

**Resistencia del Adulto maduro hacia el proceso de capacitación  
que desarrolla una entidad pública.**

Luisa Constanza Calderón Duque

Trabajo de Grado para optar el Título de  
Magister en Gestión Social Empresarial

Línea de investigación  
Área Humanística-Organizacional (trabajador-empresa)

Universidad Externado de Colombia, Bogotá  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Gestión Social Empresarial  
Noviembre 2017

## Tabla de contenido

Capítulo I .....	3
Capítulo II .....	6
1. Introducción .....	6
2. Justificación .....	6
3. Problema de Investigación .....	10
4. Objetivo de la Investigación .....	13
1.1 Objetivo General .....	13
1.2 Objetivos Específicos: .....	13
5. Aspectos metodológicos .....	14
Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales .....	22
Capítulo IV. Resultados de investigación .....	48
Capítulo V. Conclusiones. ....	55
Referencias.....	57
Anexo.....	63
Instrumento de Resistencia al proceso de capacitación .....	63
.....	63

## Tabla de ilustraciones

Tabla 1 Definiciones del cambio organizacional .....	24
Tabla 2 Grupos de edades.....	37
Tabla 3 Descripción de los factores en la edad adulta .....	39
Tabla 4 Línea de tiempo .....	46
Figura 1 Estructura Organizacional SENA.....	4
Figura 2 Distribución de funcionarios por nivel jerárquico.....	48
Figura 3 Telaraña resistencia al proceso de capacitación. ....	49
Figura 4 Zona de flexibilidad y resistencia al proceso de capacitación. ....	50

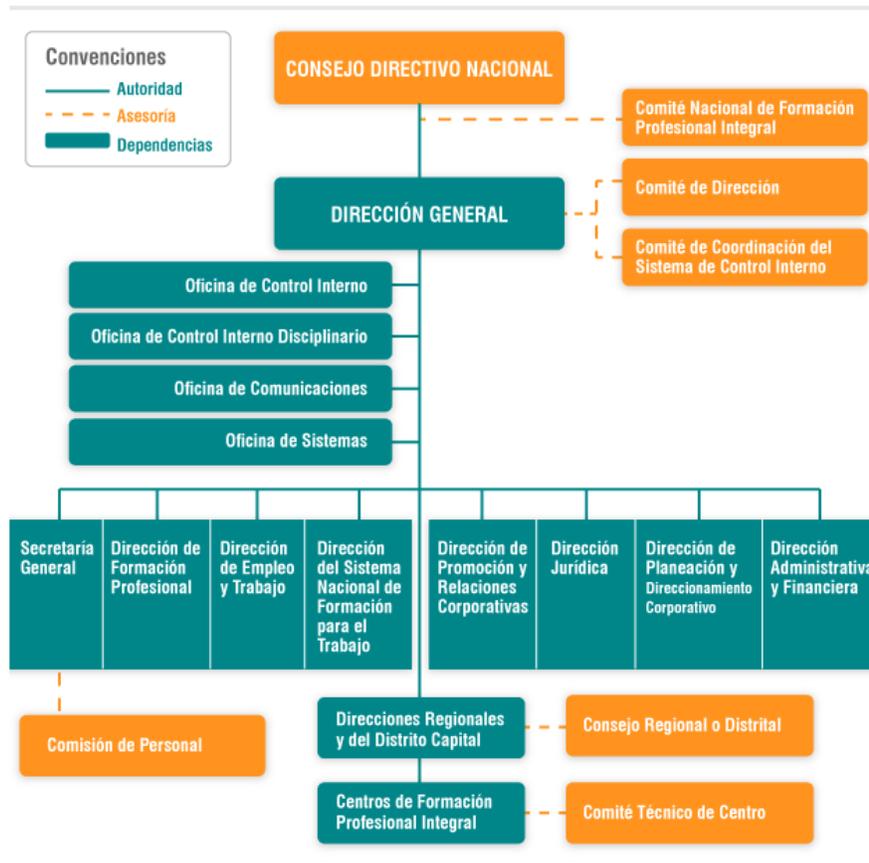
## Capítulo I

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Fue creado mediante el Decreto 118 de 1957 y cumple la función del Estado de promover la formación de los recursos humanos del país. (Decreto 3123 de 1968, 1969).

La misión del SENA es la de “invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país” (Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017). De acuerdo con el Plan Estratégico 2014-2018 la entidad se propone “impactar el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos; de cara a la perspectiva de un país en paz.” (Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017).

La estructura organizacional de la entidad fue definida por el Ministerio de la Protección Social mediante el Decreto 249 de 2004 y modificado por el Decreto 2520 de 2013, 'por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)', publicado en el Diario Oficial No. 48.975 de 15 de noviembre de 2013. (Decreto 249 de 2004, 2004). El SENA hace presencia en Dirección General (Bogotá), 33 Regionales, 117 centros de formación y 218 sedes adscritas a los centros de formación (Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017)

Figura 1 Estructura Organizacional SENA.



Fuente: SENA 2017.

El número de funcionarios que componen la planta provista del SENA es de 6.444 funcionarios, donde el 64% son de carrera administrativa, seguido por el 24% en nombramiento provisional, 10% trabajadores oficiales y 2% de Libre Nombramiento y Remoción. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2017) Estos, tal como lo define la Constitución Política de Colombia de 1991 en su artículo 123, “Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de

sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”, están al servicio del Estado y la comunidad y deben ejercer sus funciones de acuerdo con lo estipulado en la Constitución, la ley y el reglamento. (Artículo 123).

De manera adicional, debido a la ampliación de metas institucionales el SENA se ve obligado a realizar contratos por prestación de servicios de apoyo a la gestión “la entidad estatal podrá contratar directamente con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita” (Decreto 4266 de 2010, 2008).

En ese orden de ideas, el contrato por prestación de servicios es diferente al de una relación laboral subordinada “como la existente entre los empleados públicos y la administración; por consiguiente los contratistas no pueden ser incluidos dentro de la definición de servidores públicos” (Concepto 7 de 2013, 2013). Por lo anterior para efectos del Plan Institucional de capacitación, son objeto del mismo únicamente los Servidores Públicos.

## **Capítulo II.**

### **1. Introducción**

La formación laboral es sin duda un tema presente en la realidad organizacional, el avance teórico administrativo, las nuevas tecnologías, la globalización, entre otros factores, han llevado a las empresas a analizar cómo incentivar a los colaboradores para que se involucren en los Planes de Capacitación. Lo anterior, debido a que cada vez más el mercado laboral requiere de personal con un nivel óptimo de competencias, y estos últimos desean obtener reconocimiento de quien los emplea.

Sin embargo, como a las organizaciones las compone un grupo no heterogéneo de personas, el cambio en todas las facetas de la vida es aceptado en mayor o menor medida, en el caso de los adultos maduros el proceso de capacitación puede llegar a generar esfuerzos infructuosos de la organización por motivarlos y el identificar los factores de resistencia llega a ser un buen elemento para la elaboración de estrategias pertinentes.

### **2. Justificación**

La formación laboral es sin duda un tema presente en la realidad organizacional, el avance teórico administrativo, las nuevas tecnologías, la globalización, entre otros factores, han llevado a las empresas a analizar cómo incentivar en los colaboradores el compromiso frente a los programas de capacitación. Cada vez con mayor preocupación las organizaciones requieren de colaboradores con un nivel óptimo de competencias, y estos últimos desean obtener reconocimiento de quien los emplea, es así como se ha comprobado que el nivel de formación y capacitación esta proporcionalmente relacionada

a un mayor nivel de competencias, sin embargo, la flexibilidad al cambio en todas las facetas de la vida es aceptado en mayor o menor medida.

Lo anterior, se representa en mayor medida en el caso de los adultos maduros quienes pueden llegar a generar esfuerzos infructuosos en la organización para motivarlos, de allí la importancia que la gestión organizacional debe realizar sobre esta población. Ahora bien, esta particularidad toma mayor relevancia en el sector público, pues es allí donde se evidencia una mayor participación de la población adulta, pues diferentes factores como la estabilidad de la organización, la baja rotación, la normatividad, hace que las personas planeen envejecer en la organización.

Asimismo diferentes estudios evidencian esta tendencia, demostrando que la antigüedad en el puesto de trabajo está fuertemente relacionada con el sector de actividad laboral, como es el caso del sector público, en que se posibilita una mayor antigüedad y estabilidad en el trabajo, pues de acuerdo al estudio de investigación realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, en el cual se analizan los indicadores que determinan la antigüedad en el empleo, se observa que en América Latina, en el sector público el 58% de los trabajadores tienen una antigüedad que supera los cinco años, y este porcentaje es aún más relevante es el caso colombiano, donde el 67% de los trabajadores tienen más de cinco años de antigüedad. De esta manera, el estudio concluye que si el trabajador pertenece al sector público, tendría de 3 a 4 años más de antigüedad en comparación con el sector privado, postergando así su permanencia en una misma organización, incluso hasta la vejez. (Gualavisi & Oliveri, 2016)

Sin embargo, aunque en el sector privado aún no se evidencian una gran participación de la población adulta, es importante observar las perspectivas de envejecimiento, según Huenchuan “con respecto a la experiencia del mundo desarrollado, el proceso de envejecimiento en América Latina y el Caribe ha evolucionado a un ritmo más acelerado [...] en el 2050, las personas de edad en América Latina y el Caribe representarán el 26% del total de la población. Esto significa que a mediados de este siglo la región podrá llegar al mismo estadio del proceso de envejecimiento en que están los países desarrollados en la actualidad, en el que una de cada cinco personas tiene 60 o más años de edad” (Huenchuan, 2013, Pág. 34). De esta manera, la gestión de la población adulta en el entorno organizacional, será trascendental, tal como sucede en el caso Europeo donde se ha visto la necesidad de generar estrategias para prologar la vida laboral y mantener los índices de productividad de la organización.

Ahora bien, otro factor determinante frente a la gestión de la resistencia en las organizaciones es la diferencia en las metodologías de aprendizaje, pues según Marchant, el aprendizaje de los niños y los adultos tiene diferentes metodologías; En el caso de los adultos la metodología es la Andragogía, diferente a la pedagogía que es la metodología por medio de la cual aprenden los niño. El reconocimiento de estas diferencias implica para las organizaciones la aplicación de las metodologías propias del aprendizaje en las capacitaciones que se brinden a los trabajadores, especialmente a los adultos maduros.

En este orden de ideas, la Ley 119 de 1994 en su artículo 44 establece que el SENA como entidad pública, debe crear y mantener un sistema de capacitación y actualización permanente para los instructores y demás grupos ocupacionales de la

entidad. Esta capacitación para los funcionarios en las entidades públicas está orientado al “desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.” (Ley N° 909, 2004). Así mismo, en el artículo 2.2.9.1° del Decreto 1083 (2015) dispone que los planes de capacitación se deberán apoyar en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

El Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano [en adelante FDTH] fue creado para dar cumplimiento a las funciones a cargo de la Secretaría General del SENA establecidas en el artículo 3° de la Resolución 000351 (2007) dentro de las cuales se encuentran la planeación, elaboración, ejecución y evaluación del Plan Institucional de Capacitación [en adelante PIC].

Las características de la población del SENA para la vigencia 2017 es una planta provista de personal de 6.444 funcionarios, en el que de acuerdo a la distribución por nivel jerárquico se encuentra que el 55% de los funcionarios de planta pertenecen al nivel de instructor, el 14% correspondiente al nivel profesional, 11% pertenecen al nivel técnico, 7% al nivel asistencia, 2% al nivel directivo, el 1% al nivel asesor y el 10% son trabajadores Oficiales. Adicionalmente, la mayor proporción de la planta se encuentra ubicada en las grandes Capitales de Colombia.

A partir del año 2016 entra en funcionamiento la “Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono” creada mediante el Acuerdo 0006 (2014), la cual

tiene como objetivo liderar el desarrollo de estrategias en materia de formación, acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional, retención, promoción, investigación pedagógica y el sistema de bibliotecas que atraigan, retengan y/o incentiven a los mejores colombianos a ser instructores del Sena.

Por lo anterior, el Grupo FDTH para la vigencia 2016 ajustó las metas, debido a que la población objetivo ya no incluía a instructores, evidenciando que no todos los servidores públicos administrativos participaban del proceso de capacitación y que no estaba totalmente alineada a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en las fases de sensibilización, formulación de proyectos de aprendizaje en equipo, diagnóstico de necesidades, programación y ejecución. Por lo anterior, a partir del año 2016 el Grupo FDTH busca implementar aquellas estrategias que contribuyan a la participación activa de los funcionarios en su desarrollo laboral.

### **3. Problema de Investigación**

Para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA debe seguir los lineamientos dados por el Departamento de la Función Pública [en adelante DAFP], ya que este fue el ente designado por el gobierno mediante la Ley 909 (2004) como responsable de definir las políticas generales de capacitación y formación del talento humano al servicio del Estado. En este orden de ideas el DAFP diseñó *la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación –PIC– con base en Proyectos de aprendizaje en equipo-PAE-*, que

privilegia el método de enseñanza de aprendizaje colaborativo, en un entorno de educación basado en problemas.

Sin embargo, la implementación del PIC ha presentado dificultades debido a que la metodología de aplicación fue diseñada de manera general para todas las entidades del sector público, por lo que es deber de cada organización cumplir la normatividad ajustándola a las características propias de cada entidad. En este orden de ideas, en el SENA se evidencia una alta dispersión geográfica nacional ya que está compuesta por Dirección General, 33 Regionales, 117 centros de formación y 218 sedes adscritas a los centros de formación, así como disparidades en el número de funcionarios, cargos, costumbres, entre otros (Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017)

Dentro de las disparidades mencionadas una de las que llama la atención es la distribución por edades de los funcionarios administrativos del SENA, siguiendo la investigación de Martín Ruiz (2005) en la que establece subgrupos y umbrales de edad fundamentado en variables de índole educativas, psicológicas, laborales, entre otras, el autor menciona que dentro del grupo de edad “adultos” se encuentran: los jóvenes hasta los 39 años; intermedios hasta los 49 años y maduros hasta los 59 años, y viejos en etapa primaria, hasta los 69 años.

En este orden de ideas, en el SENA el promedio de funcionarios administrativos Adultos maduros en los últimos 5 años ha sido del 37% de estos se han capacitado al 35% en los últimos 5 años, a diferencia de los funcionarios viejos en etapa primaria quienes representan al 3% de la población y se han capacitado al 2% en los últimos 5

años, así como del resto de la población menor de 50 años quienes representan el 61% de la población y se ha capacitado al 63% en los últimos 5 años.

Ahora bien, la entidad tiene como meta anual asignar 2.500 cupos de capacitación y dentro de sus objetivos se encuentra aumentar la cobertura por capacitación, ya que en los últimos 5 años del total de la planta solo se ha logrado capacitar al 45% de funcionarios administrativos, en este orden de ideas se pretende llegar a un porcentaje por cobertura del 86% lo cual indica que el porcentaje de capacitados menores de 50 años debe ser del 65% , el de funcionarios viejos en etapa primaria del 8% y el porcentaje de adultos maduros debe ser del 44%. Por lo anterior, a la organización manteniendo su actual nivel de servicios de capacitación suministrados, todavía le hace falta aumentar en un 2% el número de funcionarios capacitados menores de 50 años, en un 6% el número de colaboradores viejos en etapa primaria y un 9% del número de funcionarios adultos maduros capacitados.

Ante este panorama, es de anotar que el SENA ha olvidado a un importante porcentaje de la población adulta madura del que se desconocen las razones por las cuales no están participando en las capacitaciones, una alarma si se tiene en cuenta que para el caso del Sector Público los funcionarios permanecen en la entidad hasta su edad de pensión -57 años para mujeres y 62 años para hombres- o hasta la edad máxima de retiro forzoso la cual según la ley 1821 de 2016, es hasta los 70 años cuando se causa el retiro inmediato sin posibilidad de reintegro. Por lo anterior, si un funcionario no participa en las acciones de capacitación diseñadas por la entidad desde sus 50 años, serán

aproximadamente 20 años de servicio sin una adecuada actualización de sus conocimientos.

Además, para implementar el plan institucional de capacitación –PIC-basado en proyectos de aprendizaje en equipo -PAE- no se pueden desconocer las características actuales del procedimiento de capacitación (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), la normatividad vigente y las estrategias de inclusión de los funcionarios al PIC.

A partir de este contexto surge un interrogante, ¿Cómo disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro (50-60 años) a participar del proceso de capacitación en una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)?

#### **4. Objetivo de la Investigación**

##### **1.1 Objetivo General**

Para la presente investigación se ha planteado el siguiente objetivo general:

Desarrollar una estrategia que disminuya el nivel de resistencia del adulto maduro (50-60 años) a participar del proceso de capacitación en una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

##### **1.2 Objetivos Específicos:**

- a) Realizar un diagnóstico de la participación que tienen los adultos maduros administrativos de una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en el proceso de capacitación.
- b) Determinar los factores y niveles de resistencia que inciden en la baja participación del adulto maduro de una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) hacia al proceso de capacitación.

- c) Establecer la estrategia para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro de una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) a participar en el proceso de capacitación.

## **5. Aspectos metodológicos**

La metodología de la presente investigación social se desarrolla con base en Sanabria (2016), y parte de una línea de investigación que estudia la dinámica del trabajo e institucionalidad laboral.

En este orden de ideas, el estilo de investigación mediante el cual se desarrolla este trabajo es el constructivismo, que según Flores, reconoce la percepción de la realidad como propia de cada individuo, de esta manera, se generan diversas necesidades e interpretaciones de los individuos, en sus propias palabras: “En el constructivismo, si bien la realidad existe, ésta se encuentra representada de múltiples formas en las construcciones mentales de los individuos que conforman un determinado grupo humano. En oposición al determinismo del paradigma positivista en el constructivismo el relativismo afirma que no existen realidades únicas y determinadas” (Flores, 2004, pág. 4).

