CENAPRO. México, 1990.

MENDOZA, Alejandro. *Capacitación para la calidad y la productividad*. Trillas. México, 1995.

MENDOZA, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas. México, 1996.

MOUNIER, Emmanuel. *El personalismo*. El Búho. Bogotá, 1984.

ODIORNE, George. *El lado humano de la dirección*. Díaz de Santos, S.A., 1992.

OLEA, Ismael. *La formación y selección del personal*. Deusto, 1989.

REYES, Agustín. *Administración de personal*. Limusa. México, 1981.

SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. 5ª. Edición, 3R Editores. Bogotá, 1997.

SERNA, Humberto. *Los equipos de mejoramiento continuo: Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio*. Monografías, Universidad de los Andes. Bogotá, 1991.

SERNA, Humberto. *Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno*. Fondo Editorial Legis, S.A. Bogotá, 1992.

SIKULA, Andrew y MCKENNA, John. *Administración de recursos humanos*. Limusa. México, 1994.

SILICEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. México, 1995.

SILICEO, Alfonso. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Limusa. México, 1996.

SOSA, Demetrio. *Conceptos y herramientas para la mejora continua*. Limusa. México, 1998.

TOFFLER, Alvin. *El shock del futuro*. Plaza & Janes. S.A., 1981.

TORRES, Gertrudys. *Psicología del aprendizaje*. USTA. Bogotá, 1993.

WELLINGTON, Patricia. *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. McGraw Hill. Bogotá, 1998.

## **REFERENTES BIBLIOGRAFICOS DE INTERNET**

Yerimar @cantv.net

Monografías.com

Diolinda@telcel.net.ve

## ANEXOS

### Anexo No. 1:

### ENCUESTA

DATOS GENERALES

Formulario No \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA \_\_\_\_\_

De acuerdo con las actividades y servicios que ofrece la Universidad, se presentan a continuación las siguientes preguntas, de las cuales usted deberá señalar la respuesta que escoja con una (x) y llenar los espacios de la pregunta abierta.

#### 1. DATOS DEL OPERARIO

1.1 Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_

1.2 Edad (años) \_\_\_\_\_

1.3 Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_.

1.4 ¿Cuál es su estado civil?

Soltero \_\_\_\_

Unión Libre \_\_\_\_

Casado \_\_\_\_

Viudo \_\_\_\_

Separado \_\_\_\_

## 2. NIVEL DE EDUCACIÓN

2.1. ¿Sabe usted leer y escribir? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

2.2. ¿Qué estudios ha realizado usted?

Primaria : Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Hasta qué curso? \_\_\_\_.

Bachillerato: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Hasta qué curso? \_\_\_\_.

Otros: Sí (cuál) \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Hasta qué curso? \_\_\_\_.

Ninguno \_\_\_\_.

2.3. ¿Estudia usted actualmente? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

Si responde Sí, ¿qué estudia?

\_\_\_\_\_

Si responde No, ¿hace cuánto dejó de estudiar?

\_\_\_\_\_

¿Qué le gustaría estudiar?

\_\_\_\_\_

## 3. EXPERIENCIA Y ESTABILIDAD LABORAL

3.1. ¿En qué actividades ha trabajado usted?

Actividad

Tiempo (meses – años)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.2. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa? \_\_\_\_\_(años y/o meses)

#### 4. AMBIENTE LABORAL

4.1. Las condiciones físicas de su lugar de trabajo (ubicación, implementos, orden, organización, seguridad, claridad, aseo, etc.), las califica como:

Excelentes \_\_\_\_\_. Buenas \_\_\_\_\_. Regulares \_\_\_\_\_. Malas \_\_\_\_\_. Pésimas \_\_\_\_\_.

4.2. El nivel de relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo lo considera:

Excelente \_\_\_\_\_. Bueno \_\_\_\_\_. Regular \_\_\_\_\_. Malo \_\_\_\_\_. Pésimo \_\_\_\_\_.

4.3. El grado de satisfacción por su desempeño laboral frente a sus expectativas de superación personal lo considera como:

Muy alto \_\_\_\_\_. Alto \_\_\_\_\_. Medio: \_\_\_\_\_. Bajo \_\_\_\_\_. Muy bajo \_\_\_\_\_.

#### 5. CAPACITACIÓN

5.1. ¿Ha tomado algún curso para capacitarse?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

En caso de responder Sí, conteste:

Cuáles Cursos	Dónde	Duración del curso
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.2. Considera que esos cursos le han permitido:

Realizar mejor su trabajo	Sí _____	No _____
Obtener un mejor salario	Sí _____	No _____
Obtener ascensos	Sí _____	No _____
Satisfacción de aprender	Sí _____	No _____

5.3. ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse si la empresa le diera la oportunidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tiene dudas \_\_\_\_\_

5.4. ¿En que oficio o labor le gustaría capacitarse?

---



---



---

5.5. ¿En qué horario le gustaría recibir la capacitación?

Horario correspondiente al tiempo laboral: \_\_\_\_.

Horario diferente del tiempo laboral: \_\_\_\_.

Fines de semana y festivos: \_\_\_\_.

Vacaciones: \_\_\_\_.

NS/NR: \_\_\_\_.

## 6. MOTIVACIÓN

6.1. ¿Qué tipo de actividades o temas le gustaría que se programaran para capacitarse? Señale con una X la más importante para usted.

Culturales \_\_\_\_\_

Recreativas \_\_\_\_\_

Ecológicas \_\_\_\_\_

Deportivas \_\_\_\_\_

Formación humana \_\_\_\_\_

Otra (cuál) \_\_\_\_\_

NS/NR

6.2. ¿Cuál de los siguientes temas escogería para capacitarse en su aspecto personal?

Proyecto de vida	_____
Relaciones interpersonales	_____
Autoestima	_____
Manejo de conflictos	_____
Liderazgo	_____
Comunicación	_____
Valores humanos	_____
Motivación	_____
Otro (cuál)	_____
NS/NR	_____

## **Anexo No. 2:**

### **TALLERES PARA EL DESARROLLO DE DIMENSIONES BASICAS PERSONALES**

Con el fin de fundamentar esta propuesta y otorgar los créditos correspondientes a los autores iniciales de algunas de las ideas que sirvieron de base para estos talleres, a continuación se precisan algunas de las fuentes:

- Para el taller No. 1 sobre autoestima, se tomó como fundamento a José Cruz Ramírez (1997), en su libro titulado *Autoestima y gestión de la Calidad*, de donde se retomó el diagrama No. 2 y se adaptaron las correspondientes prácticas.
- El taller No. 2 sobre la calidad humana del trabajo se realizó a partir de una integración y complementación de la propuesta de varios autores que desarrollan planteamientos sobre 'empowerment', principalmente de Dennis Jaffe (1998).
- El taller No. 3, sobre autoestima, se desarrolló teniendo en cuenta la propuesta de Ana María Ferrero (1993), en la serie denominada 'Dimensioni Nuove', así como las interpretaciones que sobre autoestima desarrolla J. Bonet, en su libro titulado *Manual de autoestima*.
- El taller No. 4, sobre la simpatía, es una adaptación a partir de la propuesta que hace Javier González (1998) en su libro titulado *La formación humana del joven*.

- Los talleres No. 5 (Acontecimientos que dejan huella), No. 6 (Las líneas de mi vida), No. 7 (sello personal) y No. 10 (DOFA personal) son recopilados a partir de la propia experiencia profesional de la autora de este proyecto investigativo.
- El taller No. 8, sobre comunicación, también es una adaptación de la propuesta elaborada por Mauro Rodríguez (1988), en su libro titulado *Comunicación y superación personal*.
- El taller No. 9 (sobre las dimensiones del ser personal) también fue una adaptación hecha a partir de las experiencias docentes del Magíster Germán Montoya, consignadas en sus diferentes escritos.

A continuación se presentan, entonces, cada uno de estos talleres, no sin antes reafirmar las recomendaciones consignadas en la presentación de las estrategias de crecimiento personal, en lo relacionado con el manejo, aplicación y evaluación de los mismos, en orden a su efectividad y eficacia.

- Taller No. 1: Autoestima, clave del éxito personal

## **AUTOESTIMA: CLAVE DEL ÉXITO PERSONAL**

### OBJETIVOS GENERALES:

- Conocer la importancia de la autoestima para el propio desarrollo.
- Concientizar el valor, la importancia y la responsabilidad de ser uno mismo.
- Tener la oportunidad de conocerse mejor a sí mismo.
- Aclarar el significado de la propia vida.

### LA AUTOESTIMA, MARCO DE REFERENCIA DESDE EL CUAL EL HOMBRE SE PROYECTA

Objetivo: Conocer la importancia de la autoestima en la individualidad e irrepetibilidad de cada ser humano.

Sólo el hombre tiene el poder de contemplar su propia vida y su actividad; sólo él goza el privilegio de la conciencia. Dijo Goethe: “ La peor desgracia que le puede suceder a un hombre es pensar mal de sí mismo”. John Milton, en su ‘Paraíso Perdido’ comenta: “Nada beneficia más al hombre que su autoestima”, y Bernard Shaw: “El interés del hombre por el mundo es solamente reflejo de los intereses en sí mismo”.

Esto hace pensar que la persona que no tiene amor por sí misma se envuelve egoísta, y que la autoestima es la base y centro del desarrollo humano; la autoestima que es conocimiento, concientización y práctica de todo el potencial de cada individuo. “Sólo se podrá respetar a los demás cuando se respeta uno

a sí mismo; sólo podremos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos; sólo podremos amar cuando nos amemos a nosotros mismos” ( A. Maslow).

Cada individuo es la medida de su amor a sí mismo, su autoestima es el marco de referencia desde el cual se proyecta. Se hará referencia a muchos estudios del hombre a través de los siglos, ya que este tema no es nuevo, y la Biblia enseña: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”. En todas las épocas, religiones y filosofías, así como en las ciencias humanas, se ha llegado siempre a esta verdad.

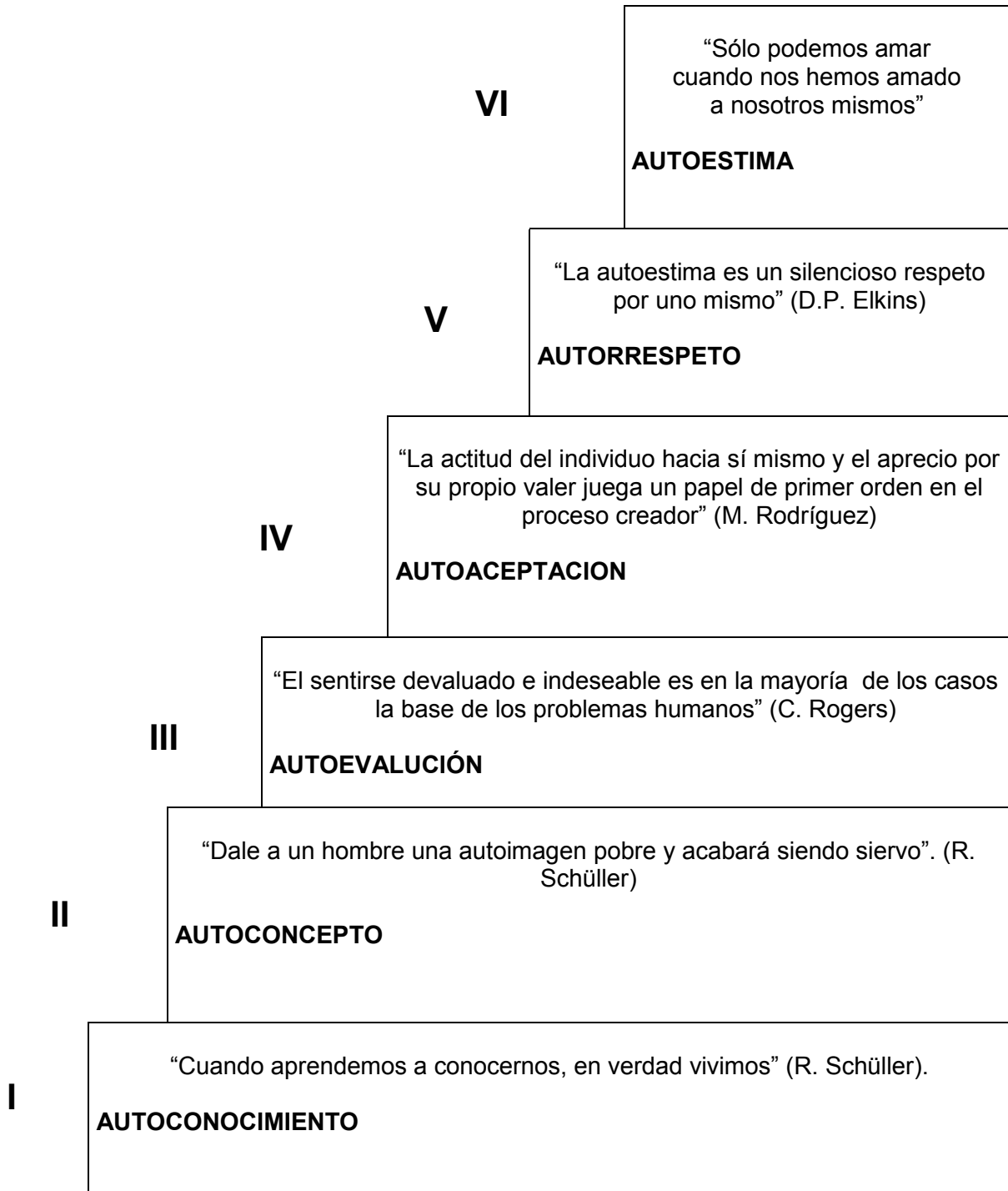
En la actualidad, científicos del desarrollo humano como Peretz Elkins, Rogers, Maslow, Bettelheim y otros, afirman que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad, es decir, en la plena expresión de sí mismo.