Ahora bien, en cuanto al enfoque investigativo es importante tener en cuenta que existen diferentes caminos para analizar la realidad social: el enfoque cuantitativo y el cualitativo. Para esta tesis el análisis se realizará a partir del enfoque cualitativo, en el cual para generar los resultados se describen en detalle los eventos, situaciones, personas, comportamientos observados, analizando los fenómenos en su contexto (Cuenya & Ruetti, 2010). De igual forma, Rodríguez afirma que la investigación cualitativa se puede

entender como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros de escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos” (Rodríguez, Gil, & Garcia, 1996, pág. 15)

El procedimiento de investigación para este trabajo será el método sintético, el cual, tal como afirma Maya es “el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas” (Maya, 2014, pág. 13), según Maya este método se asemeja a la labor que realiza un historiador intentando reconstruir y sintetizar los hechos de la época que está investigando.

El modo de investigación es el razonamiento deductivo, según Maya, el método deductivo “es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares” (Maya, 2014, pág. 14). Asimismo, Dávila afirma que mediante el uso de la lógica Aristóteles y sus discípulos fueron quienes implantaron el razonamiento deductivo, de esta forma, a partir de afirmaciones generales se puede llegar a afirmaciones específicas (Dávila, 2006)

De acuerdo a Dávila, el método deductivo se desarrolla en tres momentos “1) Axiomatización (1er principio) se parte de axiomas; verdades que no requieren demostración, 2) Postulación se refiere a los postulados, doctrinas asimiladas o creadas y 3) Demostración, referido al acto científico propio de los matemáticos, lógicos, filósofos.” (Dávila, 2006, pág. 185)

El tipo de investigación es propositiva, es decir que pretende aportar soluciones al tema analizado en este estudio, de esta manera, mediante diferentes técnicas de análisis se

estudia la relación de los factores observados con el fin de llegar a conclusiones científicas. Según el Diccionario de la Real Academia de la lengua española define propositivo como “Una actuación crítica y creativa, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación” (Real Academia Española, 2001)

La aproximación de la investigación es empírica, pues se procura emplear metodologías para realizar un estudio progresivo, mediante la observación de aspectos inferibles, en palabras de Bernardi “Una investigación es empírica cuando intenta dejarse guiar por los hechos de observación y no por la sola reflexión [...] La habilidad de una investigación empírica consiste precisamente en dejar hablar a ese algo fáctico que escapa a las teorías. (Bernardi, 2002, pág. 1)

Ahora bien, el diseño de la investigación es no experimental, es decir, que se requiere un análisis observacional, en el que se estudien los fenómenos en su ambiente natural, de esta manera se imposibilita la manipulación de las variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2002).

El método de investigación propuesto es el pluralismo metodológico, el cual permite analizar el fenómeno teniendo en cuenta diferentes vertientes metodológicas, con el fin de obtener y validar los resultados del estudio complementando el análisis. Según afirman Blanco y Pirela, el pluralismo “consiste en una perspectiva caracterizada por la diversidad cognoscitiva-metodológica para el estudio de una realidad compleja, cambiante en el tiempo, ya que ningún enfoque o método tiene la exclusividad del conocimiento; se trata de una articulación entre la investigación intensiva y la

investigación extensiva y de la combinación de diferentes procedimientos de observación y/o recolección de datos, diseños, investigadores e incluso teorías para que el investigador social pueda de alguna forma atenuar el sesgo que produce investigar con un método único (Blanco & Pirela, 2016, pág. 7).

Frente a la técnica de investigación, se hará uso de la encuesta, que es un instrumento de la investigación que permite obtener información de los individuos, usando para ello, cuestionarios que deben ser diseñados de manera previa a la obtención de información específica en la toma, en otras palabras “la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Alelu, Cantín, López, & Rodríguez, 2010, pág. 3).

En este orden de ideas, teniendo en cuenta que la técnica de investigación es la encuesta, se establece el cuestionario como el instrumento mediante el cual se recabará la información para la investigación, de esta manera, se define el cuestionario como una herramienta que permite recoger una gran cantidad de datos de los individuos entrevistados, la idea es recabar una muestra representativa que permita analizar la población total, y asimismo llegar a concluir a partir de esta información. En este sentido, “La elaboración de un cuestionario responde generalmente a tres objetivos: estimar magnitudes, describir una población y verificar hipótesis. En este momento se decide también el procedimiento de administración de la encuesta: personal, telefónica, postal, etc.” (Alelu, Cantín, López, & Rodríguez, 2010, pág. 11).

Finalmente como medio de análisis de la investigación se usará el programa SPSS, según Bausela “El SPSS (Statistical Product and Service Solutions) es una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico. Instrumento de análisis cualitativo de datos, presentamos las posibilidades básicas y más importantes del mismo” (Bausela, 2005).

Adicionalmente, Castañeda, Cabrera y Navarro afirman que SSPS “permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos muy complejos [...] SPSS le facilita crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas (Castañeda, Cabrera, & Navarro, 2010, pág. 15)

Por otro lado, para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación la información se obtendrá de funcionarios adultos maduros de una regional localizada en la ciudad de Bogotá, perteneciente a una Entidad Pública que imparte formación profesional.

Esta Regional cuenta con una planta de personal provista de 284 funcionarios para el año 2017, que siguiendo la investigación de Martín Ruiz (2005) en la que establece subgrupos y umbrales de edad fundamentándose en variables de índole educativas, psicológicas, laborales, entre otras, se encuentra que la distribución por edades de los funcionarios dentro del grupo de edad “adultos” hasta los 39 años es del 24%; de “intermedios” hasta los 49 años es del 32% y “maduros” hasta los 59 años es del 37%. Por último, dentro del grupo “viejos” en etapa primaria, hasta los 69 años el porcentaje de funcionarios que pertenecen a este rango es del 7%.

Por lo anterior, la población objeto de estudio será el porcentaje más alto dentro de la distribución por edades correspondiente a 103 funcionarios adultos maduros quienes están distribuidos por nivel jerárquico de la siguiente forma: el 51% son profesionales, seguido por el 16% tanto para cargos técnicos como asistenciales, el 11% asesores y un 3% para directivos.

Ahora bien, el promedio de servicios de capacitación suministrados a los funcionarios adultos maduros quienes representan al 36% de la población, en los últimos 5 años ha sido del 35%, a diferencia la población menor de 50 años quienes representan el 61% de la población y se ha capacitado en promedio al 63% de los funcionarios en los últimos 5 años. Lo que demuestra una mayor cobertura por capacitación en la población menor de 50 años que en los adultos maduros quienes representan a un porcentaje significativo de la población.

En este orden de ideas, en la población “adulta madura” descrita anteriormente se buscará identificar los factores y niveles de resistencia al proceso de capacitación, implementando un instrumento propio elaborado con base al de Garcia (2005) el cual está constituido por dos dimensiones y seis factores los cuales agrupan veinticuatro variables, que se exponen a continuación:

### **Dimensiones y factores:**

#### **1. Dimensión Organizacional, la cual comprende los siguientes factores:**

Factores Organizacionales globales asociados al proceso de capacitación; Factores Organizacionales asociados a otros stakeholders; Factores Organizacionales asociados a las características del proceso de capacitación.

2. Dimensión Individual, la cual comprende los siguientes factores:

Factores Individuales asociados al querer/sentir/desear el proceso de capacitación;  
Factores individuales asociados a las competencias (saberes) para contribuir al proceso de capacitación; Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer) en el proceso de capacitación.

**Factores y variables:**

1. Factores Organizacionales globales asociados al proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: comunicación organizacional; cultura organizacional; estabilidad de la organización; experiencias de cambios organizacionales.
2. Factores Organizacionales asociados otros stakeholders (grupo encargado del proceso de capacitación y directivos o coordinadores de la organización)
  - Grupo encargado del proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: conocimientos (habilidades competencias del Grupo encargado de la Capacitación); disposición del Grupo encargado de la Capacitación; responsabilidad (comprensión y cumplimiento del Grupo encargado de la Capacitación).
  - Directivos o coordinadores de la organización, el cual comprende las siguientes variables: conocimientos (habilidades competencias de los directivos o coordinadores); disposición de los directivos o coordinadores; responsabilidad (comprensión y cumplimiento de los directivos o coordinadores)

3. Factores organizacionales asociados a las características del proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: proceso de ejecución; proceso de evaluación y auditoría; proceso de formación y adiestramiento.
4. Factores individuales asociados al querer/sentir/desear el proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: seguridad/ confianza ante el proceso de capacitación; motivación ante el proceso de capacitación; compromiso ante el proceso de capacitación; satisfacción con el proceso de capacitación.
5. Factores individuales asociados a las competencias (saberes) para contribuir al proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: capacidad de integración (relaciones interpersonales/ trabajo en equipo); capacidad para la comunicación (dar y recibir información); capacidad analítica e interpretativa.
6. Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer) en el proceso de capacitación, el cual comprende las siguientes variables: preparación; contribución; propuestas de mejora; provisión de información.

### **Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales.**

El cambio organizacional es sin duda un tema presente en la realidad organizacional, el avance teórico administrativo, las nuevas tecnologías, la globalización, entre otros factores, han llevado a los empresario a analizar cómo adaptar la organización al contexto actual, sin embargo, el cambio no siempre es recibido de la mejor manera, lo que puede generar reacciones adversas en los integrantes de la organización.

Kurt Lewin citado por Pérez, Vilariño y Ronda, afirma que el cambio organizacional “Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo.” (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016, pág. 288).

La definición de Lewin especifica el cambio como la modificación del equilibrio estacionario, es decir, un proceso donde se incrementan las fuerzas impulsoras y restrictivas para generar nuevas condiciones. En este sentido el proceso expuesto por Lewin se puede resumir en tres etapas; el descongelamiento, etapa en la que se crea conciencia de cambio: el cambio, etapa en la que se toman medidas para alterar la situación actual; y el congelamiento, que consiste en estabilizar la nueva condición. (Arenas, 2005)

De la misma manera, los autores Collerette, Pierre y Gilles citados por García exponen que el cambio es “toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable” (García, 2005, pág. 59) de esta

manera, el cambio en la organización hace referencia a aquellas modificaciones en la cultura o en la estructura de la organización que es perdurable en un carácter relativo.

Otros autores que hacen referencia al cambio organizacional son Kreitner y Kinicki, quienes toman el cambio desde una perspectiva general, “definiendo el proceso como una concepción sistémica donde los elementos se influyen mutuamente” (Sandoval, 2011, pág. 14), este proceso se compone por: entradas internas y externas, elementos de cambio (Arquitectura organizacional, personas, objetivos, factores sociales y métodos) y salidas. En este sentido según Kreitner y Kinicki el cambio se asume partiendo de los planes estratégicos, los cuales toman en cuenta los factores internos y externos, consideran los elementos que pueden ser transformados y generan cambios a niveles: Organizacional de grupos y de individuos.

Por su parte, otro de los autores que definen el cambio organizacional es Zimmermann, el enuncia que “El cambio organizacional es sumamente distinto de cualquier otro cambio planificado en el mundo real. La voluntad de los directivos, el entusiasmo y las ilusiones de los empleados, los fantasmas y la angustia que acompañan cualquier cambio organizacional no se pueden anticipar y planificar” (Zimmermann, 2000, pág. 67).

Adicionalmente, Zimmermann hace referencia a la importancia de comprender como desde el ámbito individual y colectivo se generan los procesos de gestión del cambio; desde el ámbito colectivo u organizacional, la gestión del cambio es efectiva cuando se transforman la estructura y procesos, de esta manera se puede afirmar que la organización aprendió a responder a los nuevos desafíos del contexto; a nivel individual,

el cambio requiere de un cambio de actitud de las personas, pues finalmente las organizaciones están compuestas por individuos. (Zimmermann, 2000)

Otros autores afirman que el cambio organizacional puede afectar todos los niveles organizacionales, afectando la estructura organizacional, los pequeños procesos, e incluso las conductas personales. Asimismo, analizan como el cambio genera procesos de aprendizaje que permite la generación de nuevas etapas en las organizaciones, y como la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones es una de las mayores causas de los cambios en la organización. (Zaltman & Duncan, 1977) (Romero, Matamoros, & Campo, 2013) (Pérez & Nogareda, 1999, pág. 1).

*Tabla 1 Definiciones del cambio organizacional.*

<b>Autores</b>	<b>Ideas Clave</b>	<b>Definición</b>
Kutt Lewin	Fuerzas impulsoras y Fuerzas restrictivas	Proceso donde se incrementan las fuerzas impulsoras y restrictivas que mantienen el comportamiento de un sistema estable para generar nuevas condiciones.
Collerette, Pierre & Gilles	Modificaciones culturales	Modificación de un estado a otro, que puede observarse en el entorno y tiene un carácter relativamente perdurable.
Zimmermann	Depende de un cambio de actitud de las personas	Proceso que transforma la estructura y procesos de la organización para responder a los desafíos del contexto y que depende de la voluntad de los directivos y del entusiasmo y las ilusiones de los empleados.
Zaltman & Duncan	Desequilibrio del estado.	Alteración del estatus quo o equilibrio cuasi - estacionario de un organismo o situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización global.
Kreitner & kinicki	Modelo sistemático	Proceso sistémico donde los elementos (entradas internas y externas, elementos del cambio y salidas) se influencia mutuamente.
Pérez & Nogareda	Afectación del cambio	Cambios que afectan a la organización del trabajo, tiempo de trabajo, procedimientos, cambios en las tareas, en el entorno, en las herramientas, en las conductas individuales y en las actitudes de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como se han desarrollado diferentes definiciones, algunos teóricos han planeado diferentes modelos. Por ejemplo, Lippitt, Watson y Westley's determinaron siete fases en el cambio organizacional: Necesidad de cambio, relación de cambio agente de cambio- organización, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y finalización.

Por su parte Ralph Kilmann menciona un modelo de cinco fases: Inicio, diagnóstico, planeación, implantación y evaluación (Sandoval, 2011).

Ahora bien, al ahondar en el modelo expuesto por Lewin, Sandoval en su libro “Una primera aproximación al cambio organizacional” desagrega las tres etapas y manifiesta que Lewin es uno de los autores más importantes en la teoría del cambio organizacional siendo el pionero en la formulación de modelos por eso su aporte cobra gran relevancia en este estudio.

La primera etapa del modelo de Lewin es el descongelamiento, esta etapa ocurre cuando la organización entiende la importancia del cambio y decide romper las barreras de la resistencia, iniciando un proceso de transformación. De igual manera, gracias al aporte de otros autores como Grouard, Meston y Schein es posible desagregar esta etapa en tres más: Rompimiento, se refiere al momento de conciencia de las circunstancias que atraviesa la organización; ansiedad, es una etapa muy emocional en la que aparece una sensación de inestabilidad que se genera al entender que las antiguas formas de acción requieren cambios para obtener nuevos resultados; y la etapa de seguridad, que es cuando aparecen respuestas a la ansiedad, para afrontar las presiones o posibles soluciones. (Sandoval, 2011)

La segunda etapa es el cambio o movimiento, en esta fase el objetivo es guiar a la organización hacia el estado deseado, esto implica que la gerencia debe trabajar arduamente generando la nueva información, los nuevos modelos de comportamiento, la visión esperada y demás ajustes, todo con el fin de guiar el trabajo de las personas. Esta etapa sin duda es de aprendizaje, por ello es importante que la gerencia se comprometa a

transformar con su ejemplo, pensando en las personas y no solo en los procesos (Sandoval, 2011).

Finalmente, la última etapa del modelo es recongelar, la cual hace referencia a la institucionalización o la estabilización de los cambios, en la que las personas los conocen, se ajusten y se adaptan, es importante que las personas puedan asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta, de esta manera realmente su personalidad, valores y actitudes integran los cambios (Sandoval, 2011).

Tal como lo demuestra la teoría, el cambio organizacional, aunque genera ciertas distorsiones, es un proceso positivo para la organización y las personas, sin embargo, en ocasiones y haciendo referencia a los diferentes grupos de edad se puede generar un ambiente de discriminación, en el que los modelos anteriores son obsoletos y con ellos las personas que operaban esos procesos, así como lo afirma Sirlin “los cambios tecnológicos inciden en la productividad e inciden en dicho proceso de discriminación. Hay un incremento en la valoración de la juventud y los trabajadores de edad son asociados con ineficiencia, rutina e inflexibilidad. La percepción social del trabajador mayor es de alguien que no puede aspirar a seguir teniendo un empleo” (Sirlin, 2007, pág. 52)

Teniendo en cuenta lo anterior, un proceso de cambio organizacional eficiente será aquel que tenga una perspectiva enfocada en las personas, generando mejoras que permitan subir los niveles productivos de la organización sin que esto implique discriminar a las personas adultas, quienes pueden presentar mayores dificultades para afrontar los cambios en la organización.

Al igual que el cambio en las organizaciones, las reacciones adversas o resistencia a estos cambios es un tema presente en la realidad organizacional. La resistencia puede definirse como una reacción lógica ante un cambio inesperado, la globalización, la apertura de los mercados, entre otros, son impactos que atentan contra la estabilidad de las organizaciones, sin embargo, el grado de resistencia puede darse en diferentes niveles, esto dependerá de la cultura de aceptación que exista en el contexto.

Ahora bien, García se refiere a la resistencia como alteraciones, y afirma que “Estas alteraciones a la que se ha hecho referencia suceden porque los miembros de la organización pueden percibir los efectos del cambio de diferente manera, como beneficiosos, perjudiciales o ambivalentes. De acuerdo con sus conveniencias personales y con su capacidad de adaptación” (García, 2005, pág. 64).

De igual forma Pérez menciona como la implementación de nuevas tecnologías produce cambios organizacionales en las tareas, en el entorno, en las herramientas y claro está en las conductas y actitudes, algunas de estas actitudes se pueden categorizar en tres tipos:

- Manifestaciones externas: Destrucción, sabotaje, huelgas y rotación.
- Manifestaciones internas: Estrés, problemas emocionales y comportamentales.
- Manifestaciones difusas: Baja motivación, insatisfacción, poca implicación, decremento de la productividad (Pérez & Nogareda, 1999).