Dentro de la creación, el hombre es el único ser que tiene el poder de contemplar su vida, actividad y el privilegio de la conciencia; ésta lo lleva a buscar, transformar, escoger y decidir lo que para él es significativo, pero, “el que no se ama no puede ser libre, no tiene confianza en sí mismo para atreverse a serlo”.(Schüller).

El hombre tiene la capacidad para elegir la actitud personal ante cualquier reto, o un conjunto de circunstancias y así decidir su propio camino. Lo que el hombre llega a ser lo tiene que ser por sí mismo. Se ha llamado a la autoestima la clave del éxito personal, porque ese “sí mismo”, a veces está oculto y sumergido en la inconsciencia o en la ignorancia.



Diagrama No 2. ESCALERA DE AUTOESTIMA



## PRACTICAS

**Material:** Rotafolio o pizarrón

Hojas y lápices para los participantes.

Cuestionario número1: “¿Quién soy?”, para cada participante.

Los participantes expresarán los motivos por los cuales a cada uno le interesa el tema de la autoestima.

**Objetivo:** Que al compartir en grupo se den cuenta de sus inquietudes e intereses para asistir a este seminario.

**Proceso:** Anotarlos en el rotafolio.

**Dinámica:** “Tu árbol”

Los participantes dibujen en una hoja de papel un árbol; en el tronco escriban su nombre, en cada raíz las habilidades, fuerzas o capacidades que crean poseer y en cada rama sus logros o éxitos.

Este árbol deberá tenerse durante todo el seminario para que puedan añadirse raíces y ramas, al hacer conscientes más capacidades y logros.

**Objetivo:** Reconocer las propias capacidades y éxitos.

**Proceso:** Comentarios a esta experiencia. Por ejemplo:

- Cuesta trabajo reconocer habilidades y éxitos propios.
- Nos dio gusto o tristeza, etc.

**Dinámica:** Cuestionario No 1 “¿Quién soy?”

**Objetivo:** Que la persona empiece a hacer conciencia de sí misma.

- Se dará a cada participante el cuestionario adjunto para que terminen las frases incompletas.

**Proceso:** Comentarios en grupo por voluntarios que quieran aportar sus respuestas.

1. Mi personaje favorito (a) es:

---

2. Si pudiera tener un deseo, sería

---

3. Me siento feliz cuando

---

4. Me siento muy triste cuando

---

5. Me siento muy importante cuando

---

6. Una pregunta que tengo sobre la vida es

---

7. Me enojo cuando

---

8. La fantasía que más me gustaría tener es

---

9. Un pensamiento que habitualmente tengo es

---

10. Cuando me enojo, yo

---

11. Cuando me siento triste, yo

---

12. Cuando tengo miedo, yo

---

13. Me da miedo cuando,

---

14. Algo que quiero, pero que me da miedo pedir, es

---

15. Me siento valiente cuando

---

16. Me sentí valiente cuando

---

17. Amo a

---

18. Me veo a mí mismo (a)

---

19. Algo que hago bien es

---

20. Estoy preocupado (a)

---

21. Más que nada me gustaría

---

22. Si fuera anciano (a)

---

23. Si fuera niño (a)

---

24. Lo mejor de ser yo es

---

25. Detesto

---

26. Necesito

---

27. Deseo

---

- Taller No. 2: La calidad humana de su trabajo

## **CÓMO MEJORAR LA CALIDAD HUMANA DE TU TRABAJO**

Hay dos dimensiones principales que forman el Servicio de calidad en las funciones laborales: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal. Cada una es indispensable para dar un servicio de calidad.

El lado del procedimiento de servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios. El lado personal del servicio comprende la manera como el personal de servicio (usando sus aptitudes, habilidades y conductas) en la relación con los demás miembros del equipo de trabajo, así como con los jefes correspondientes.

Los servicios de calidad requieren cubrir bien todas las bases:

### **PASO I:**

Llega a la primera base cuando trasmite una actitud positiva a los demás.

- Una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas.
- La actitud que trasmita será la actitud que generalmente recibirá.
- Su apariencia. La primera impresión es crucial porque puede que no haya oportunidad para una segunda impresión. Nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión positiva.

- Transmite una actitud positiva por medio del Lenguaje Corporal:

¿ Sabía que el lenguaje corporal responde a más de la mitad de los mensajes que quiere comunicar?

Aquí hay una lista de lenguaje corporal. Marque en el cuadro aquella pregunta cuya respuesta sea afirmativa.

- ¿ Mantiene su cabeza erguida y derecha?
- ¿ Sus brazos se mueven de manera sencilla y natural?
- ¿ Mantiene los músculos relajados y bajo control?
- ¿ Se le facilita mantener una sonrisa natural?
- ¿ Está su movimiento corporal controlado, no muy tenso ni muy suelto?
- ¿ Le es fácil mantener contacto visual con la persona que le está hablando?

- Transmite una actitud positiva por medio del sonido de su voz. El tono de la voz o la forma en que las palabras que emplea.

### **TRES SENCILLAS VERDADES**

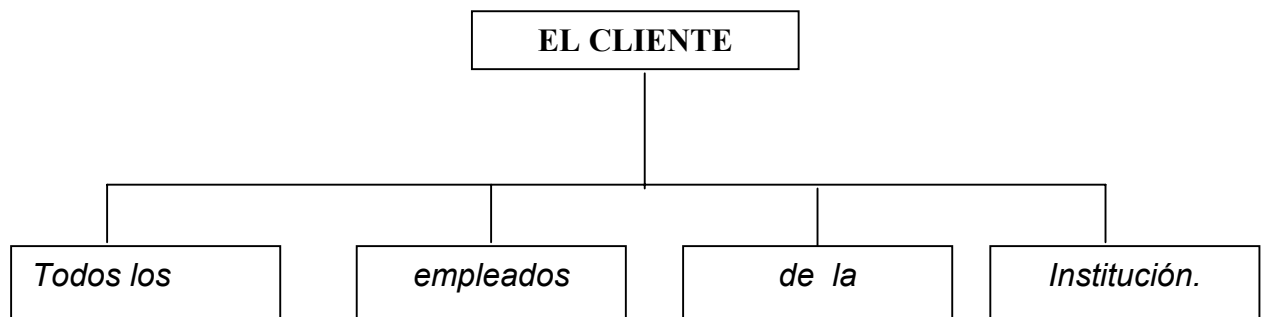
- Las relaciones con sus compañeros de los equipos laborales son parte integral de su trabajo y no una extensión del mismo. Nada es más importante para la universidad que la misma comunidad universitaria.
- El interés por brindar un servicio de calidad a la misma universidad, como entidad organizacional, se aprende, no se hereda.

Para dominar cualquier habilidad y ser apto para sobresalir en la calidad de los servicios, oficios o funciones, son precisas la práctica y la experiencia. Cuanto más se esfuerce en lograrlo, más recompensas obtendrá.

### **PASO II:**

Toca la segunda base cuando identifica las necesidades de sus clientes o huéspedes: Compañeros, jefes, docentes, estudiantes.

Diagrama No 3. Esquema jerárquico: El cliente es el jefe.



Es importante que usted sepa:

- Lo que su cliente quiere



- Lo que su cliente necesita
  - Lo que su cliente piensa
  - Lo que su cliente siente
  - Si su cliente esta satisfecho
  - Si su cliente regresará
- 
- Identifique las necesidades de sus clientes mediante el conocimiento del tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente (recuerde quién es su cliente).
  - Anticípese a las necesidades del cliente. Manténgase un paso delante de sus clientes.
  - Identifique las necesidades de su cliente mediante la atención es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar o querer. Es más que la puntualidad y la anticipación puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes.
  - Identifique las necesidades por medio del entendimiento de las necesidades básicas del cliente. Al igual que usted, sus clientes necesitan... ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo y una cara amiga.

### **CUATRO NECESIDADES BASICAS**

- La necesidad de ser comprendido: Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesita sentir que son comprendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía deberían ser interpretados correctamente. Las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.

- La necesidad de sentirse bienvenido. Cualquiera que haga negocios con usted y que no se sienta bienvenido, no regresará. La gente necesita sentir que está contento con verla y que sus negocios son importantes para usted.
- La necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son una poderosa necesidad humana. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que haga para procurar que un cliente se sienta especial, es un paso hacia la buena dirección.
- La necesidad de comodidad física; una sala de espera donde descansar, conversar, o hacer negocios. También necesita comodidad psicológica; la seguridad de ser entendidos, y que sus necesidades serán cubiertas.

A. Identifique las necesidades del cliente mediante la habilidad para escuchar. Hay cinco formas de ser buen oyente:

- Dejar de hablar
- Evitar distracciones
- Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo
- Buscar el significado real.
- Proporcionar retroalimentación al emisor.

B. Identifique las necesidades mediante la retroalimentación. Conoce...

- Qué desean sus clientes
- Qué necesitan
- Qué piensan
- Qué sienten

- Qué sugerencias tienen
- Si están satisfechos

### **PASO III:**

Llega a la tercera base cuando cubre las necesidades de aquéllos con quienes negocia.

- A. Proporcione servicio de calidad al cliente mediante la realización de obligaciones complementarias importantes.
- B. Su éxito dependerá de su habilidad para enviar mensajes claros
- C. Satisfaga las necesidades del cliente. Diga lo apropiado. Ahora, debemos considerar qué palabras son necesarias usar para tratar a los clientes como invitados. A pesar de que ya ha comunicado mediante la selección de las palabras apropiadas a fin de expresarlas en el tono de voz apropiado.
- D. Satisfaga las cuatro necesidades básicas de sus clientes:
  - Muestre comprensión
  - Hágalos sentir bienvenidos
  - Ayúdelos a sentirse importantes
  - Provea un ambiente confortable
- E. Amplíe su servicio mediante las ventas efectivas de los servicios únicos de su organización. Usted vende su servicio a través de:
  - La Difusión de los servicios disponibles
  - La Explicación de las características de estos servicios

- La Descripción de los beneficios de estos servicios.

#### **PASO IV:**

Anota un tanto a su favor cuando la mayoría de sus clientes regresan.

- El trabajo para satisfacer quejas.
- El aprender a poner de su parte a los clientes sobre todo a los difíciles.
- La delantera en el servicio.
- La práctica de todos los principios de servicio de calidad al cliente.

➤ Taller No. 3: Cómo es tu autoestima

**A. ¿TE ACEPTAS A TI MISMO?**

1. Después de haber deseado fuertemente una cosa y de haberla conseguido, ¿permaneces indiferente?  
A) Nunca.      B) Algunas veces.      C) Siempre.
2. ¿Sueles envidiar a alguien por lo que tiene o por lo que hace?  
A) Nunca.      B) A veces.      C) Sí, con frecuencia.
3. ¿Consideras satisfactoria la actividad (estudio/trabajo) que desarrollas?  
A) Sí.      B) No siempre.      C) No.
4. ¿Te gusta el barrio donde vives?  
A) Mucho.      B) No termino de acostumbrarme.      C) Preferiría vivir en otro lugar.
5. ¿Estás satisfecho con tu aspecto físico?  
A) Sí.      B) Tengo algún defecto, como todos.      C) No, con frecuencia me crea problemas.
6. ¿Te sueles aburrir?  
A) Raramente.      B) En algunas situaciones.      C) Con frecuencia, cuando me encuentro solo.
7. ¿Tienes pesadillas en la noche?

- A) Nunca.      B) Alguna vez.      C) Repetidas veces.
8. A tus pasatiempos dedicas:  
A) El tiempo libre.      B) Quizá demasiado tiempo.      C) No practico pasatiempo alguno.
9. ¿Cuál es tu actitud con relación al otro sexo?  
A) Espontánea.      B) Depende de las personas y de las situaciones.  
C) Cohibida, tímida.
10. ¿Tienes costumbres que te condicionan y pequeñas manías (por ejemplo, comerte las uñas)?  
A) No.      B) Pocas y poco frecuentes.      C) Sí, varias.
11. ¿Sufres de mal de estómago, te duele la cabeza o tienes otras pequeñas molestias?  
A) Nunca.      B) Ocasionalmente.      C) Con frecuencia.
12. ¿Consideras que los pequeños defectos físicos (granitos, nariz larga o chata...) condicionan la relación con los demás?  
A) No.      B) A veces.      C) Sí.
13. En cuanto has tomado una decisión importante, ¿te inclinas a arrepentirte de ello o piensas que has escogido la peor alternativa?  
A) Nunca.      B) A veces.      C) Casi siempre.