De acuerdo a la definición que brinda Kurt Lewin sobre el cambio organizacional y cómo actúan los campos de fuerza, para hacer frente a la resistencia, lo esencial es

reconocer cuales son las causas que motivan la resistencia. Rodríguez en su análisis de la gestión del cambio, estudia los elementos que generan resistencia al cambio; inicialmente, asevera que la resistencia proviene de la necesidad de seguridad expuesta por Maslow, quien afirmó que existe una preferencia por lo conocido y repelencia a lo desconocido, otras de las causas son la falta de visión y claridad respecto a los beneficios del cambio o cuando existen interpretaciones contradictorias respecto al cambio, la falta de recursos, que pueden hacer difícil o imposible mantener una innovación, o las envidias y malas disposiciones internas que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos (Rodríguez, 1995).

Asimismo, según Rodríguez la resistencia al cambio frente a la cultura de la organización se puede dar por tres aspectos: En primer lugar, cuando la propuesta de cambio no trasciende, es decir, cuando el cambio se trata simplemente de un discurso y no de una modificación real de la cultura; en segunda medida, cuando el cambio cultural haya sido superficial, en este caso puede que algunos niveles de la organización sean asequibles; y por último, cuando el cambio haya tenido lugar solo en una subcultura de la organización (Rodríguez, 1995).

Por su parte García menciona que es normal que los individuos se resistan al cambio sin importar que tipo de cambio sea, sin embargo, puede que los individuos se resistan a ciertos cambios y a otros no. Es más, aunque un individuo puede tener una actitud de resistencia ante el cambio, esto no implica una conducta de resistencia, de esta manera, será fundamental enfocarse en las actitudes de resistencia, pues estas pueden

variar, contrario a las conductas que pueden tener consecuencias que no puedan ser modificadas (García, 2005).

Al respecto Pérez y Nogareda mencionan algunas de las causas de resistencia al cambio: Miedo a lo desconocido, falta de información, desinformación, factores históricos, amenazas al estatus, amenazas al poder, beneficios no percibidos, clima de baja confianza organizacional, relaciones pobres, miedo al fracaso, resistencia a experimentar. En este sentido afirman “la resistencia al cambio se configura como un proceso y una actitud en el que se entrecruzan e influyen entre sí aspectos emocionales de los implicados, experiencias previas y la propia situación concreta en la que se produce el proceso de cambio” (Pérez & Nogareda, 1999, pág. 2)

Ahora bien, en el sector público las restricciones al cambio son mayores, por las presiones externas que entrelazan diferentes agentes con perspectivas encontradas, las presiones del sector público, la difícil sincronización entre los tiempos políticos y los tiempos organizacionales y las normas impuestas por las leyes, son impedimentos rígidos para el cambio. Aunque todos estos factores influyen de una u otra manera, para Wauissbluth las resistencias se evidencian en la realidad pública como “capturas institucionales” que ejercen los funcionarios representando no solo una resistencia al cambio cultural, sino luchas de poder, en las que los capturadores ven a los reformadores como enemigos, de allí la importancia de la meticulosa planificación (Wauissbluth, 2008).

De esta manera Wauissbluth plantea que “abordar un proceso de transformación institucional significativo va a requerir inevitablemente de una cúpula convencida, altos dotes de liderazgo en toda esa cúpula, una dedicación significativa de energía, mucha

comunicación, mucha persistencia en el tiempo, y mucha paciencia” (Waissbluth, 2008, pág. 9). Así mismo, agrega que cuando no se cuenta con estas características, es mejor realizar procesos de transformación pequeños pero útiles. De esta manera, lo más importante para iniciar un proceso de cambio organizacional es echar una mirada a las prácticas incorrectas y corregirlas, reconociendo que la clave es predicar con el ejemplo.

De acuerdo a lo anterior, para un gestor del cambio tanto en el ámbito privado como en el contexto público, será necesaria la aplicación de estrategias que le permitan conocer en qué medida las fuerzas restrictivas pueden afectar los procesos de cambio organizacional. Una de las herramientas que vale la pena destacar, es el diagnóstico de la resistencia al cambio que desarrolla García, ya que mediante esta herramienta los gestores pueden comprender y analizar cuáles son las categorías de resistencia, es decir si los factores están ligados a los individuos (asociados al saber, a la responsabilidad o al querer) o a la organización (asociados al proceso de cambio, al proyecto o a los otros stakeholders) (García, 2005).

Ahora bien, al hacer referencia al tema de la resistencia relacionando con la edad, Pérez y Nogareda mencionan que diversos estudios demuestran que los trabajadores de más edad no esperan consecuencias positivas del cambio, de allí la poca motivación para desplegar los esfuerzos para aprender y adaptarse a los nuevos métodos o técnicas, claro está que esto depende del punto en el que se encuentra su carrera profesional, “En muchos casos las modificaciones en los métodos o en la organización del trabajo son percibidos como una seria amenaza para el propio puesto de trabajo e incluso para el empleo, lo cual genera una gran ansiedad, especialmente ante la experiencia de

reestructuraciones o eliminaciones de puestos que acompañan a las innovaciones tecnológicas, bien vía asignación de nuevos puestos de trabajo no acordes con la cualificación profesional, bien vías retiro anticipado o despidos.” (Pérez & Nogareda, 1999, pág. 3)

De acuerdo al decreto 2888 de 2017, la capacitación laboral formal en Colombia es aquella que “tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente” (Decreto2888, 2007).

De igual manera, Aquino, Vola, Arecco, & Aquino, definen la capacitación como una “acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas, El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino, Vola, Arecco, & Aquino, 1997).

De esta manera, la capacitación es una función clave de la administración y debe funcionar de manera integrada a las demás áreas de la organización, pues el objetivo de la capacitación es mejorar el desempeño y la eficiencia en las organizaciones. Guglielmetti describe las herramientas básicas para la gestión de la capacitación, entre ellas incluye: las descripciones y especificaciones de los cargos, especificaciones de carrera, manuales de procedimientos, el sistema de evaluación del desempeño y expedientes del personal. (Guglielmetti, 1996).

Asimismo es importante comprender las cuatro etapas en la gestión de la capacitación, las cuales son: El análisis de las necesidades de capacitación, en esta etapa se deben identificar las necesidades o problemas de desempeño desde el enfoque correctivo y prospectivo; La planificación de la capacitación, seleccionando las acciones de capacitación apropiadas, la modalidad de enseñanza, la duración, el cronograma, entre otros; La ejecución y control de las acciones, en esta fase se desarrollan actividades como la contratación de las capacitaciones, información y orientación, monitoreo y supervisión, control de la ejecución del plan, elaboración de estadísticas, etc.; y finalmente la evaluación del impacto de la capacitación, en esta etapa de debe evaluar el costo beneficio de las acciones de capacitación. (Guglielmetti, 1996).

Ahora bien, la capacitación puede representar para los adultos mayores de la organización una amenaza, Perez y Nogareda realizan un análisis de cómo afrontan este cambio en las organizaciones las personas de más edad, en el cual evidencian que “los procesos de cambio ponen de manifiesto que este colectivo no espera consecuencias positivas del cambio para sus carreras profesionales, lo cual actúa, en parte, como responsable de una baja motivación para desplegar los esfuerzos necesarios en aprender y adaptarse a los nuevos métodos y técnicas de trabajo.” (Pérez & Nogareda, 1999, pág. 3).

Por su parte Recio identifica que en la capacitación de los adultos mayores “Las dificultades del aprendizaje no se deben sólo a la disminución de las capacidades de asimilación de los mayores o a su resistencia al cambio, influyen también las posibilidades, más o menos grandes, de transferir sus capacidades de miniregulaciones a

otros contextos de trabajo y al sentimiento de pérdida de control que puede resultar de ello” (Recio, 2007, pág. 32).

De igual manera, en un análisis anterior sobre el envejecimiento y la gestión de la edad en el trabajo, Perez y Nogareda, analizan que las restricciones a la edad se dan por que los adultos a diferencia de los niños llegan con una idea propia de las cosas, lo cual disminuye su curiosidad por aprender nuevas cosas, centrándose en su realidad, de esta manera, “el adulto está metido en la vida y busca en la formación la utilidad para hacer frente a las situaciones cotidianas. Afrontar con garantías de éxito la formación de adultos exige conocer los problemas que plantea y los puntos fuertes con que cuenta el adulto para obtener de ello una serie de aspectos prácticos para la acción” (Pérez & Nogareda, 1994, pág. 1).

Sin embargo, pese a la mala percepción que tienen los adultos frente al proceso de capacitación, las organizaciones pueden valerse de mecanismos para persuadir a los colaboradores, como lo es su capacidad comunicativa. Según López la comunicación es un proceso en el cual un emisor y receptor se interrelacionan, y generalmente existe un intercambio de información (Lopez S. , 2013). Por su parte Guzmán, haciendo referencia a la comunicación organizacional la define como “el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (Guzman, 2012, pág. 70).

La comunicación organizacional puede clasificarse de diferentes maneras, esto depende del criterio al que se haga referencia, Aljure observa “si hablamos de que el

criterio es el público al que va dirigida, se puede entonces clasificar como comunicación interna o externa. Si hablamos de que el criterio es el actor que interviene, puede clasificarse como comunicación interpersonal, colectiva o pública” (Aljure, 2015, pág. 42)

Para López, “la comunicación interna permite poner en común en el seno de las organizaciones el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización” (Lopez S. , 2013, pág. 71), de esta manera, los públicos internos pueden ser los mejores comunicadores o, todo lo contrario, pues la relevancia que tiene una persona hablando mal de la organización tiene mucho más impacto que una muy buena campaña de publicidad.

Al entender a la organización como un sistema de comunicación, el cual, según Mintzberg, está constituido por flujos de información, mecanismos de coordinación y constelaciones de trabajo, los cuales se encuentran en continuo cambio, lo que da origen a la organización como una construcción y deconstrucción permanente. (Salamanca, 2004), nos permite aprovechar las ventajas de la comunicación como una herramienta útil con la cual es posible transformar los aspectos negativos de la cultura.

Pues hoy más que nunca la comunicación se ha convertido en una parte importante de la sociedad, tanto así que actualmente se habla de la Sociedad de la información, y como lo menciona López “Es importante comprender el nuevo eje alrededor del cual gira esta nueva sociedad hacia la que estamos caminando [...] Sólo hasta que nos demos cuenta de hasta qué punto la información y la comunicación son la piedra angular en nuestra sociedad, empezaremos a otorgar la relevancia que para nuestra entidad tiene una buena gestión de la comunicación” (Lopez S. , 2013, pág. 37)

Por su parte Aljure menciona algunas de las ventajas más importantes de la gestión de la comunicación dentro de las organizaciones: ayuda a lograr los objetivos organizacionales, optimiza los procesos, incrementa los niveles de innovación, mejorar la rentabilidad, apoyar el desarrollo de proyectos y consolidar la cultura organizacional (Aljure, 2015)

Según afirma Guzmán, la comunicación interna posee tres funciones importantes; mantener una relación entre el individuo y la empresa, conseguir cambios de actitudes en los miembros y mejorar la productividad. Sin embargo, el proceso comunicativo es complejo, y suelen generarse ciertos problemas, entre ellos, algunos de los más relevantes son; Técnicos, inciden en la fidelidad con la que se trasmite la información; semánticos, diferencias de interpretación o significado del mensaje entre el emisor y el receptor; de influencia, medida en la que el mensaje resulta en una conducta deseada por el emisor en el receptor; de lenguaje, dependiendo de los antecedentes culturales y la educación se da una interpretación diferente a las palabras; de filtración, modificación del mensaje en la transmisión del mismo; y de percepción selectiva, se presenta cuando hay dificultad para ver la realidad ajena a los propios antecedentes o intereses. (Guzman, 2012)

Otra de las dificultades que presenta la comunicación según López, es que actualmente nuestro medio ambiente está saturado de información, donde la emisión incontrolada de mensajes mal planteados es incluso más dañina que la ausencia de comunicación intencional. Ahora bien, pasando al plano organizacional, “los problemas relacionados con la comunicación que tienen las organizaciones suelen ser un síntoma de

alguna dificultad de carácter más profundo y ligado al funcionamiento de la misma” (Lopez S. , 2013, pág. 45)

De esta manera, partiendo de las anterior presentes en la comunicación, es labor de la organización gestionar estas dificultades, para ello la planeación estratégica de comunicación es una herramienta que permite identificar la manera de hacerlo, según Aljure, la planeación de la comunicación “es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operáticas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de la comunicación” (Aljure, 2015, pág. 77), es decir, en esta fase lo que se pretende hacer es establecer de manera general cual será el plan de comunicación que se seguirá como solución, el cual se desagregará en la etapa de implementación.

Por su parte López define el Plan de comunicaciones como “El plan de desarrollo de la misma. Puede ser de carácter integral donde se incluyan todos los escenarios de la organización, interno y externo. Como plan de desarrollo se puede gestionar por proyectos, de acuerdo a las prioridades y los recursos de la organización” (Lopez D. , 2011, pág. 35).

Ahora bien, una vez analizados estos conceptos teóricos es importante referenciar para esta investigación el caso europeo, principalmente el modelo aplicado en España, donde el gobierno se encargó de emitir una política que protege los adultos maduros enfocándose en sus derechos laborales, con el fin de favorecer la empleabilidad de las

personas de más edad; ofreciendo mejores oportunidades mediante los procesos de capacitación. En este sentido, para abarcar este caso, y conocer las particularidades que identifican a los individuos como adultos mayores, es importante referirse a los factores definitorios de los grupos de edades.

Según Martín, la clasificación estructural de la población en grupos de edad debe ajustarse a la compleja realidad de la sociedad actual, en la cual se evidencia una revolución demográfica que ha traído consigo el reto de “aumentar las oportunidades de las personas, en particular las oportunidades de las personas de edad de aprovechar al máximo sus capacidades de participar en todos los aspectos de la vida” (Martín, 2005, pág. 2), sin embargo, a nivel internacional no existe una clasificación unificada. De esta manera Martín abordando variables, biológicas, medicas, educativas, psicológicas, económicas define tres grupos de edades tal como se evidencia en el Cuadro 1.

*Tabla 2 Grupos de edades*



Fuente: Elaboración propia. (Martín, 2005)

Ahora bien, teniendo en cuenta el enfoque de esta investigación, se precisa en la caracterización que Martín hace en su estudio de adultos maduros, el autor evidencia que esta etapa inicia a los 50 años de edad, cuando los individuos son conscientes que han transcurrido la mitad de su vida, algunos factores físicos lo evidencian, se manifiestan enfermedades crónicas que pueden causar la muerte o que disminuyen la calidad de vida. De igual forma la tasa de actividad cae, aumentando las prejubilaciones e incapacidades laborales, siendo el preámbulo de la vejez. Particularmente la mujer en esta etapa pasa a la menopausia, que se manifiesta aproximadamente a los 51 años, lo que genera la pérdida de fertilidad, la baja de estrógenos provoca adicionalmente dos alteraciones en la salud: la osteoporosis por la pérdida de calcio en los huesos, y arterioesclerosis por el aumento de grasa en las arterias. Por su parte, el hombre, aunque posee un umbral más extenso en la edad, en este rango se manifiesta la andropausia, que genera un descenso de andrógenos, percibida especialmente en la capacidad sexual y en la fertilidad, aunque también afecta a la masa muscular, aumentando la acumulación de grasas, lo que puede potenciar la aparición de enfermedades cardiovasculares y la cirrosis, entre otras (Martín, 2005).

Tabla 3 Descripción de los factores en la edad adulta

		
<p style="text-align: center;"><b>Adultos Jóvenes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la etapa productiva (laboral y descendencia).</li> <li>• Desarrollo total de las funciones corporales (fisiológicas, biológicas y cognitivo-intelectual).</li> <li>• Prolongación de la etapa educativa (profesionalización).</li> <li>• Poder de decisión determinante para el resto de vida.</li> <li>• Mortalidad por causas exógenas, infecciosas y parasitarias.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Adultos Medios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto del desempleo, por las dificultades que enfrenta de integrarse al mercado laboral.</li> <li>• Pre-menopausia.</li> <li>• Aparecen huellas fisiológicas del envejecimiento.</li> <li>• Poca o nula movilidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Adultos Maduros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de la etapa productiva de manera abrupta.</li> <li>• Inicio de la Menopausia y andropausia.</li> <li>• Comienzo del deterioro notorio de la salud (enfermedades crónicas)</li> <li>• Osteoporosis y enfermedades coronarias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente a estos factores físicos, uno de los estereotipos que culturalmente tiene mayor fuerza acerca de las personas de edad avanzada, es la potencial disminución de la capacidad laboral, sin embargo:

“Como señalan diferentes estudios, son las características de los trabajos específicos las que determinan las diferencias de productividad en función de la edad. Es decir, aunque se reconoce que con el paso de los años se suelen producir ciertas limitaciones funcionales, esta disminución se circunscribe a determinados aspectos. En cualquier caso, lo decisivo es el tipo de trabajo que se desempeña, que puede exigir o no actividades en las que se reflejan estas limitaciones, teniendo en cuenta además que una organización del trabajo más adecuada puede

hacer desaparecer muchos de las consecuencias negativas derivadas del envejecimiento” (Innobasque Agencia vasca de la innovación, 2013, pág. 13).

Sentado lo anterior, adentrándose en el caso europeo, especialmente el caso español, donde la población en su mayoría es adulta, tal como evidencia la guía de Innobasque, el fenómeno del envejecimiento de la población en los países más avanzados se debe a que “la esperanza de vida ha ido creciendo mientras los índices de natalidad se han reducido; y estos cambios demográficos tienen una incidencia directa en cuestiones como la edad media de la población activa, la edad de jubilación, la presión sobre los sistemas de pensiones, etc.” (Innobasque Agencia vasca de la innovación, 2013, pág. 11).

Ha sido por esta razón, que el Estado y diferentes instancias Europeas desde hace algunos años han implementado medidas para contrarrestar las consecuencias de este fenómeno de envejecimiento, “Desde foros europeos como la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions se ha planteado también la preocupación por el problema del envejecimiento en el trabajo y por las problemáticas que afronta la gente de más edad en las empresas. Desde este foro se ha apuntado, de forma general, campos y líneas de acción que deberían servir de base para futuros desarrollos más concretos y específicos sobre los aspectos de la nueva estructura laboral que Europa está comenzando a vivir.”. (Pérez & Nogareda, 1994, pág. 2).