## B. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

- Si predominan las respuestas correspondientes a la letra A, te aceptas bien a ti mismo, tanto consciente como inconscientemente, existe un equilibrio entre tus deseos y su realización.
- Si predominan las respuestas correspondientes a la letra B, no te resulta siempre fácil aceptarte a ti mismo; existe algún conflicto entre tus deseos y la realidad que vives, pero es normal. Un consejo: intenta aceptar con mayor decisión las dificultades que se te presentan.
- Si predominan las respuestas correspondientes a la letra C, es señal de que hay contrastes bastantes profundos entre lo que eres y lo que desearías ser, lo cual te lleva con frecuencia a sentirte insatisfecho. Para mejorar la relación con tu verdadera personalidad debes aprender a conocerte mejor.
- Si ninguna de las tres letras, A, B y C predomina de modo evidente, eso indica que hay sectores en los que te aceptas bien a ti mismo y otros en los que, por el contrario, te encuentras insatisfecho. Para conseguir una total armonía te podrá ser útil tratar de descubrir cuáles son los campos en los que todavía no has encontrado un buen equilibrio, reflexionando sobre ellos.

(ANA MARIA FERRERO, **Dimensioni Nuove** 10, 1993, 47)

### C. PARA REFLEXIONAR: ¿CÓMO ES MI AUTOESTIMA?

<b>AUTOESTIMA ALTA</b>	<b>AUTOESTIMA BAJA</b>
Usa su intuición y percepción.	Usa sus prejuicios.
Es libre, nadie lo amenaza, ni amenaza a los demás.	Se siente presionado, amenazado, se defiende constantemente y amenaza a los demás
Dirige su vida hacia donde cree conveniente, desarrollando habilidades que hagan posible esto.	Dirige su vida hacia donde otros quieren que vaya, sintiéndose frustrado, enojado y agresivo.
Es consciente de su constante cambio, adapta y acepta nuevos valores y rectifica caminos.	Inconsciente del cambio, es rígido en sus valores y se empeña por permanecer estático.
Aprende y se actualiza para satisfacer las necesidades del presente.	Se estanca, no acepta la evolución, no ve necesidades, no aprende.
Acepta su sexo y todo lo relacionado con él.	No acepta su sexo ni lo relacionado con él.
Se relaciona con el sexo opuesto en forma sincera y duradera.	Tiene problemas para relacionarse con el sexo opuesto. Si lo hace es en forma posesiva, destructiva, superficial y efímera.
Ejecuta su trabajo con satisfacción, lo hace bien y aprende a mejorar.	Ejecuta su trabajo con insatisfacción; no lo hace bien ni aprende a mejorar.
Gusta de sí mismo y gusta de los demás.	No gusta de sí mismo y le desagradan los demás.
Se aprecia y se respeta a sí mismo y a los demás.	Se desprecia y humilla a los demás.
Tiene confianza en sí mismo y en los demás.	Desconfía de sí mismo y de los demás.
Se percibe como único y percibe a los demás como únicos y diferentes.	Se percibe como copia de los demás y no acepta que los otros sean diferentes.
Conoce, respeta y expresa sus sentimientos y permite que lo hagan los demás.	No conoce sus sentimientos, los reprime o deforma; no acepta la expresión de sentimientos de los demás.
Toma sus propias decisiones y goza con el éxito.	No toma decisiones; acepta las de los demás, culpándolos si algo sale mal.
Acepta que comete errores y aprende de ellos.	No acepta que comete errores, o se culpa y no aprende de ellos.
Conoce sus derechos, obligaciones y necesidades, los defiende y desarrolla.	No conoce sus derechos, obligaciones ni necesidades; por lo tanto, no los defiende ni desarrolla.
Asume sus responsabilidades y ello le hace crecer y sentirse pleno.	No asume sus responsabilidades, no enfrenta su crecimiento y vive en forma mediocre.
Tiene la capacidad de autoevaluarse y no tiende a emitir juicios de otros.	No se autoevalúa, necesita de la aprobación o desaprobación de otros. Emite juicios de otros.
Controla y maneja sus instintos, tiene fe en que los otros lo hagan.	Se deja llevar por sus instintos, su control está en manos de los demás.
Maneja su agresividad sin hostilidad y sin lastimar a los demás.	Maneja su agresividad destructivamente, lastimándose y lastimando a los demás.



## D. SINTOMAS DE UNA AUTOESTIMA NEGATIVA

Las personas cuya autoestima es deficiente suele manifestar alguno de los siguientes síntomas:

1. *Autocrítica rigorista*, tiende a crear un estado habitual de insatisfacción consigo misma.
2. *Hipersensibilidad a la crítica*, que le hace sentirse fácilmente atacada y experimentar resentimientos agresivos contra sus críticos.
3. *Indecisión crónica*, no por falta de información, sino por miedo exagerado a equivocarse.
4. *Deseo excesivo de complacer*, no se atreve a decir “no”, por temor a desagradar y perder la benevolencia del peticionario.
5. *Perfeccionismo*, o autoexigencia de hacer “perfectamente”, sin un fallo, casi todo cuanto intenta; lo cual puede llevarle a sentirse muy mal cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
6. *Culpabilidad neurótica*, se condena por conductas que no siempre son objetivamente malas, exagera la magnitud de sus errores y delitos y/o los lamenta indefinidamente, sin llegar a perdonarse por completo.
7. *Hostilidad flotante*, irritabilidad a flor de piel, que le hace estallar fácilmente por cosas de poca monta.
8. *Actitud supercrítica*, casi todo le sienta mal, le disgusta, le decepciona, le deja insatisfecho.
9. *Tendencias depresivas*, tiende a verlo todo negro: su vida, su futuro y, sobre todo, a sí mismo; y es proclive a sentir una inapetencia generalizada del gozo de vivir y aun de la vida misma

(J.V.BONET, *Sé amigo de ti mismo. Manual de autoestima*).

- Taller No. 4: ¿Eres simpático o antipático?

### ¿ERES SIMPATICO(A) O ANTIPATICO(A)?

Marque con una X en la casilla correspondiente a tu respuesta:

SITUACIONES	SI	NO
1. La indecisión de los demás me irrita.		
2. Me cuesta aceptar la autoridad.		
3. Me doblo, pero no me rompo: nadie puede convencerme de hacer algo Contra mi voluntad.		
4. Me doy cuenta enseguida cuando algo no funciona.		
5. Este es mi lema: "Conmigo o contra mí".		
6. Me gusta discutir y conseguir que me den la razón.		
7. Con frecuencia interrumpo a los demás cuando hablan.		
8. Con frecuencia ofendo a los demás, aun sin pretenderlo.		
9. Me exijo tanto a mí como a los demás.		
10. Tiendo a imponer mis opiniones, mis decisiones.		
11. Yo tengo mis principios y son indiscutibles.		
12. Que los otros tengan sus ideas, yo me aferro a las mías.		
13. Puedo perdonar, pero sólo la primera vez.		
14. Me enfado enseguida.		
15. Odio perder.		
16. Intento dar siempre mi opinión, aunque no me la pidan.		
17. Son los demás los que tienen que venir a buscarme.		
18. No soporto a los latosos.		
19. A mí nadie me enseña los dientes.		
20. Quien me ha hecho enojar una vez, ya ha terminado conmigo.		

Asígnate un punto por cada respuesta afirmativa.

La suma de estos puntos da como resultado (anota el número): \_\_\_\_\_ .

### **INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Si has obtenido:

- De 15 a 20 puntos: ¡Felicidades! ¡Eres un antipático de primera! Procura no quedarte solo, aunque a ti te parezca que más vale estar solo que mal acompañado.
- De 10 a 14 puntos: Con un pequeño esfuerzo, también tú puedes llegar a ser antipático de primera; pero si lo pensaras mejor...
- De 5 a 9 puntos: Estás procurando llegar a ser antipático, pero tu forma de ser tranquila y conciliadora no te permitirá probablemente llegar a conseguirlo.
- Menos de 5 puntos: Lo sentimos, no llegarás jamás a ser un verdadero antipático: ¡Tu simpatía es incurable!

*(PBRO. JAVIER GONZALEZ, **La formación humana del joven**, 1998)*

➤ Taller No. 5: Acontecimientos que dejan huella

### ACONTECIMIENTOS QUE DEJAN HUELLA

Durante el transcurso de nuestras vidas vamos realizando muchas acciones, viviendo infinidad de experiencias, algunas de las cuales resultan inolvidables, marcan huellas indelebles en lo más fondo de nuestro ser, transforman nuestra misma vida, nos marcan para siempre...

Nombre: \_\_\_\_\_

Acontecimiento	Edad	Acontecimiento significativo	¿Qué me motivó?	¿Qué suscitó o afirmó en mí? ¿Sentimientos? ¿Cualidades?	¿Qué personas me motivaron?	¿A quiénes tocó este suceso?	¿Hoy cómo me siento?
Positivo o victorioso							
Triste o doloroso							

- Taller No. 6: Las líneas de mi vida

### **LAS LINEAS DE MI VIDA**

7. Inducción. Cómo ha sido mi vida hasta el día de hoy.
8. Escribir momentos o situaciones significativas para su vida (favorables o desfavorables, alegres o tristes, victoriosas o dolorosas) en los ámbitos:
  - Desarrollo de su potencial humano.
  - Ambito familiar.
  - Ambito social.
  - Ambito laboral.
9. Hacer el cuadro (Referentes: calificativos, años)
  - Calificativos: Muy bueno, bueno, regular, bajo, muy bajo.
  - Años: Hasta '98, '99, 2000, 2001, 2002.
  - Cada ámbito señalarlo con un color diferente (si es posible).
10. Compartir (explicar por qué esas líneas son así). Si el grupo es muy grande, que lo socialicen, para todos, unos tres o cinco voluntarios. Los demás, dividirlos en varios equipos (tres a cinco) para que lo socialicen al interior de los mismos, liderando cada equipo una de las participantes iniciales.
11. Para finalizar: Mi gráfico a 5 años. Qué proyecciones tengo.  
Elaborar otro gráfico. Compartirlo por parejas o por grupos pequeños.
12. Conclusiones. ¿Qué queda para mi vida? ¿Qué queda para mis responsabilidades laborales?
13. Evaluación de la actividad.

- Taller No. 7: El sello personal.

## **EL SELLO PERSONAL**

### OBJETIVO GENERAL:

Propiciar un proceso de reflexión, hacia la excelencia personal como factor esencial en el desempeño socio- laboral.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Retomar el gran lema institucional, excelencia con exigencia, como marco fundamental en el afianzamiento del sentido de pertenencia al trabajo y por ende a la institución.
- Afianzar actitudes que propicien la manifestación de los valores institucionales a fin de alcanzar el perfeccionamiento personal.

### JUSTIFICACIÓN

La filosofía de nuestra Universidad ha guiado día a día no solamente el quehacer laboral, sino una actitud de vida, que en esencia se refleja en la vivencia de valores en el grupo tanto familiar como social. Es por ello, que en este momento de incertidumbre nacional es imprescindible propiciar oportunidades para que los colombianos y más específicamente las personas que conforman nuestra comunidad universitaria, generen un proceso de concientización en cuya esencia haya un reencuentro con aquellas virtudes que a través del tiempo se han cultivado, que son la base de la excelencia personal, pero que a la vez han quedado ocultas u olvidadas por el transcurrir acelerado de la vida moderna y por el gran afán de competir para “ser mejores” cada día.

➤ Taller No. 8: Comunicación

## COMUNICACION

### OBJETIVOS

- Que los participantes identifiquen los principales elementos que intervienen en el proceso de la comunicación.
- Que comprendan la relación que existe entre el intercambio de elementos emotivos y el nivel de profundidad de una comunicación.
- Que conozcan las principales implicaciones de la comunicación grupal y decidan aportar a sus grupos y equipos actitudes favorables y constructivas.

### La apertura de sí mismo

Entre dos o más personas puede haber comunicación artificial, defensiva, mecanizada; y puede también haber comunicación fluida, abierta, espontánea, confiada, cordial. La primera es de cerebro a cerebro; la segunda es cálida y vívida. En la primera el individuo comunica cosas, como lo podría hacer también una máquina, en la segunda se comunica. Esta no depende tanto de temperamento y rasgos de carácter (por ejemplo, extrovertido, más bien que introvertido) cuanto de la voluntad de compartir, de participar, de tender puentes, de involucrarse, de darse.

La comunicación abierta no tiene nada que ver con la verborrea o abundancia compulsiva de palabras superficiales. Sí tiene que ver, y mucho, con la

decisión de quitarse las máscaras que congelan, esconden e impiden crecer; o dicho en otra forma, de abrir la puerta a nuestro yo, para que el otro tenga acceso a nuestro mundo interno, y no se quede sólo con la fachada.