Por lo anterior, el manejo de la fuerza laboral adulta en España ha sido fundamental para mantener y mejorar los niveles productivos, tal como lo evidencian Pérez y Nogareda, “En España, el decremento de la tasa pensionista/cotizante implica la

imposibilidad de que la fuerza productiva mantenga a los pensionistas en los términos actuales, de lo que cabe esperar que la vida laboral se alargue, con el consiguiente retraso en la edad de jubilación.” (Pérez & Nogareda, 1994, pág. 1). Sin embargo, el problema del envejecimiento no es el único inconveniente que deben afrontar las organizaciones, pues el rápido y continuo avance tecnológico necesario para mantener los niveles de productividad y mantenerse a la vanguardia, se convierte en otro limitante para las empresas con personal de edad avanzada.

Aunque inicialmente las políticas de jubilación pueden solucionar el problema, en el caso español estas políticas aunque facilitaron una solución momentánea a corto plazo, se evidenció la necesidad de facilitar los medios necesarios para mantener activos a los trabajadores mayores en las organizaciones mediante la adopción de políticas de gestión del empleo y de la edad, es así como desde el nivel institucional y gubernamental los países europeos, conscientes de las consecuencias que pueda tener la evolución demográfica invitan a una toma de conciencia y a la adopción de una política de gestión del empleo y de la edad. (Pérez & Nogareda, 1994).

Según lo afirma la guía de Innobasca, “Las políticas de gestión de la edad en las organizaciones se inscriben en el marco de la gestión de lo que, de un modo más amplio, se ha denominado “gestión de la diversidad” (religión, idiomas, culturas, sexo, diversidad funcional...) y plantean e identifican una serie de beneficios que se derivan de las mismas:

- Optimización de las aportaciones de los trabajadores a la competitividad de la empresa. A través de las diferentes fórmulas utilizadas (“balance media carrera”,

oportunidades de promoción, aprendizaje, tutorización...), se busca maximizar el potencial de todos los trabajadores, también de los de más edad.

- Mantenimiento del talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad.
  - Aumento de la competitividad, permanencia y transmisión de conocimiento.”
- (Pérez & Nogareda, 1994, pág. 12).

Asimismo, proponen Pérez y Nogareda, bajo este entorno “cobra especial importancia una gestión del cambio que pueda establecer a priori las posibilidades de transferencia a la nueva situación y permita, también, programar el proceso de reconversión profesional de los trabajadores de edad. En este sentido, las empresas deberían integrar estos temas (condiciones de trabajo, empleo, desarrollo profesional, etc.) en las previsiones industriales y en los criterios de inversiones, dándoles la misma importancia que los costes financieros y las ganancias de productividad” (Pérez & Nogareda, 1994).

De esta manera, Innobasque establece un proceso guía con diferentes propuestas, teniendo en cuenta las características de cada organización, inicialmente será fundamental un etapa de diagnóstico en la que se identifique hasta qué punto la edad constituye una variable importante en la organización, con este resultado la idea es generar las políticas de gestión adecuadas, que podrían clasificarse en: accesibilidad, mediante la aplicación de procesos de contratación que no discriminen por la edad, dando mayor peso a las habilidades o competencias; de mantenimiento, con políticas de promoción y desarrollo profesional, potencializando aquellas áreas débiles, o mediante la

transferencia de conocimiento y procesos de mentoring; y finalmente de salida, aplicando contratos de relevo o flexibilización de la jornada laboral.

A nivel nacional desde la Constitución Política de 1991 el Estado establece como parte de los derechos sociales, económicos y culturales, la capacitación, tal como lo expresa el artículo 53 “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo [...] la capacitación”. (Constitución política de Colombia, 1991). De esta manera, en el código sustantivo del trabajo, en el artículo 163 se encuentra el derecho que tienen los trabajadores, a dedicar de manera exclusiva dentro de la jornada laboral 2 horas en actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación. (Codigo sustantivo del trabajo, 1950).

Por otra parte, a nivel institucional el SENA en cumplimiento de lo establecido en la Constitución, en el año 1994, mediante el artículo 44 de la Ley 119 de febrero 9, “Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA”, establece que el SENA creará y mantendrá un sistema de capacitación y actualización permanente para los instructores y demás grupos ocupacionales de la entidad. (Ley N° 119, 1994)

Más adelante, en 1995 se expide la Ley 200 de julio de 28 “Por la cual se adopta el Código Disciplinario Único”. En el numeral 3o. del artículo 39, establece como uno de los derechos de los servidores públicos, recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones (Ley N° 200, 1995). En 1998 con el Decreto 1567 del 5 de agosto, se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del

Estado, allí se definen los objetivos de la capacitación, los principios rectores, y componentes del sistema. Y en el 2001 se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de servidores públicos mediante el Decreto 682, que orienta a los responsables del talento humano de las entidades públicas en la elaboración de los planes institucionales de capacitación (PIC).

Adicionalmente, con la ley 909 de septiembre 23 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, en el Título VI, Capítulo I, capacitación de los empleados públicos, artículo 36, se establece los objetivos de la capacitación:

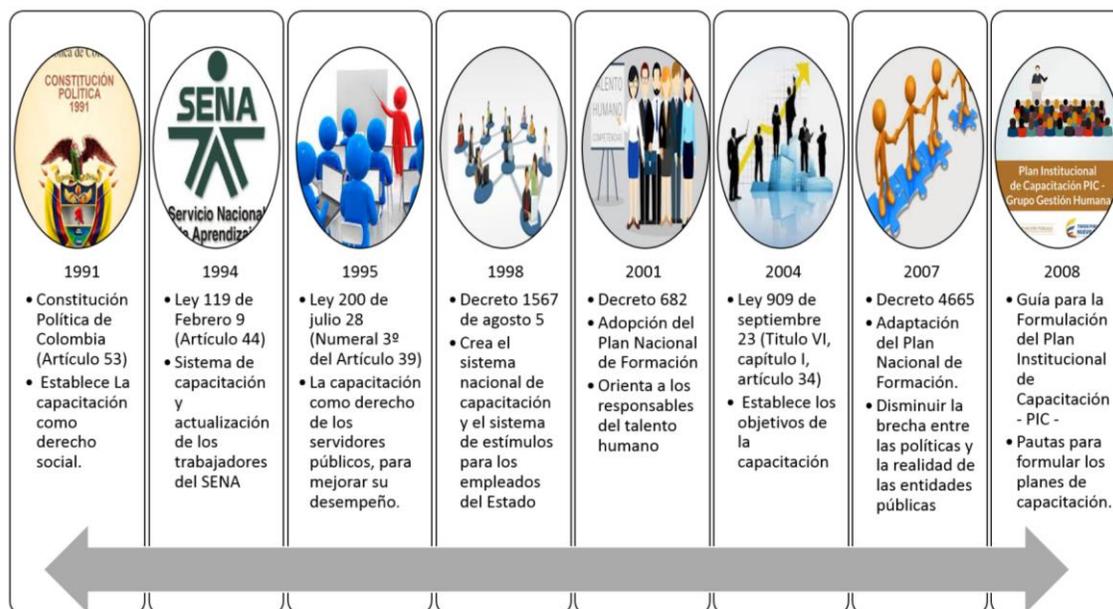
- “1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.
3. Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán

realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta. (Ley N° 909, 2004).

En el año 2007 se adapta el Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos mediante el Decreto 4665, con el objetivo de disminuir la brecha entre las políticas y estrategias definidas y lo que realmente sucede en las entidades públicas y en el desempeño de los empleados. (Decreto 4665, 2007). Y en el 2015 mediante el Decreto 1083 (2015) “Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública” se establece la finalidad de la capacitación en las entidades públicas, la red interinstitucional de capacitación para los empleados públicos y los proyectos de aprendizaje por competencia, entre otros. (Decreto 1083, 2015).

Finalmente, el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2008 establece la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación - PIC - con base en Proyectos de aprendizaje en equipo, un documento que contiene las pautas para formular los planes de capacitación y proporciona los pasos, instrumentos, formatos para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias.

Tabla 4 Línea de tiempo



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, respecto al tema de la legislación laboral que protege al adulto, hasta el momento no existe en Colombia una ley sobre esta cuestión, pues, aunque en el 2017 se sancionó la Ley 1850 “por medio de la cual se establecen medidas de protección al adulto mayor en Colombia” esta protege expresamente al adulto mayor, es decir mayores de 60 años. Frente a la protección del derecho al trabajo para los adultos mayores, en esta ley se ordena al Estado a través de las diferentes instituciones que faciliten y promuevan la obtención de ingresos mediante empleo, desarrollo de mecanismos para el acceso al crédito, promover el acceso al adulto mayor el empleo formar y capacitar, promover y facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y al teletrabajo como mecanismo para la generación de ingresos y de empleo (Ley 1850 , 2017).

Sin embargo, si ha habido iniciativa frente al tema, tal como lo afirmo el Viceministro de Empleo y pensiones Miguel Ángel Cardoso, se requiere un sistema que

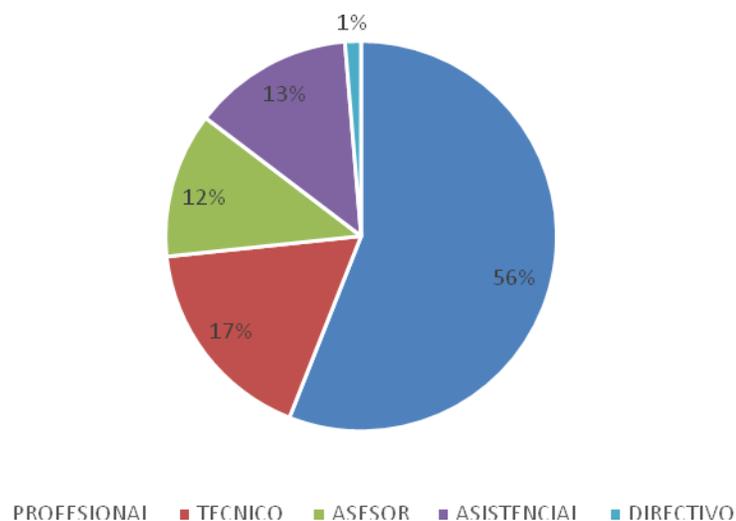
proteja a las personas mayores, que permita aplicar mecanismos y garantías para que los adultos puedan llegar a su edad de jubilación y acceder a sus derechos, y no solo una ley para los que ya son adultos mayores, pues en la actualidad las cifras reflejan grandes falencias en el tema, como que de diez trabajadores que cotizan solo una persona logra el beneficio de la pensión. (Ministerio del Trabajo, 2017)

### Capítulo IV. Resultados de investigación

Se solicitó diligenciar el instrumento al 100% de la población objeto de estudio correspondiente a 103 funcionarios adultos maduros quienes están distribuidos por nivel jerárquico de la siguiente forma: el 51% son profesionales, seguido por el 16% tanto para cargos técnicos como asistenciales, el 11% asesores y un 3% para directivos.

Del anterior ejercicio, se obtuvo una participación del 73% de la población correspondiente a 75 funcionarios los cuales están distribuidos por nivel jerárquico de la siguiente forma:

*Figura 2 Distribución de funcionarios por nivel jerárquico*



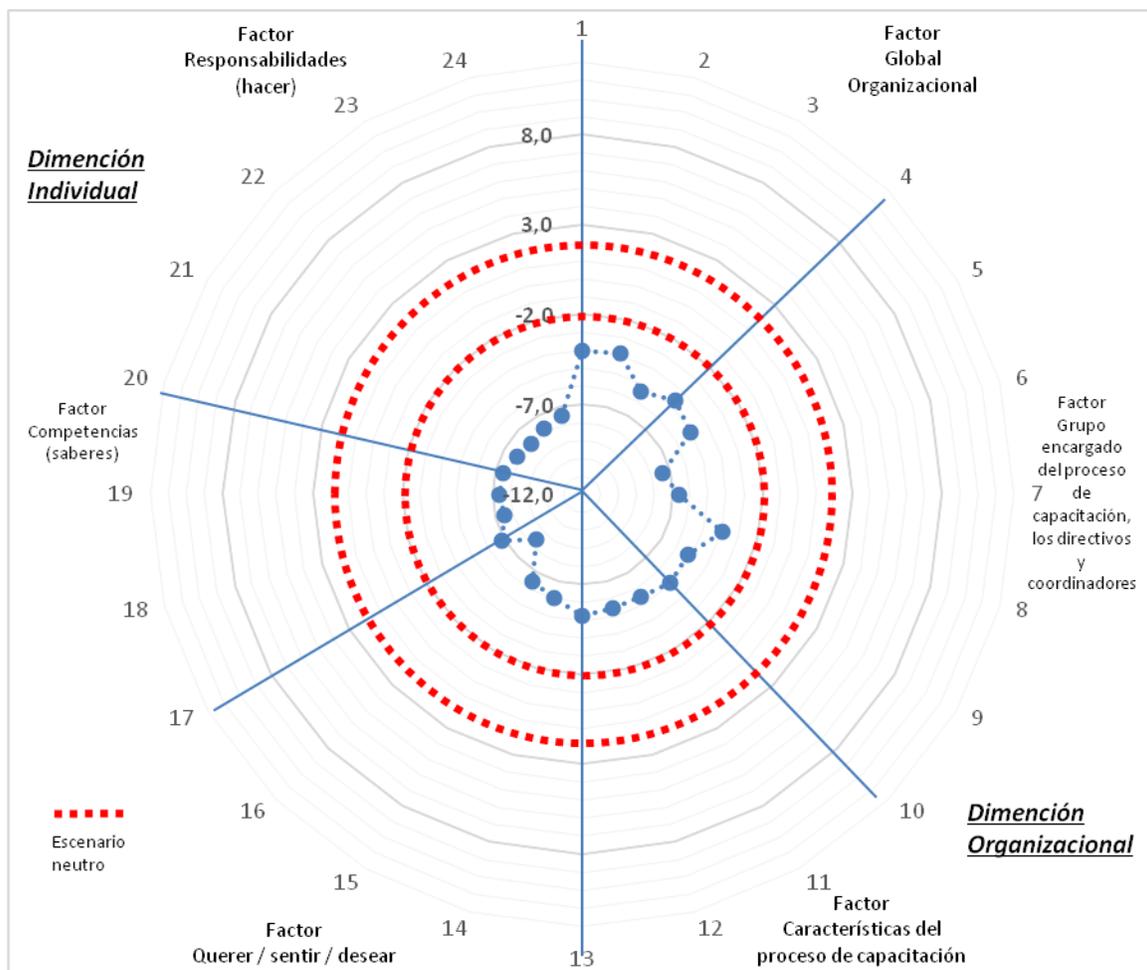
Fuente de elaboración propia

La escala usada en el instrumento fue de -12 a +12. El valor mínimo de -12 se relaciona con un alto nivel de apoyo al proceso de capacitación, mientras que el valor máximo de +12 estará asociado a una mayor resistencia al proceso de capacitación (menor apoyo). A su vez, los segmentos considerados en la escala se asocian a tres escenarios definidos así:

- Escenario de bajo apoyo ante el proceso de capacitación (percepción negativa), de +12 a +3
- Escenario neutro ante el proceso de capacitación donde no hay apoyo o resistencia, de +2 a -2.
- Escenario de alto apoyo ante el proceso de capacitación (flexibilidad), de -3- a -12.

Los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento son los siguientes:

Figura 3 Telaraña resistencia al proceso de capacitación.

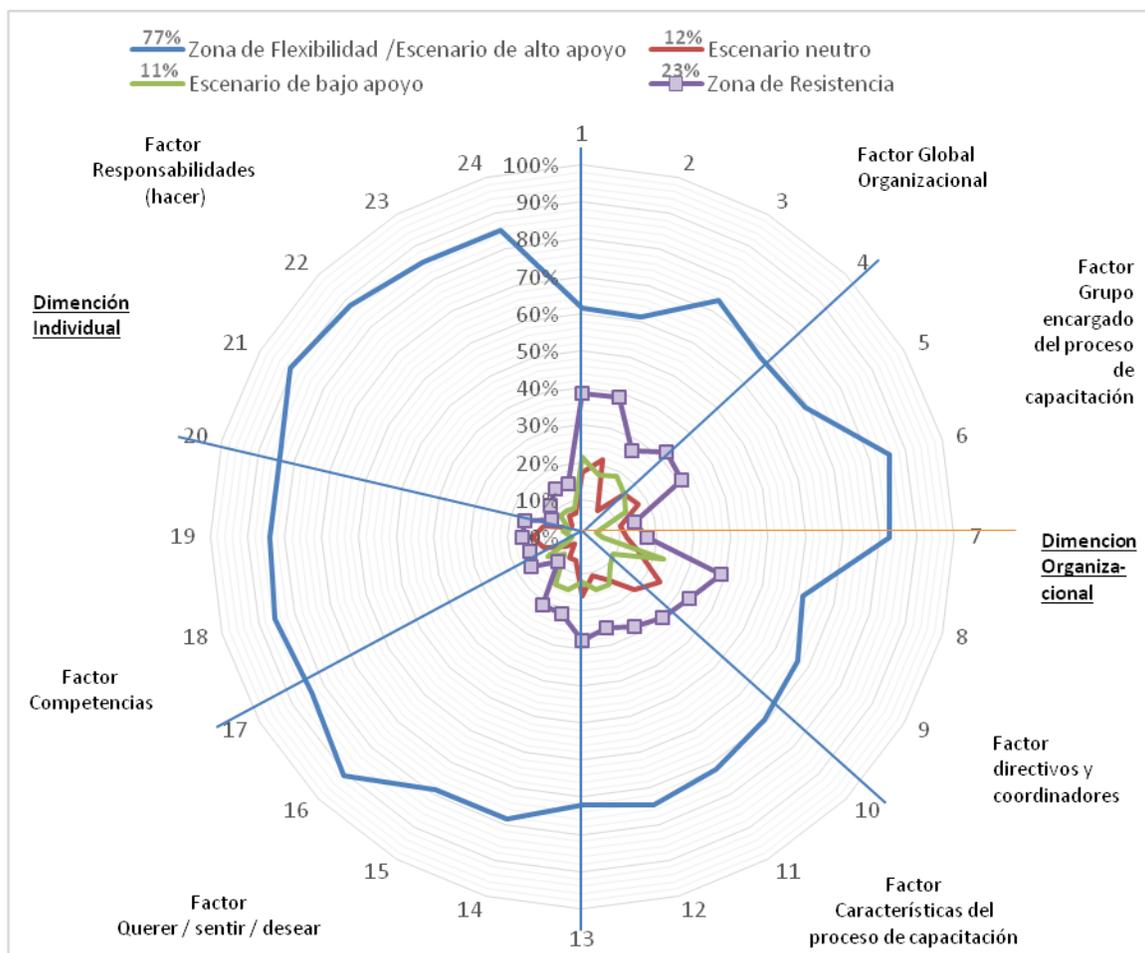


Fuente de elaboración propia

Conforme un funcionario se mueve fuera de la zona neutra se convierte en una fuerza restrictiva y por el contrario si su movimiento es hacia dentro será entonces una fuerza impulsora.