La comunicación genuinamente personal es “hablar con” más que “habla a “ o “hablar de” o “hablar sobre”; y exige sacar y externar algo de lo más íntimo y personal del ser humano: los sentimientos.

La profundidad de una comunicación corre pareja con la autenticidad del intercambio de sentimientos y afectos. Además, son éstos los grandes facilitadores del autoconocimiento, porque es ley psicológica que “para saber quién soy yo, debo tratar de decirte a ti quién soy yo”; si no te lo digo, yo tampoco lo puedo saber.

La riqueza de la comunicación está en su paradoja: aceptar totalmente al otro, y sin embargo permanecer totalmente yo mismo, sin diluirme; darme, pero conservar y retener mi individualidad; o bien, usando la analogía del yo con la casa, poner en torno a mí una cerca que delimite mi yo y lo distinga de mi miedo, pero no levantar una muralla que me encierre.

El individuo en el grupo: colaboración, conflictos

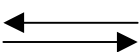
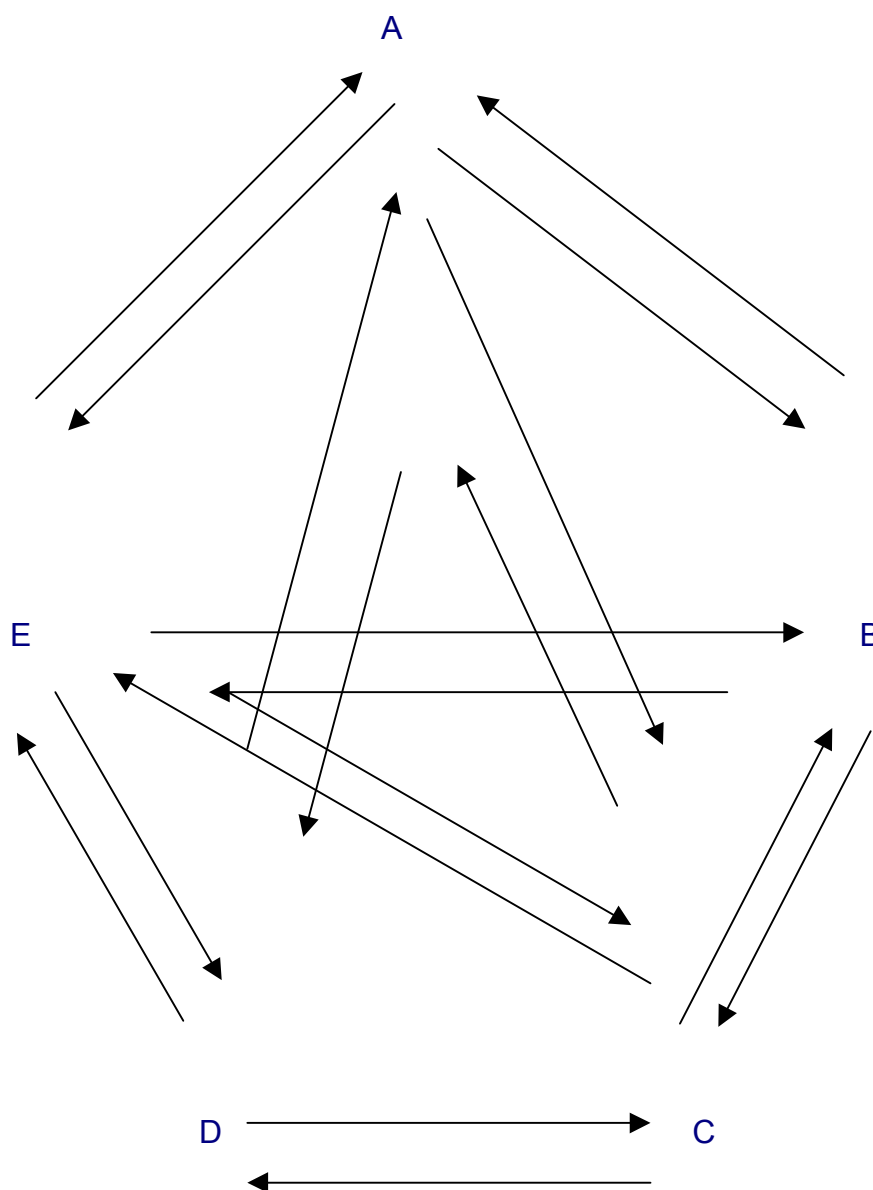
Si un contexto natural de comunicación es el de dos personas: A frente a B, como calle de dos sentidos A  B, no menos natural y frecuente es la comunicación simultánea de varios con varios. Y en el ámbito de la empresa moderna ésta es la comunicación usual.



Diagrama No 4: Comunicación simultánea



En semejante contexto la comunicación es crisol de muy variadas y heterogéneas experiencias, ideas, necesidades, propósitos, gustos, caracteres y mil otros hechos psíquicos; donde el conflicto es natural, por más que no siempre resulte visible para un ojo superficial.

Toda institución, todo equipo, todo grupo de trabajo o de simple recreo, son redes densas de comunicación. Pero nada garantiza la buena comunicación: la que es poner en común, compartir lo positivo de cada uno.

Sabemos que la comunicación que es rivalidad, hostilidad, agresión y destrucción. Incumbe a cada uno la tarea de cultivar:

La cooperación (*cum operare*: actuar en conjunto)

La colaboración (*cum laborare*: trabajar juntos)

La convivencia (*cum vivere*: vivir en conjunto)

La compañía (*cum panis*: comer el pan juntos)

La colegialidad (*cum légere*: elegir junto, elegido junto con)

Sólo así será factible trascender las comunicaciones formales, de “rol” a “rol”, de papel a papel, y se pondrán en contacto genuino las personas el individuo **A** con el individuo **B**; escuchándose mutuamente y aceptándose como seres humanos, y no como piezas de una estructura mecánica o como números de un catálogo.

Comunicación, higiene mental e higiene social

La buena comunicación interpersonal crea un clima psicológico de bienestar que puede compararse a la buena respiración, a la buena digestión y a la correcta circulación sanguínea.

Los hombres no somos islas. Por esencia íntima somos seres sociales. Nuestra condición humana es de “individuos en sociedad”.

Si sentimos que el medio nos responde, nuestra vivencia es de satisfacción, de armonía, de expansión, y de activación de nuestras fuerzas psíquicas; en una palabra, vivencia de salud y bienestar.

Si por el contrario, sufrimos sistemáticamente experiencias de choque, de incompreensión, de rechazo y de falta de respuesta, entonces sobreviene la frustración, la agresividad crónica y amarga, la involución en vez de la evolución y la neurosis. Y lo dramático del asunto es que de individuos mentalmente enfermos no puede nunca resultar una sociedad mentalmente sana.