Como se observa en la figura 2, si bien no hay ninguna fuerza restrictiva (+3 a +12) se encuentra que los datos globales están cerca de una zona neutra (-2 a +2), por lo anterior al revisar en detalle el resultado de las 24 variables se evidencia que un promedio del 12% de los individuos está en un escenario neutro (-2 a +2) lo cual es negativo para la organización ya que se espera los funcionarios apoyen el proceso de capacitación.

Figura 4 Zona de flexibilidad y resistencia al proceso de capacitación.



Fuente de elaboración propia

Entonces para esta investigación se analizará el escenario de bajo apoyo (+12 a +3) y el escenario neutro (+2 a -2) como una zona de resistencia hacia el proceso de capacitación (de +12 a -2) en contraste al escenario de alto, el cual se considera como una zona de flexibilidad (de -3 a -12).

En este orden de ideas, el promedio global de la zona resistencia al proceso de capacitación es del 23% frente al 77% de la zona de flexibilidad, y un índice global del -6,26. En cuanto al promedio por dimensiones, los factores organizacionales presentan un promedio de 29% de resistencia y un índice de -5,13, en cuanto a los factores individuales el promedio es del 15% y su índice del -7.39 lo que demuestra que la resistencia al proceso de capacitación está más relacionado a los factores organizacionales que con los individuales.

#### **Factores asociados a la organización:**

- Factor global organizacional: con un índice de -4,49 es la principal fuente de resistencia ya que el individuo percibe como desfavorable la cultura organizativa (índice de -3,9 en cuanto a creencias, conocimientos, costumbres, entre otros), la comunicación (índice de -4 en cuanto a estrategias, canales, procesos de retroalimentación, entre otros), y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas (índice de -4,7). Variables que no contribuyen en forma positiva al proceso de capacitación.
- Factor asociado a las características del proceso de capacitación: índice de -5.37, no es factor de resistencia sino que se convierte en una fortaleza para el proceso de capacitación, el individuo considera que la ejecución (avances y/o resultados

del conjunto de actividades asociadas al desarrollo y puesta en marcha del Plan Institucional de capacitación), la evaluación y auditoría (avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la revisión, calificación y evaluación de la calidad del proceso de capacitación) y la formación y adiestramiento (avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la definición y desarrollo de los planes de adiestramiento necesarios para la asimilación del proceso de capacitación) resultan favorables al proceso de capacitación.

- Factor asociado al grupo encargado del proceso de capacitación, los directivos y coordinadores de la organización: con un índice de -5,54 no se considera un factor de resistencia, sin embargo debido a los resultados obtenidos se considera necesario diferenciar dos aspectos:
  - i. Factor asociado al grupo encargado del proceso de capacitación: índice del -6,3 no es factor de resistencia sino una fortaleza ya que los individuos perciben que el grupo posee los conocimientos teórico-prácticos (capacidad de trabajo en equipo, resolución y manejo de conflictos, comunicación, autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje), tiene la disposición (seguridad y confianza, compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, y el sentido de colaboración) y es responsable (comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con los objetivos y responsabilidades) hacia el proceso de capacitación.

- ii. Factor asociado a los directivos y coordinadores de la organización: con un índice de -4,8 es un factor de resistencia ya que los individuos perciben que los directivos y coordinadores no tienen los conocimientos teórico-prácticos (índice de -4,0), la disposición (índice de -5,2) y la responsabilidad (índice de -5,1) para con el proceso de capacitación.

**Factores asociados individuo:**

- Factor querer/ sentir/ desear el proceso de capacitación: con un índice del -6,93 no es un factor de resistencia ya que el individuo exhibe seguridad/confianza, así como motivación, compromiso y satisfacción respecto al proceso de capacitación, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.
- Factor competencias (saberes) para contribuir al proceso de capacitación: índice de -7,47 no es factor de resistencia, el individuo considera posee la capacidad de integración (establecer, manejar, mantener y fomentar las relaciones interpersonales a nivel jerárquico y con los compañeros de trabajo para garantizar los objetivos del proceso de capacitación), capacidad para la comunicación (dar y recibir información, generando un feedback positivo que favorezca el desarrollo y optimización del proceso de capacitación) y capacidad analítica e interpretativa (entender y plantear soluciones a situaciones concretas o problemas asociados al proceso de capacitación).
- Factor responsabilidades (hacer) en el proceso de capacitación: con un índice de -7,7 no es un factor de resistencia, sino que se convierte en una fortaleza ya que el individuo comprende y cumple sus responsabilidades básicas ante el proceso de

capacitación con su preparación (para la adquisición de los conocimientos necesarios para participar activamente), contribución (acatando las normas y políticas propuestas y cumpliendo cabalmente), propuestas de mejora (al proceso con base en su experiencia adquirida) y provisión de información (suministrar información e insumos diversos que se consideren necesarios para el logro de los objetivos).

De esta manera, la dimensión individual a pesar de no tener una alta tendencia a la resistencia se encuentra que dentro de esta dimensión el factor con menor índice de flexibilidad al proceso de capacitación (índice del -6,93) es el de querer/ sentir/ desear el proceso de capacitación, el cual evalúa como se encuentra la percepción del individuo sobre la seguridad/confianza (índice de -6), motivación (índice de -6,4), compromiso (índice de -8,4) y satisfacción (índice de -6,8) del individuo respecto al proceso de capacitación, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.

## **Capítulo V. Conclusiones.**

De acuerdo a los análisis realizados en la fase metodológica de la investigación, se reconoce que en la Regional objeto de investigación para el año 2017 los adultos maduros (50-60 años) representan el 37% de la población, siendo el grupo de edad más grande de la planta provista de personal, de estos se ha capacitado tan solo al 35% en los últimos 5 años, así pues, teniendo en cuenta las metas anuales de capacitar al 44%, es necesario aumentar el nivel de cobertura por capacitación en un 9% para los funcionarios adultos maduros.

Asimismo, en el diagnóstico se encontró que los adultos maduros cuentan con características diferenciales principalmente frente al aspecto cognitivo y frente a los procesos organizacionales, las cuales están fuertemente marcadas debido al aspecto generacional el cual se convierte en un factor determinante a la hora de identificar las características de la población en relación con el proceso de capacitación. Este panorama diverso en el que convergen individuos con marcadas diferencias, es un aspecto en el que la gestión del talento humano debe establecer estrategias que permitan la convergencia de las disparidades en beneficio no solo de la organización sino de los colaboradores.

Ahora bien, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, dentro de los factores evaluados en el instrumento de resistencia al proceso de capacitación se encontró que el factor global organizacional es la principal fuente de resistencia con un índice de -4,49, ya que el individuo percibe como desfavorable la cultura organizativa, la comunicación, y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas.

De manera adicional, se identificó que el factor asociado a los directivos y coordinadores de la organización también es un factor de resistencia con un índice de -4,8, ya que los individuos perciben que los directivos y coordinadores no tienen los conocimientos teórico-prácticos, la disposición y la responsabilidad, para con el proceso de capacitación.

Finalmente, de acuerdo con el diagnóstico y a los factores identificados se desarrolló un plan de comunicación como estrategia para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro en una Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Este plan integra a todos los niveles organizacionales para producir un cambio organizacional que afecte positivamente la cultura, reorientando la perspectiva que tienen los colaboradores frente a los procesos de capacitación.

Ya que, la comunicación asertiva que se basa en el análisis de las características propias del receptor, se convierte en una herramienta efectiva para gestionar el talento humano de las organizaciones, ayudando a converger la percepción de los colaboradores con la que pretende la organización.

Asimismo, en la plan de comunicación se incorpora como parte activa a los directivos, con el fin de mejorar la perspectiva que tienen los evaluados frente al compromiso de las directivas y de facilitar el proceso de cambio, pues son los directivos los principales responsables de que las estrategias, planes y funciones sean bien comunicados, mostrando un compromiso real, dando el valor y la importancia que tienen los colaboradores y los procesos en los que se desempeñan para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización.

## Referencias

- Acuerdo N° 17, 2. (10 de Julio de 2000). El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Acuerdo N° 6. (15 de Mayo de 2014). *El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [http://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo\\_sena\\_0006\\_2014.htm](http://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo_sena_0006_2014.htm)
- Alelu, M., Cantín, S., López, N., & Rodriguez, M. (2010). *Estudio de Encuestas*.
- Aljure, A. (2015). *El plan estrategico de comunicacion ; metodo y recomendaciones practicas para su elaboracion*. Bogotá: Editorial UOC .
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (1997). *Recursos Humanos* (Segunda ed.). Argentina: Ediciones Macchi.
- Arenas, F. (2005). *Metodologías clásicas de gestión del cambio*. Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Santiago: Universidad de Chile.
- Artículo 123. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-5/capitulo-2/articulo-123>
- Bausela, E. (2005). SPSS: Un instrumento de analisis de datos cuantitativos. *Revista de informatica educativa y medios audiovisuales*, 2(4), 62-69. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>
- Bernardi, R. (2002). *La investigación empírica sistemática*. Montevideo. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://fepal.org/images/congreso2002/invest/bernardi\\_r\\_\\_\\_investig\\_emp\\_r.pdf](http://fepal.org/images/congreso2002/invest/bernardi_r___investig_emp_r.pdf)
- Blanco, N., & Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica: Estrategia de integracion de enfoques en la investigacion social. *Espacios Publicos*, 19(45). Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67646966005/67646966005visor\\_jats.pdf](http://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67646966005/67646966005visor_jats.pdf)
- Bustamante, H. (2010). *El interés público en al nueva base institucional de la regulacion en Colombia. Comentarios generales a propósito del proceso de convergencia hacia estándares contables internacionales*. Antioquia: Contaduria Universidad de Antioquia. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14694/12847>
- Castañeda, M., Cabrera, A., & Navarro, Y. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre: Edipucrs. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>
- Castro, A. d. (2015). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias* . Barranquilla : Universidad del Norte.
- Codigo sustantivo del trabajo. (1950). *Artículo 163*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Concepto 7 de 2013, Consulta sobre la posibilidad de viáticos para acciones de capacitación a contratistas (07 de 02 de 2013).
- Congreso de la república. (2017). *Ley 1850* . Bogotá: Diario Oficial.

- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2008). *Orientación profesional presentación de estados financieros con base en estándares internacionales de contabilidad e información financiera IAS/IFRS*. Bogotá: Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.cpcpcolombia.org/OrientacionProfesionalPresentacionEstados.pdf>
- Constitución política de Colombia. (1991). *Artículo 53 [Título II]*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 2(19), 271-277. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/17795/34440>
- Cuesta, A. (2008). *Tecnología de gestión de recursos humanos y el conocimiento*. Cali : Universidad libre de colombia .
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Decreto 1083. (26 de Mayo de 2015). *Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública*. Bogotá, Colombia.
- Decreto 249 de 2004, Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. (Ministerio de la Protección Social 29 de 01 de 2004).
- Decreto 3123 de 1968, Por el cual se reorganiza el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (Ministerio de Trabajo 18 de 01 de 1969).
- Decreto 4266 de 2010, Artículo 82, Por el cual se modifica el artículo 82 del Decreto 2474 de 2008 y se reglamenta parcialmente el artículo 13 de la Ley 80 de 1993. (2008). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40748>
- Decreto 4665. (29 de Noviembre de 2007). *Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos*. Bogotá, Colombia.
- Decreto 2888. (2007). *Ministerio de educación nacional*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-130244_archivo_pdf.pdf)
- Díaz, E., & Rodríguez, V. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9. Obtenido de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2344/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d6b127e4-2f6f-44b9-94e8-e5f03dd52e1b%40sessionmgr101&vid=1&hid=117>
- Fundación factor humano. (2012). *Diversidad generacional*. Unidad de conocimiento. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de

- [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9888/diversitat\\_generacional\\_c\\_ast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacional_c_ast.pdf)
- Gálvez, B., & Vives, A. (2011). Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En M. Ocampo, *Comunicación empresarial; plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (págs. 125-164). Bogotá: ECOE Ediciones.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios gerenciales*(96), 57-106.
- Gomez, H. S. (2003). *Gerencia Estrategica: Teoria - metodologia aleamiento, implementacion y mapas estrategicos indices de gestion*. (Quinta ed.). Bogota: 3R Editores.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 5 de Noviembre de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Guglielmetti, P. (1996). *La gestion de la capacitacion en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Mexico: Red tercer milenio. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2002). *Metología de la investigación*. Mexico: MacGraw - Hill. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/jhonnypicone/herndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion>
- Huenchuan, S. (2013). *Envejecimiento, solidaridad y proteccion social en America Latina y el Caribe; la ora de avanzar hacia la igualdad*. Santiago de Chile: CEPAL .
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafio de retener a distintas generaciones*. Mexico: KPMG. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Innobasque Agencia vasca de la innovación. (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*. Zamudio: Tecnigraf. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf>
- Leif, C., & Denison, D. (2006). En qué se distingue la cultura de la empresa familiar . En J. Ward, *El éxito en los negocios de familia* (págs. 57-79). Bogotá : Norma .
- Ley 1314. (13 de Julio de 2009). Diario Oficial. *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición*. Bogotá, Colombia: Congreso de la Republica.

- Recuperado el 12 de Abril de 2017, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html)
- Ley N° 119, 1. (09 de Abril de 1994). Diario Oficial 41216 de la República de Colombia. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Ley N° 200. (1995). *Por la cual se adopta el Código Disciplinario Único*. Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/L-200-95.htm>
- Ley N° 909, 2. (23 de Septiembre de 2004). Diario oficial 45.680 de la República de Colombia. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Lopez, D. (2011). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En M. Ocampo, *Comunicación empresarial; Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicadoren las organizaciones*. (págs. 23-62). Bogotá: Ecoe.
- Lopez, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Narcea S.A. .
- Lozano Posso, M. (2009). Compromiso y satisfacción de descendientes vinculados a la empresa familiar. Un estudio para Colombia. En J. Rueda Galvis, *Entorno y Gestión de al Empresa Familiar. Una Perspectiva internacional*. (págs. 51-54). Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle.
- Martín Ruiz , J. (01 de Junio de 2005). Los factores definitorios de los grandes grupos de edad de la Población: Tipos, Subgrupos Y Umbrales. *Scripta Nova, IX(190)*. Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>
- Martín, J. (1 de Junio de 2005). Los factores definitorios de los grandes grupos de edad de la poblacion: tipos, subgrupos y umbrales. *Scripta Nova, IX(190)*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Evalúan mecanismos de protección del adulto mayor*. Bogotá: Ministerio de trabajo. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2017/junio/evaluan-mecanismos-de-proteccion-al-adulto-mayor>
- Murillo Soria, V. (1997). *Relaciones Humanas*. Mexico, D.F.: LIMUSA Noriega Editores.
- Nielsen. (2015). *Estilos de vida generacionales*. Nielsen. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Pérez, J., & Nogareda, C. (1994). *NTP 367 Envejecimiento y trabajo: La gestión de la edad*. Madrid: Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo . Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_367.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_367.pdf)

- Pérez, J., & Nogareda, C. (1999). *NTP 416 Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada*. Madrid: Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_416.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_416.pdf)
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286-294. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v37n3/rri070316.pdf>
- Presidente de la República de Colombia. (25 de Mayo de 2015). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Recio, E. (2007). *Gestional la edad en la sociedad del conocimiento*. ESADE. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de [http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/AGEING-Informe\\_Randstad\\_gestionar\\_edad\\_sociedad\\_conocimiento.pdf](http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/AGEING-Informe_Randstad_gestionar_edad_sociedad_conocimiento.pdf)
- Redondo Urina, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la Empresa*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa.
- Resolución N° 351 . (27 de Febrero de 2007). *El Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [http://normograma.sena.edu.co/docs/resolucion\\_sena\\_0351\\_2007.htm](http://normograma.sena.edu.co/docs/resolucion_sena_0351_2007.htm)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodriguez, D. (1995). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Pontificia Universidad catolica de chile, Instituto de sociologia, Santiago de Chile.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (Octubre-diciembre de 2013). Sobre el cambio organizacional una revisión bibliografica. *Revista innovar journal*, 35-52. Recuperado el 24 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Salamanca, L. (2004). *Comunicacion interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones*. Universidad de la Sabana, Facultad de Comunicacion social y periodismo . Bogotá: Palabra clave. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1303/1443>
- Sanabria, R. (2005). *Formulacion y pensamiento Estrategico* . Bogota : Editorial Linotipia Bolivar .
- Sandoval, J. L. (2011). *Una primera aproximación al cambio organizacional*. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración.

- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Tercera ed.). Organizational Culture and Leadership, 2004: San Francisco.
- Serebrenik Ghitis, R. (2014). *Dinastías Empresariales*. Bogotá, D.C.: LID Editorial Colombia y Ediciones de la U 2014.
- Servicio Nacional de Aprendizaje . (12 de 06 de 2017). *SENA*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2017). *Alfabeticos Relaciones Laborales*. Bogotá.
- Sirlin, C. (2007). *La jubilación como situación de cambio: La preparación para la jubilación como acción estratégica para su abordaje*. Asesoría general en Seguridad Social. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de <http://www.bps.gub.uy/bps/file/1671/1/la-jubilacion-como-situacion-de-cambio.-c.-sirlin.pdf>
- Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Waissbluth, M. (2008). *Gestioon del cambio en el sector público*. Universidad de Chile , Departamento de ingeniería industrial , Santiago. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.logotec.cl/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf)
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Nueva York : John Wiley & Sond.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional*. Ecuador. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf>

## Anexo

### Instrumento de Resistencia al proceso de capacitación

Percepción proceso de capacitación

15%

Questions marked with a \* are required [Salir de la encuesta](#)

Agradecemos contestar cada una de las siguientes preguntas las cuales serán un valioso insumo al momento de definir estrategias para la mejora del proceso de capacitación. Los resultados de la encuesta serán analizados en su conjunto, y no de forma individual.

Tenga en cuenta que el proceso de capacitación para el Servidor Público SENA inicia con la identificación de su necesidad de capacitación a través del diligenciamiento de un Proyecto de Aprendizaje en Equipo, continua con su inscripción a la acción de capacitación, la asistencia a la misma y termina con la evaluación del proceso.

---

\* Número de Cédula

\* Nombres y Apellidos

---

\* Seleccione el proceso que actualmente realiza en la entidad y en el que ocupa la mayor parte de su tiempo.

-- Seleccionar --

---

? \* Nivel de estudios alcanzado (Seleccione el nivel máximo de estudios alcanzado. Incluya el estudio aún si lo esta cursando)

-- Seleccionar --

---

? \* Capacitación no formal Seleccione el número de capacitaciones (Diplomados, Seminarios, cursos, congresos, entre otros) que ha realizado en los últimos 5 años con o sin el recurso de la entidad.

-- Seleccionar --

---

\* Experiencia Laboral (Indique el total en años que tiene de experiencia laboral en entidades privadas y/o publicas, ejemplo: 10)

---

Next

## Factores organizacionales globales asociados al proceso de capacitación

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de su percepción sobre algunos factores organizacionales en función de la contribución al proceso de capacitación.

Atención: El lado izquierdo de la escala se refiere a una mayor contribución, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese en la escala y luego asigne un valor.

Comunicación organizacional	Muy adecuada y efectiva (favorece mucho al proceso de capacitación)	Adecuada -muy buena (favorece en algo al proceso de capacitación)	Normal (no favorece)	Poco adecuada (debe mejorarse)	Inadecuada -ineficiente (no favorece al proceso de capacitación)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a los procesos de comunicación en la organización (estrategias, canales, procesos de retroalimentación, etc.) y su contribución al proceso de capacitación.



Cultura organizacional	Muy favorable al proceso de capacitación	Favorable al proceso de capacitación	Normal (no favorece)	Algo desfavorable (debe mejorarse)	Desfavorable al proceso de capacitación
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a la cultura organizativa (creencias, conocimientos, costumbres, etc.) y su contribución al proceso de capacitación.



Estabilidad de la organización	Muy estable y equilibrada (favorece mucho al proceso de capacitación)	Estable equilibrada (favorece algo al proceso de capacitación)	Medianamente estable y equilibrada	Algo inestable y desequilibrada	Totalmente inestable y desequilibrada (no favorece al proceso de capacitación)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a la percepción del individuo sobre la estabilidad de la organización (equilibrio asociado al impacto de las diferentes variables internas y externas) y su contribución con el proceso de capacitación.



Experiencias en cambios organizacionales	Muchas experiencias positivas (favorece mucho al proceso de capacitación)	Bastante experiencias (la mayoría positivas) (favorece algo al proceso de capacitación)	Algunas experiencias (buenas y malas)	Pocas Experiencias (La mayoría negativas)	Ninguna experiencia (no favorece al proceso de capacitación)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas y su contribución con el proceso de capacitación.



Next

## Factores organizacionales asociados al Grupo encargado del proceso de capacitación en la Entidad

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de su percepción sobre las características (conocimientos, habilidades, competencias, etc) del Grupo encargado de la Capacitación en la Entidad, todo ello en función al logro de los objetivos asociados con el proceso de capacitación.

**Atención:** El lado izquierdo de la escala se refiere a una mayor percepción del Grupo encargado de la Capacitación en la Entidad, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en la escala y luego asigne un valor.

Conocimiento (habilidades y competencias del Grupo encargado de la Capacitación)	Excelente (muy competente)	Muy bueno (competente)	Normal (conoce)	Con fallas (le faltan competencias)	Inadecuados (no conoce/sabe)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de capacitación y los exigidos por éste, la capacidad de trabajo en equipo, resolución y manejo de conflictos, comunicación, autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje del Grupo encargado del proceso de capacitación en la Entidad.

Disposición del Grupo encargado de la Capacitación	Profundamente Dispuesto	Algo Dispuesto	No le interesa (le da igual)	No está dispuesto	Lo ataca/impide
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a la seguridad y confianza, compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, y el sentido de colaboración del Grupo encargado del proceso de capacitación en la Entidad.

Responsabilidad (comprensión y cumplimiento del Grupo encargado de la Capacitación)	Posee una visión global y agrega valor al proceso de capacitación	Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir	Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario	Comprende poco y hace poco	No comprende ni cumple
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con los objetivos y responsabilidades fundamentales exigidos por el proceso de capacitación.

## Factores organizacionales asociados a los Directivos o Coordinadores de la organización

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de su percepción sobre las características (conocimientos, habilidades, competencias, etc) de los Directivos o Coordinadores con el poder de sancionar y/o legitimar el proceso de capacitación en la Entidad, todo ello en función al logro de los objetivos asociados al proceso de capacitación.

Atención: El lado izquierdo de la escala se refiere a una mayor contribución de los Directivos o Coordinadores en la Entidad, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en la escala y luego asigne un valor.

Conocimiento (habilidades y competencias de los Directivos o Coordinadores)	Excelente (muy competente)					Muy bueno (competente)					Normal (conoce)					Con fallas (le faltan competencias)					Inadecuados (no conoce/sabe)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de capacitación y los exigidos por éste, la capacidad de trabajo en equipo, resolución y manejo de conflictos, comunicación, autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje de los Directivos o Coordinadores de la Entidad.



Disposición de los Directivos o Coordinadores	Profundamente Dispuesto					Algo Dispuesto					No le interesa (le da igual)					No está dispuesto					Lo ataca/impide				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a la seguridad y confianza, compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, y el sentido de colaboración de los Directivos o Coordinadores de la Entidad hacia el proceso de capacitación.



Responsabilidad (comprensión y cumplimiento de los Directivos o Coordinadores)	Posee una visión global y agrega valor al proceso de capacitación					Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir					Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario					Comprende poco y hace poco					No comprende ni cumple				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\*

Se refiere a la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con los objetivos y responsabilidades fundamentales exigidos en el proceso de capacitación.



Next

## Factores organizacionales asociados a las características del proceso de capacitación

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de su percepción sobre las características del proceso de capacitación en la entidad.

**Atención:** El lado izquierdo de la escala se refiere a una mejor percepción u opinión sobre las características o elementos particulares del proceso de capacitación mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en la escala y luego asigne un valor.

Proceso de Ejecución	Muy satisfactorio Excelente/Optimo/ Muy Bueno	Satisfactorio Adecuado/Correcto/ Efectivo/Bueno	Relativamente Satisfactorio Normal/Probablemente Bueno	Poco Satisfactorio Medianamente Adecuado/ Regular	Nada Satisfactorio Inadecuado/Incorrecto/ Malo
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al desarrollo y puesta en marcha del Plan Institucional de capacitación.



Proceso de evaluación y auditoría	Muy satisfactorio Excelente/Optimo/ Muy Bueno	Satisfactorio Adecuado/Correcto/ Efectivo/Bueno	Relativamente Satisfactorio Normal/Probablemente Bueno	Poco Satisfactorio Medianamente Adecuado/ Regular	Nada Satisfactorio Inadecuado/Incorrecto/ Malo
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la revisión, calificación y evaluación de la calidad del proceso de capacitación.



Proceso de formación y adiestramiento	Muy satisfactorio Excelente/Optimo/ Muy Bueno	Satisfactorio Adecuado/Correcto/ Efectivo/Bueno	Relativamente Satisfactorio Normal/Probablemente Bueno	Poco Satisfactorio Medianamente Adecuado/ Regular	Nada Satisfactorio Inadecuado/Incorrecto/ Malo
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12

?

-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la definición y desarrollo de los planes de adiestramiento necesarios para la asimilación del proceso de capacitación (herramienta Proyectos de Aprendizaje en equipo, evaluaciones de satisfacción e impacto de la capacitación, entre otros).



Next

## Factores individuales asociados al Querer/Sentir/Desear el proceso de capacitación

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de sus sentimientos y deseos con respecto al proceso de capacitación.

Atención: El lado izquierdo de la escala se refiere a una mayor presencia de la cualidad, mientras que el lado derecho indica la carencia de la cualidad. Ubíquese en la escala y luego asigne un valor.

Seguridad/ Confianza ante el proceso de capacitación	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No me siento seguro ni inseguro	Poseo algunas dudas (no confío del todo)	Poseo muchas dudas (tengo desconfianza)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere al grado o nivel de seguridad y confianza con el proceso de capacitación su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.



Motivación ante el proceso de capacitación	Estoy muy motivado y tengo mucho interés	Estoy algo motivado y algo interesado	No me siento motivado o desmotivado	No estoy muy motivado (me falta entusiasmo)	No estoy nada motivado (me aburre)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere al grado o nivel de motivación con el proceso de capacitación, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.



Compromiso ante el proceso de capacitación	Estoy comprometido (haré lo posible)	Trato de comprometerme	No me interesa pero no me disgusta	No quiero comprometerme	Siento indiferencia (me disgusta)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere al grado o nivel de compromiso con el proceso de capacitación, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.



Satisfacción con el proceso de capacitación	Estoy totalmente satisfecho	Estoy parcialmente satisfecho	No estoy satisfecho ni insatisfecho	No estoy del todo satisfecho	Estoy absolutamente insatisfecho
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Se refiere al grado o nivel de satisfacción con respecto al proceso de capacitación, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas.



Next

## Factores individuales asociados a las competencias (saberes) para contribuir al proceso de capacitación

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de sus competencias, conocimientos, experiencia y habilidades, necesarias para contribuir al proceso de capacitación.

Atención: El lado izquierdo de la escala se refiere a un mayor nivel de competencia/conocimiento/experiencia, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese en la escala y luego asigne un valor.

Capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo)	Se integra (relaciones excelentes)	Tiene buen trato (se involucra y aporta)	Participa sin aportar mucho	Tiene relaciones regulares (es algo irritable)	Malas relaciones (no se integra)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 Column 26

\* Expresa la competencia que posee para establecer, manejar, mantener y fomentar las relaciones interpersonales a nivel jerárquico y con los compañeros de trabajo, para garantizar los objetivos del proceso de capacitación.



Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Excelente comunicador (promueve intercambio)	Buen comunicador (intercambia información)	Se comunica sólo lo necesario	Posee dificultades para la comunicación	No se comunica (no intercambia información)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Expresa la competencia que posee para iniciar y desarrollar adecuados procesos de comunicación (dar y recibir información) generando un feedback positivo que favorezca el desarrollo y optimización del proceso de capacitación.



Capacidad analítica e interpretativa	Mucha capacidad (excelente)	Buena capacidad	Capacidad normal	Tiene dificultades	No posee capacidad (le cuesta demasiado)
	-12 -11 -10 -9 -8	-7 -6 -5 -4 -3	-2 -1 0 1 2	3 4 5 6 7	8 9 10 11 12



-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

\* Expresa la competencia que posee para interpretar, analizar, entender y plantear soluciones a situaciones concretas o problemas asociados al proceso de capacitación



Next



**Propuesta de intervención  
Resistencia del Adulto maduro hacia el proceso de capacitación  
que desarrolla una entidad pública.**

Luisa Constanza Calderón Duque

Trabajo de Grado para optar el Título de  
Magister en Gestión Social Empresarial

Línea de investigación  
Área Humanística-Organizacional (trabajador-empresa)

Universidad Externado de Colombia, Bogotá  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Gestión Social Empresarial  
Noviembre 2017

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
1. Diagnostico .....	6
2. Diseño de la solución .....	13
3. Implementación.....	27
4. Evaluación.....	37
5. Ajustes.....	44
Referencias Bibliográficas .....	45

## Tabla de ilustraciones

Tabla 1 Fases de la propuesta .....	5
Tabla 2 Herramientas para comunicar mensajes .....	20
Tabla 3 Matriz de intervención.....	29
Tabla 4 Cronograma de intervención .....	32
Tabla 5 Presupuesto propuesta .....	34
Tabla 6 Indicador cobertura por evento de capacitación .....	37
Tabla 7 Indicador satisfacción de la capacitación .....	38
Tabla 8 Indicador interés en las acciones de capacitación .....	39
Tabla 9 Indicador interés en pertenecer al directorio FUNEX .....	40
Tabla 10 Indicador Gestión de conocimiento en adultos maduros .....	41
Tabla 11 Evaluación satisfacción capacitación .....	42
Figura 1 Factores de resistencia al proceso de capacitación .....	7
Figura 2 Proporción de mujeres y hombres adultos maduros (%).....	9
Figura 3 Experiencia Profesional en años Adulto Maduro .....	9
Figura 4 Nivel máximo de estudios alcanzado .....	10
Figura 5 Número de capacitaciones realizadas en los últimos 5 años .....	10
Figura 6 Proceso en el que se encuentran los adultos maduros .....	11
Figura 7 Distribución generacional .....	12

## **Introducción**

La sociedad globalizada, la economía en apertura, el énfasis que se ha hecho en la responsabilidad social, entre otros aspectos, han hecho que las organizaciones trabajen por mantener índices altos de productividad, promoviendo a la par, la calidad de vida de los colaboradores, de esta manera, uno de los retos con los que actualmente las organizaciones se enfrentan es la gestión eficiente teniendo en cuenta que los individuos que componen la realidad organizacional presentan una gran diversidad, convirtiendo a la organización un espacio en el convergen diferentes culturas, profesiones, etnias, preferencias, géneros, edades, etc.

De los anteriores aspectos, la edad cobra gran relevancia, pues son las características particulares de cada etapa de la vida las que hacen que las preferencias, gustos, intereses y convicciones de los individuos sean diferentes, lo cual implica que la gerencia organizacional debe hacer énfasis en estas diferencias, para obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores. En el caso de los adultos maduros, es importante comprender que generalmente son estos los que poseen gran parte del conocimiento de la organización, considerándose como actores claves en los procesos y la consecución de los objetivos, adicionalmente es imperante reconocer que sus expectativas se centran en procesos de retiro que aseguren su calidad de vida luego de terminar su etapa productiva, lo cual afecta su percepción sobre otros beneficios que la organización le pueda brindar.

De acuerdo a este panorama, esta propuesta se desarrolla a través de cinco fases (Ver Tabla 1), enfatizándose en los adultos maduros, sus características, necesidades y percepciones frente a los procesos de capacitación. Para ello se realiza un diagnóstico de

una situación particular, tomando como caso de estudio los funcionarios adultos maduros de una regional del SENA, gestionando una estrategia de comunicación en respuesta a las falencias evidenciadas en la percepción que ellos tienen de los procesos de capacitación organizacional.

En la primera fase se realizó un diagnóstico usando como metodología de investigación el pluralismo metodológico, esta prueba permitió conocer la percepción de los colaboradores frente a los procesos de capacitación, de allí se evidenció que los factores que más influyen son el factor global organizacional, con un énfasis especial en la comunicación, la cultura y el cambio organizacional, y el factor asociado al grupo encargado del proceso de capacitación, los directivos y coordinadores de la organización.

En segunda medida, frente a los resultados obtenidos, en la fase de diseño se formuló una solución que se enfatizó en la comunicación, como una herramienta útil mediante la cual se puede gestionar la cultura y propender por el cambio organizacional, para ello se tuvieron en cuenta las características de la población de estudio, entendiendo cuales son las características específicas que representan al adulto maduro principalmente frente al aspecto cognitivo y frente a los procesos organizacionales, además como apoyo teórico se tomaron los estudios realizados sobre las generaciones principalmente la generación Baby boom y la X. Adicionalmente se realizó un análisis de las herramientas y estrategias que pueden incidir positivamente frente a los factores de resistencia.

Luego en la implementación, se desarrolló una estrategia mediante la cual se establece un plan de comunicación que ayude a mejorar la percepción ante los procesos de capacitación, disminuyendo el nivel de resistencia del adulto maduro a participar en el

proceso de capacitación. Haciendo uso de matrices se establece un plan que contempla diferentes etapas, los objetivos, las actividades, los responsables, los recursos, las herramientas, los costos, y el tiempo para desplegar la estrategia.

Por último, se establecieron las medidas de control, evaluación y ajustes con los que se pretende la mejora continua, promoviendo mediante estrategias de comunicación diseñadas a la medida, una percepción correcta frente al proceso de capacitación, en la que el adulto mayor vea los beneficios de capacitarse y transmitir sus conocimientos a los trabajadores más jóvenes como parte de su proceso de retiro, que mejore no solo su calidad de vida sino la de otros.

*Tabla 1 Fases de la propuesta*

FASES	OBJETIVOS
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflejar de acuerdo a las características demográficas de los individuos, la condición actual de la participación de los adultos maduros de una regional del SENA hacia el proceso de capacitación.</li> </ul>
<b>Diseño de la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una solución a la problemática, identificando desde la teoría administrativa que aportes pueden incidir positivamente frente a los factores de resistencia al proceso de capacitación que presenta la población analizada.</li> </ul>
<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estrategia para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro a participar en el proceso de capacitación de una regional SENA.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar un análisis de la estrategia implementada con el fin de conocer la efectividad del plan de comunicación para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro a participar en el proceso de capacitación de una regional SENA.</li> </ul>
<b>Ajustes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los resultados obtenidos en el plan de comunicaciones e identificar los aspectos que son objeto de mejora, estableciendo los escenarios pesimista, normal y optimista, y de esta manera, a contrastarlos con el escenario real.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

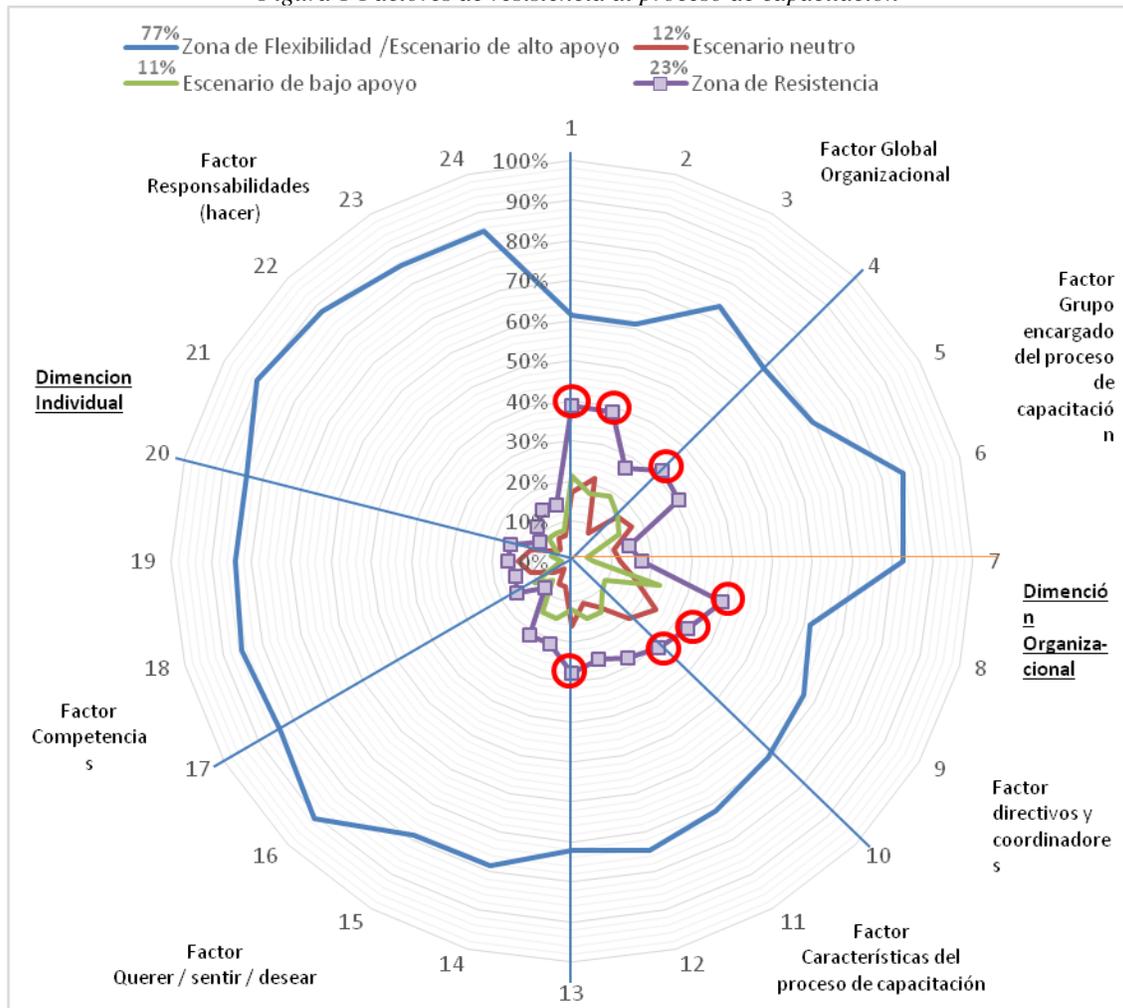
## **1. Diagnostico**

El objetivo de esta fase es reflejar la condición o estado actual de la participación de los adultos maduros de una regional del SENA hacia el proceso de capacitación, como sus características demográficas.

De acuerdo a los análisis realizados en la fase metodológica de la investigación, se reconoce que en la Regional objeto de investigación para el año 2017 los adultos maduros (50-60 años) representan el 37% de la población, siendo el grupo de edad más grande de la planta. Adicionalmente para cumplir con las metas de capacitación se requiere que el 86% de la planta provista de personal acceda a los servicios de capacitación, es decir que del 35% de adultos maduros que se ha venido capacitando en los últimos 5 años, ahora se capacite al 44% de la población adulto maduro.

Dentro de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de resistencia al proceso de capacitación, se identificó que si bien no hay ninguna fuerza restrictiva (+3 a +12) los datos globales sí están cerca de una zona neutra (-2 a +2), por lo anterior al revisar en detalle el resultado de las 24 variables evaluadas se evidencia que un promedio del 12% de los individuos está en un escenario neutro (-2 a +2) lo cual es negativo para la organización ya que se espera los funcionarios apoyen el proceso de capacitación.

Figura 1 Factores de resistencia al proceso de capacitación



Fuente de elaboración propia

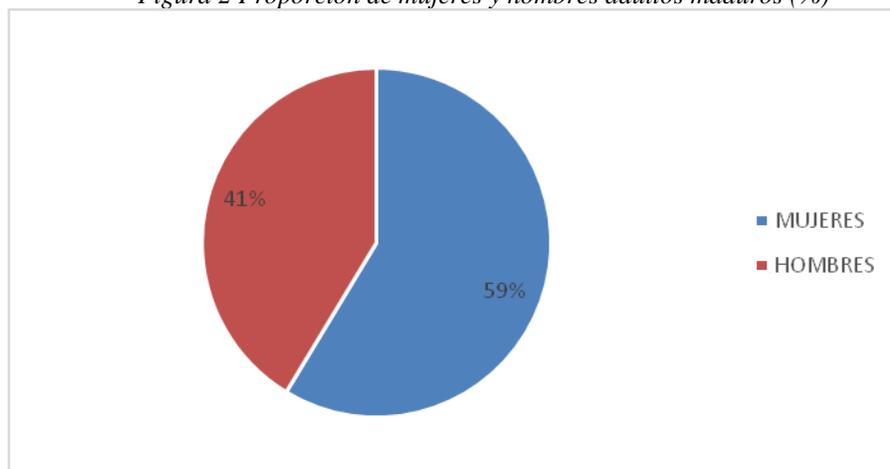
Como se observa, es la dimensión organizacional quien presenta una mayor tendencia a la resistencia (índice de -5,13) en dos de los tres factores evaluados (ver figura 4), los cuales son el factor global organizacional y el factor asociado al grupo encargado del proceso de capacitación, los directivos y coordinadores de la organización.

Un mayor detalle de los factores aquí abordados, se encuentran en el capítulo IV del marco teórico.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que como Robbins & Judge afirman “uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes [...] La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico” (Robbins & Judge, 2009, pág. 18).

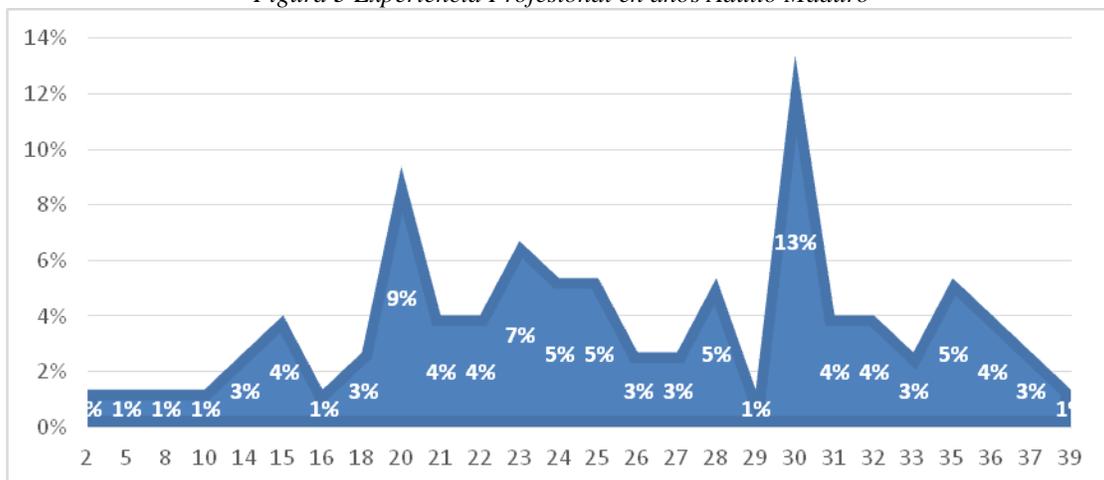
En este orden de ideas se encuentra que la población objeto de estudio está constituida en su mayoría por mujeres (figura 5), a su vez el 96% de los funcionarios adultos maduros tiene más de 10 años de experiencia (figura 6). Respecto al nivel de estudios máximo alcanzado el 48% tiene especialización completa (figura 7), en cuanto a capacitación no formal el 13% no ha tomado ningún tipo de capacitación en los últimos 5 años y tan solo el 15% de la población ha tomado una capacitación por año (figura 8). Ahora bien, la mayor parte de los funcionarios (41%) se encuentra en el proceso de Gestión de formación profesional, talento humano e infraestructura y logística (figura 9). Finalmente, se encuentra en la distribución por edades que el 74% de la población pertenece a la generación Baby boom, frente a un 26% generación X (figura 10).

Figura 2 Proporción de mujeres y hombres adultos maduros (%)



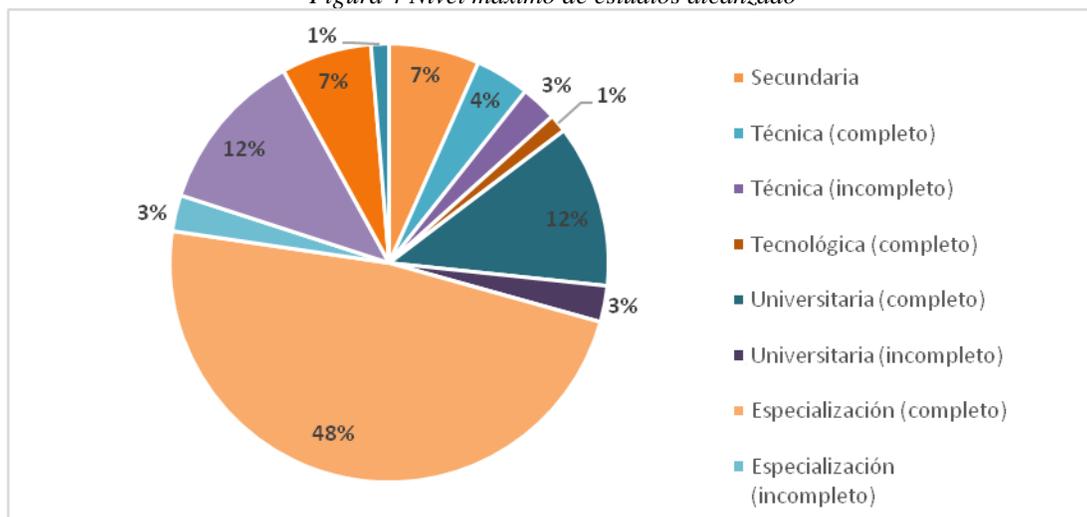
Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

Figura 3 Experiencia Profesional en años Adulto Maduro



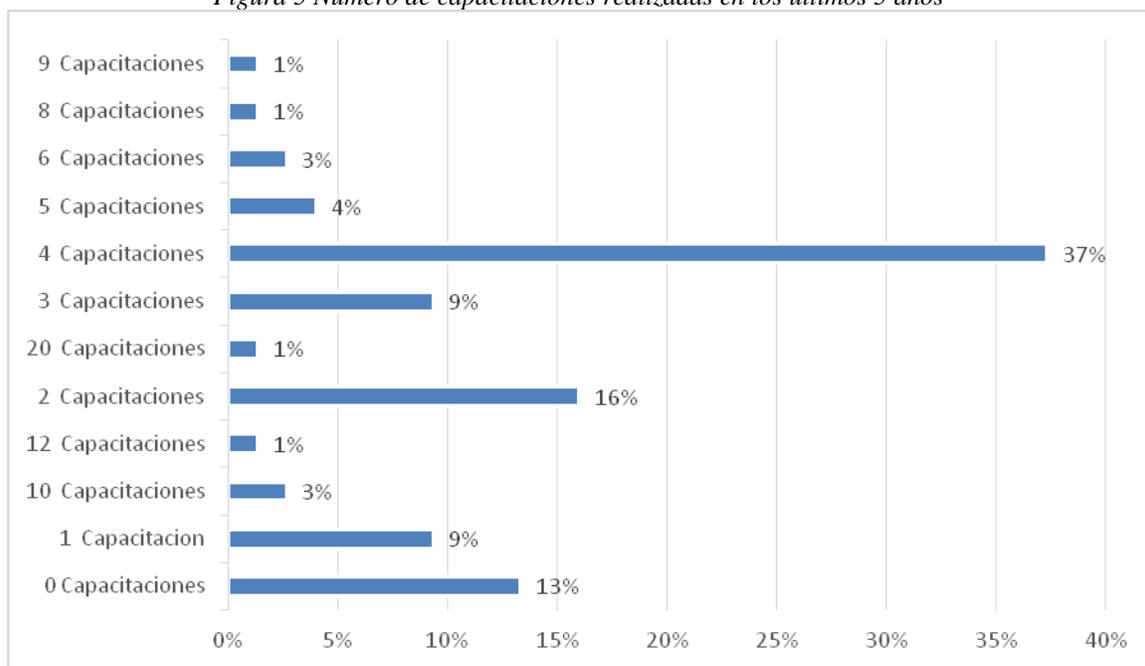
Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

Figura 4 Nivel máximo de estudios alcanzado



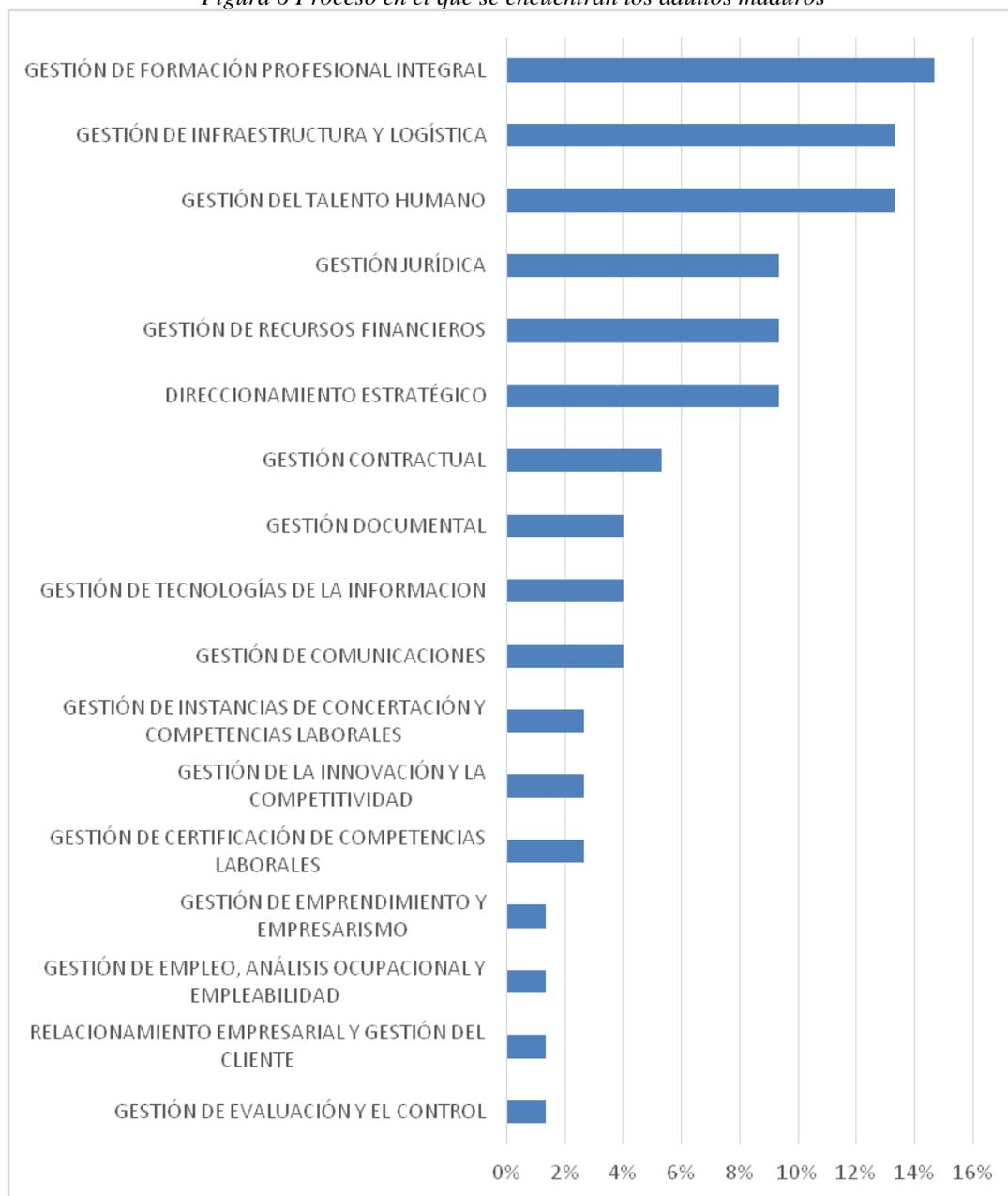
Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

Figura 5 Número de capacitaciones realizadas en los últimos 5 años



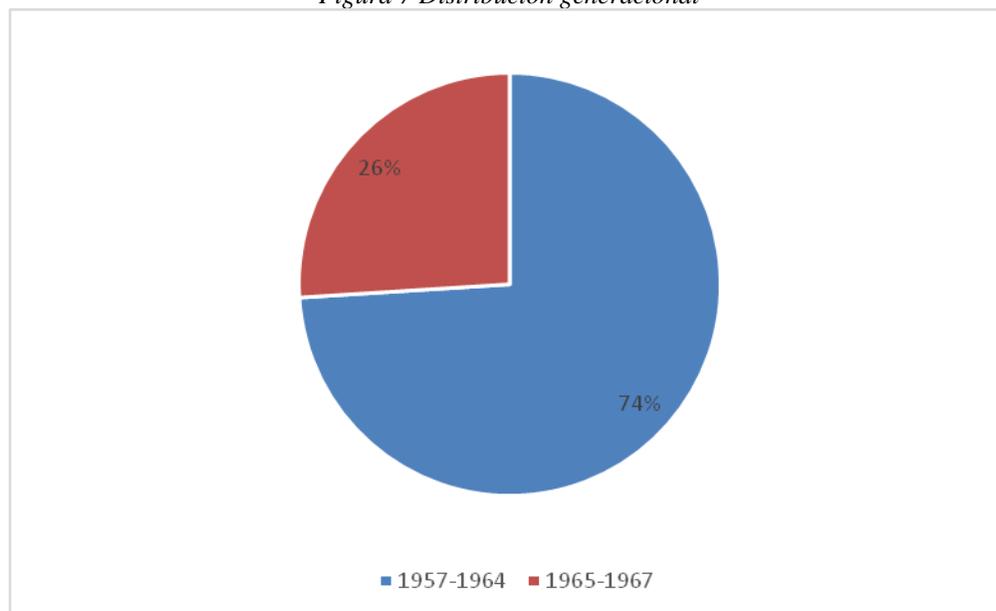
Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

*Figura 6 Proceso en el que se encuentran los adultos maduros*



Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

*Figura 7 Distribución generacional*



Fuente: Elaboración a partir de la exploración estadística. Relaciones Laborales SENA.