## **PRACTICAS**

1. Distribuya el instructor papeles en blanco, uno a cada asistente. Pídales que imaginen que van a pasar un fin de semana en un lugar delicioso; y que les toca elegir de este grupo a dos compañeros para dicha vivencia. Si el grupo es mixto, éstos serán de uno y otro sexo.

Escriban los nombres de los elegidos, dejando anónimas las papeletas. Luego el instructor las recogerá y las leerá. Hagan que esta práctica sirva de retroinformación para que cada uno se entere de la imagen que proyecta en el grupo.

2. Dialoguen en pequeños grupos: “Cómo un grupo “equis” (por ejemplo, mi equipo de trabajo, o un deportivo, o este grupo que toma el seminario) promueve mi productividad. ¿Qué podría hacer para que la promoviera en mayor medida?”

3. En subgrupos preparen un programa para celebrar o festejar un evento “equis”, que sea de interés de los participantes. A continuación analicen entre todos la comunicación durante dicho proceso y traten de identificar y evaluar las aportaciones de cada uno.
4. Entregue el instructor a uno de los participantes una figura para que describa al grupo y cada quien la dibuje. Luego permita que comparen sus dibujos con el original. Pase a tres o cuatro voluntarios a que ellos lo describan a su modo. A partir de estas experiencias descubran las complejidades del proceso de la comunicación y señalen las cautelas que hay que tener para garantizar la buena comunicación.
5. Discutan este tema: “Aunque resulte paradójico, es natural que a veces manifestemos mayor ira y agresividad precisamente hacia las personas que más queremos y que menos quisiéramos herir”.
6. Cada uno escriba cuatro frases que expresen juicios. Examinen luego hasta qué punto cumplieron la consigna, y denuncien la tendencia a traslapar y confundir los terrenos objetivos con los subjetivos.

- Taller No. 9: Las dimensiones del ser personal

### **PROYECTO PERSONAL DE VIDA**

#### **- DINAMICA DE AUTOCONOCIMIENTO Y PROYECCION DESDE LAS DIMENSIONES DEL SER PERSONAL -**

Con la presente dinámica se pretende recuperar la historia de vida de cada uno de los integrantes del grupo con el fin de compartir experiencias personales, familiares y laborales, reflexionar sobre el estado actual del desarrollo de las diferentes dimensiones del ser personal e ir precisando qué aspectos o rasgos característicos de las mismas han de reforzarse, reconsiderarse o modificarse en procura de alcanzar esos ideales de realización personal, según el PROYECTO PERSONAL DE VIDA de cada uno.

1. Escribe tus nombres y apellidos:

---

2. ¿Por qué crees que tus padres te llamaron así?

---

---

3. ¿Cómo describirías tú las familias (paterna y materna) de las cuales provienes?

---

---

---

---

4. ¿Y cómo describirías tu familia actual?

---

---

---

5. ¿Qué experiencia (positiva o agradable) de tu vida familiar te marcó de una manera especial en tu vida? ¿Por qué?

---

---

---

6. ¿Qué experiencia (dura, difícil, dolorosa o desagradable) de tu vida familiar te marcó de una manera especial en tu vida? ¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Qué recuerdas, con agrado y con desagrado, de tu vida escolar en la primaria o de la secundaria?

---

---

---

8. ¿Recuerdas algún profesor en especial que te haya marcado de forma positiva o negativa durante la primaria o la secundaria? ¿Quién fue ese docente? ¿Por qué te marcó?

---

---

---

9. ¿Crees que en este momento conservas los mismos sueños y esperanzas que tenías cuando eras niño? ¿Qué cambios has tenido en ellos? ¿Por qué?

---

---

---

10. ¿Cuáles son, para ti, en estos momentos los 3 ideales más importantes para tu realización personal?

---

---

---

11. ¿Qué actitudes o conductas estás asumiendo actualmente en orden a alcanzar esos ideales?

---

---

---

10. ¿Qué valores consideras que más necesitas desarrollar para alcanzar dichos ideales de realización? ¿En qué estado se encuentran actualmente?

---

---

---

12. Con respecto a tu vida laboral, ¿qué aspectos positivos o negativos consideras que has desarrollado para bien o mal de la institución?

---

---

---

13. ¿Qué aspectos correspondientes a las diferentes dimensiones del ser personal consideras que has desarrollado mejor en tu vida? ¿Qué aspectos no has desarrollado convenientemente o te ha costado hacerlo? Responder, ahora, estas dos interrogantes en el cuadro adjunto de la última página, teniendo en cuenta cada uno de los tipos de experiencia señalados. Luego, sí, continuar con los demás interrogantes.

14. Con respecto a los aspectos que mejor has desarrollado en tu vida hasta el momento ¿cómo podrías reforzarlos?

---

---

---

---

15. ¿A qué consideras que se debe el hecho de no haber desarrollado en tu vida los aspectos que señalaste?

---

---

---

---



16. ¿Cómo crees que podrías desarrollar dichos aspectos en orden a lograr un crecimiento personal más completo e integral?

---

---

---

---

17. Describe en las siguientes líneas las cualidades que como PERSONA te gustaría que te caracterizaran en el futuro.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

18. ¿Qué te deja este ejercicio para tu vida?

---

---

---

---

CUADRO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL SER PERSONAL

Experiencias	Aspectos de las diferentes dimensiones que mejor he desarrollado en mi vida	Aspectos que no he desarrollado convenientemente o que me ha costado hacerlo
Personal		
Familiar		
Laboral		

- Taller No. 10: DOFA personal

## **DOFA PERSONAL**

### **A. FORTALEZAS:**

Capacidades, cualidades, habilidades, destrezas, virtudes, valores, experiencias laborales o no, estudios.

### **B. DEBILIDADES:**

Limitaciones físicas, dificultades intelectuales. Vicios. Actitudes negativas. Duelos no superados. Desequilibrios emocionales. Conflictos internos. Traumas de infancia, percances laborales o similares.

### **C. OPORTUNIDADES:**

Ambiente familiar. Herencia recibida. Circunstancias socioeconómicas. Posibilidades sociales. Relaciones interpersonales. Normatividades. Posibilidades de superación humana, intelectual.

### **D. AMENAZAS:**

Problemática familiar. Limitaciones socioeconómicas. Conflicto social. Enfermedades. Disposiciones legales. Imprevistos.

(Aplicación a la propia experiencia personal, familiar, social y laboral, de cada uno de los aspectos de estas variables de la matriz DOFA).