## **2. Diseño de la solución**

El objetivo de esta etapa, es diseñar una solución a la problemática identificada en el análisis de los resultados y en el diagnóstico, basándose en los aportes o herramientas que desde la teoría administrativa pueden incidir positivamente frente a los factores de resistencia al proceso de capacitación que presenta la población analizada.

Ahora bien, teniendo en cuenta los resultados arrojados, el análisis de los mismos y el diagnóstico, se inicia el diseño de la solución, de esta manera, se toma como punto de partida los factores de resistencia al proceso de capacitación, pues son estos factores los que, de acuerdo a la percepción de los evaluados, tienen una mayor incidencia negativa en la tolerancia de los colaboradores frente a la capacitación.

En este sentido, la solución que se plantea toma en cuenta principalmente el factor global organizacional; haciendo énfasis en la variable de la cultura organizacional, la comunicación y el cambio organizacional, y en segunda medida, el factor asociado al grupo encargado del proceso de capacitación; los directivos y coordinadores de la organización. De esta forma, se desarrollará un programa de comunicación que integre a todos los niveles organizacionales, lo que implicará un cambio organizacional que afecte positivamente en la cultura organizacional reorientando la perspectiva que tienen los colaboradores frente a los procesos de capacitación. Asimismo, se hará parte activa de este proceso a los directivos con el fin de mejorar la perspectiva que tienen los evaluados frente al compromiso de las directivas y de facilitar el proceso de cambio.

Para cumplir con el objetivo de esta etapa, primeramente, es importante reconocer la importancia que tienen las personas en la construcción de una percepción de

organización, de esta forma, Crozier & Frieddberg mencionan que el enfoque estratégico de las organizaciones son los diferentes actores y su comportamiento, como un eje entorno al cual se construye y evoluciona un sistema, es decir, que es capaz de cambiar la estructura y la evolución de la misma. (Salamanca, 2004)

Teniendo en cuenta lo anterior, la solución propuesta, parte del reconocimiento del poder que ejercen los individuos sobre la organización, pues el dominio de la información que cada agente tiene, constituye una ventaja estratégica. En el caso de estudio, se observa como la perspectiva de la organización que poseen los evaluados, recae de manera negativa principalmente sobre los factores organizacionales y esto incide negativamente en los procesos de capacitación.

Es por esta razón que la primera variable sobre la cual se hace énfasis es la comunicación, pues como afirma López “La comunicación facilita la construcción de la imagen que la organización desea que de ella tengan sus públicos” (Lopez S. , 2013, pág. 28). Ahora bien, es importante tener en cuenta que las acciones comunicativas están presentes en todas las actividades de la organización, aun en aquellas acciones que se llevan a cabo sin intención de comunicar, esto es lo que en comunicación se llama pancomunicacionismo, que es “cualquier acción, independientemente de que tenga o no intencionalidad comunicativa, está comunicando algo del emisor de la misma” (Lopez S. , 2013, pág. 29)

Ahora bien, para nuestro caso de estudio se hará énfasis en la comunicación interna, la cual se entiende como el conjunto de actividades para el mantenimiento de las relaciones interpersonales de la organización y los colaboradores y las relaciones entre

los miembros, el fin es mantener vínculos constantes para informar, integrar y motivar a las personas y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (Guzman, 2012). Adicionalmente Castro afirma que la comunicación organizacional es aquella que establece la organización y forma parte de su cultura o de su forma (Castro, 2015)

A partir de este contexto, es importante analizar como la cultura organizacional se relaciona con la comunicación interna, pues tal como lo afirma Salamanca, “la cultura organizacional puede ser considerada como la reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva. Esta cubre todos los actores organizacionales con intereses y relaciones conflictivas en el plano individual y colectivo. La identidad de una organización es aportada por los códigos culturales compartidos –en una permanente negociación conflictual– por los miembros de la organización.” (Salamanca, 2004, pág. 5). Asimismo, Sainsaulieu citado por Salamanca, afirma que existen procesos de interacción, por medio de los cuales es posible construir y reconstruir el sistema de valores para hacer evolucionar la cultura organizacional, y son estos procesos comunicacionales, los que cobran un papel trascendental en cómo perciben la organización los miembros de la misma.

En este orden de ideas, según López el Plan de comunicación organizacional es “El plan de desarrollo de la misma. Puede ser de carácter integral donde se incluyan todos los escenarios de la organización, interno y externo. Como plan de desarrollo se puede gestionar por proyectos, de acuerdo a las prioridades y los recursos de la organización” (Lopez D. , 2011, pág. 35)

Para el caso de estudio se desarrollara un plan de comunicación el cual se concentrará en el público interno de la organización y específicamente en los funcionarios adultos de 50 a 60 años, teniendo en cuenta que el objetivo es mejorar la percepción y aceptación que se tiene frente a los procesos de capacitación.

Como primera medida es preciso hacer una identificación del publico específico para el cual se diseñará el programa, pues tal como lo menciona López, la idea es agrupar a las personas que cuentan con una característica común, hace algún tiempo estos grupos se clasificaban de acuerdo a criterios como la edad, ingresos o lugar de residencia, en la actualidad cobra más relevancia los intereses actitudes y opiniones. (Lopez S. , 2013)

En este orden de ideas y de acuerdo al diagnóstico realizado (en la primera fase de la propuesta), se agrupará al público objetivo de acuerdo a la generación que pertenecen, pues, de acuerdo al estudio de Manpower “El género, las condiciones del empleo y de la vida familiar son, por supuesto, factores que afectan las motivaciones del talento en el trabajo, pero la perspectiva generacional es la base sobre la que se construye muchas veces nuestra visión: nos proporciona los “lentes” con los que evaluamos nuestra situación social y laboral.” (Manpower, 2010, pág. 10). De esta manera esta clasificación nos permite identificar los intereses, preferencias y gustos, lo cual para este caso de estudio se convierte en los lineamientos para definir las estrategias de comunicación.

Inicialmente se describirán los aspectos relevantes de cada generación y a partir de este análisis se especificaran las estrategias y herramientas para comunicar de manera efectiva a ambos grupos de estudio (generación X y Baby boom)

En el estudio se halló que el 26% de la población hace parte de la generación X, esta es la generación que agrupa a las personas nacidas entre 1965 a 1976 (Manpower, 2010), son aquellas personas que crecieron en lo que muchos llaman la trampa generacional, se encuentran entre la era analógica y la digital. “Eso hace que utilicen las nuevas tecnologías cuando les resultan convenientes, pero que no les tengan el culto fetichista de generaciones posteriores. Han vivido el final de la guerra fría y por lo tanto todavía conservan un cierto compromiso ideológico. Valoran la formación universitaria tradicional” (Fundació factor humà, 2012, pág. 2), generalmente es una generación que se dedica a trabajos que no corresponden con su formación. Sin embargo, tal como afirma el estudio de KPMG esta generación ha buscado un mejor nivel educativo que la generación previa, “colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentado desarrollos tecnológicos” (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 3)

Según afirma Nielsen, en relación a su lealtad al trabajo la generación X prefiere un trabajo que de seguridad y le permita permanecer por mucho tiempo en la misma organización, (Nielsen, 2015), por otra parte, la clave de retención de este talento humano será un esquema que combine compensaciones a corto plazo con un plan de retiro futuro, adicionalmente es importante tener en cuenta que la generación X conforma en su mayoría la planta directiva de las organizaciones. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016)

Uno de los aspectos que en el trabajo pueden resultar como una dificultad, es tal como lo afirma el estudio de Manpower que “la Generación X tiende a reaccionar con desinterés ante la autoridad, identificando muchas veces el liderazgo como función de la

competencia.” (Manpower, 2010, pág. 1), adicionalmente esta generación tiende a ser más materialista e individualista, pues aunque afirman que tienen capacidad de sacrificio y dedicación, pero realmente sus intereses se enfocan en el estatus.

Por otra parte la generación Baby Boom, que representan en el caso de estudio el 74% de la población, esta generación se compone por las personas nacidas entre 1946 o finales de la guerra mundial y 1964 (Manpower, 2010), esta generación estuvo marcada por las grandes crisis y revoluciones de la historia, fueron testigos de la llegada del hombre a la luna y el cambio de la televisión de blanco y negro a color, y aunque una gran mayoría de las personas que pertenecen a esta generación ya se retiraron laboralmente, muchos de ellos se acercan al retiro. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016).

Esta generación se caracteriza por ser una de las más instruidas, viajeras e influyentes, son identificadas con la generación del cambio, el idealismo, los movimientos sociales, los paradigmas sociales, esto se ve reflejado en el contexto social e histórico, en los cuales se evidencian las mejoras económicas, la movilidad social ascendente, mejores niveles educativos, las rupturas de la moral, la emancipación de la mujer, el consumismo activo y la adquisición de comodidades (Majón, Ramos, & Pérez, 2016)

En el plano laboral los Baby Boomers “se caracterizan por los valores de constancia en el trabajo, fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación de la estabilidad.” (Fundació factor humá, 2012, pág. 2). Esta generación se caracteriza por aportan un alto conocimiento del negocio y responsabilidad. Respecto a la compensación económica prefieren contar con un plan de retiro atractivo. (Imperial,

Mondelli, & Rivera, 2016). De acuerdo a su perspectiva de sí mismos “Los Baby boomers opinan que los de su generación son dedicados y colaboradores, pero no les gustan los sacrificios, buscan más respeto que estatus y son muy leales.” (Manpower, 2010, pág. 11)

Ahora bien, en comparación, frente a las opiniones y actitudes, un estudio realizado por TIG Colombia, la generación X opina que su principal fuente de entretenimiento es la televisión, son más afines a asistir a conciertos y eventos deportivos, y sus principales fuentes de información son los periódicos y la televisión. Por su parte, la generación Baby Boomer opina que la radio es su principal fuente de entretenimiento, se encuentran en mayor medida conformes con su estándar de vida, y sus fuentes de información son los periódicos y la radio. (Target Group Index, 2015)

Finalmente en comparación de ambas generaciones en el ámbito laboral, estudios realizados por expertos en recursos humanos, los aspectos relevantes de la generación X son: Perspectiva escéptica, ética profesional equilibrada, actitud ante la autoridad de desinterés, toma de liderazgo por competencia y un espíritu de anti compromiso, Por su parte la generación Baby Boom tiene: Perspectiva optimista, ética profesional entusiasta, actitud ante la autoridad de amor y odio, toma de liderazgo por consenso y un espíritu de automotivación. (Manpower, 2010, pág. 10)

Pues bien, de la misma manera, se parte a la identificación del medio por el cual se realizará la comunicación es trascendental, teniendo en cuenta, que es igual de importante el mensaje como el medio que se usará para transmitirlo, además se debe tener en cuenta que el mensaje está en función del medio, (Lopez S. , 2013). A

continuación, Castro presenta algunas de las herramientas o canales que se pueden usar para comunicar los mensajes en la organización:

*Tabla 2 Herramientas para comunicar mensajes*

<b>Herramientas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Correo Electrónico</b>	Comunicación eficiente y rápida	-Problemas de acceso a internet en zonas remotas -inexistencia de cultura organizacional para el correo
<b>Buzón de sugerencias</b>	Visión clara y directa sobre lo que piensan y sienten los empleados	-No tener personal capacitado para manejarlo. -Hacer caso omiso de buenas sugerencias por el exceso de intermediación.
<b>Videoconferencia (Skype, Messenger, etc.)</b>	Comunicación real en tiempo real	-Invertir en el equipo apropiado y dotar a los empleados con la tecnología apropiada.
<b>Revistas, folletos o comunicaciones impresas o periódicas</b>	Presentan una visión global y detallada de los avances de la organización.	-Requieren de personal adicional para desarrollarlas y mantener su periodicidad. -Inversión en costos de publicación.
<b>Pearltree, Google drive o Dropbox</b>	Herramientas virtuales importantes para llevar el trabajo en equipo	-Requieren capacitación adicional sobre su uso. -Los empleados requieren de acceso a internet permanente.
<b>Portal Web</b>	Mantiene informado a todo el personal de la empresa	-Requiere de personal capacitado para mantenimiento diario. -Es una herramienta unidireccional. -Debe ser ágil y para ello requiere de diseñador gráfico.

Fuente: (Castro, 2015)

Para el caso específico se tendrán en cuenta las siguientes herramientas o medios teniendo en cuenta las características del público.

- **Comunicación escrita:** Una de las ventajas que presenta la comunicación escrita es que permite dejar constancia de los hechos, adicionalmente es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa o evitar malos entendidos (Castro, 2015). Según López este tipo de comunicación debe ser claro, ordenado y conciso. Si es necesario se puede incluir un recordatorio de lo que se hará después de esta comunicación, el vocabulario debe ser claro para el emisor.
  - **Cartas personales:** Son un tipo de comunicación escrita que “suelen ir firmadas personalmente por un alto cargo de la organización” (Lopez S. , 2013, pág. 92), aunque generalmente para ocasiones especiales, en este caso, para las capacitaciones, se usarán cartas de invitación que le den una trascendencia especial al proceso, demostrando la importancia que tiene para la organización mejorar la calidad de vida del trabajador mediante las capacitaciones. de igual forma es un instrumento útil para que los directivos y coordinadores las firmen y así consoliden su compromiso con la capacitación de los colaboradores.
  - **Correo electrónico:** En la comunicación organizacional, los correos son una de las herramientas más usadas para la emisión de mensajes, sin embargo, estos mensajes deben contener información concisa y a la medida, pues, generalmente el correo es una herramienta que se usa no solo para la comunicación interna sino también para la comunicación externa. Es importante que estos mensajes contengan un lenguaje afectivo, pues, aunque se puede comunicar desde lo racional, la comunicación que

envuelve un carácter emocional siempre será más eficaz” (Lopez S. , 2013)

- Mensajes instantáneos: “Otro medio bastante de moda son los mensajes instantánea, que suelen ser el tormento de las reuniones de equipo, precisamente porque los usuarios de este tipo de comunicación pueden llegar a ser a ser adictos. Pero son importantes en la medida en que utilizan el tiempo real, apresuran la comunicación y esperan una respuesta inmediata a problemas de última hora” (Castro, 2015, pág. 17). Este tipo de comunicación permitirá mantener al tanto la información de las capacitaciones.
- Tablón de anuncios: “su principal ventaja es que constituye un medio económico y fácil de usar, sin embargo, nunca podremos estar seguros de que un mensaje transmitido a través de este medio haya sido leído por todo el público al que quería llegar” (Lopez S. , 2013, pág. 92) estos mensajes deben captar la atención del público, generar expectativa respecto a lo que se comunica, para que no sean desapercibidos. Pues tal como lo demuestra López, no siempre más información es información de calidad, de esta manera no se trata de llenar más un cartel o por emitir más mensajes sin pensar que estrategia se está siguiendo.
- Presentaciones o celebraciones: López define “Una presentación es una reunión en la que a través de medios orales o audiovisuales podemos mostrar a otras personas de la organización o a otros públicos externos determinada información”

(Lopez S. , 2013, pág. 93). Por su parte Gálvez & Vives mencionan que la ventaja de las reuniones de celebración es que permiten reunir a un grupo de trabajadores para un evento de contenido lúdico tiene un peso importante y permiten ver como se desenvuelven las personas en contextos diferentes (Gálvez & Vives, 2011). En este caso se realizará una reunión previa a las capacitaciones, en la cual no solo informara a los trabajadores como serán las capacitaciones, sino que se hará un tiempo de esparcimiento con el cual se pretende generar aceptación hacia las capacitaciones.

Aunque los medios anteriormente mencionados son medios formales, dentro de la estrategia se pueden usar medios informales, pues como afirma López “Generalmente, un miembro de una organización les otorga mayor credibilidad a los mensajes transmitidos por la comunicación informal que a los transmitidos por los canales de comunicación formal” (Lopez S. , 2013, pág. 74), este tipo de información puede generarse a través de las actividades que se realicen, de esta forma, si los trabajadores perciben la comunicación de manera indirecta generarán olas de información informal positiva.

Ahora bien, luego de la definición de los objetivos, el público objetivo y los medios, es necesario definir qué mensajes se requieren transmitir para lograr así los objetivos propuestos. Según afirma Aljure la comunicación con los empleados debe seguir los principios de respeto y trato justo, sin discriminación, y la base para la conformación de los mensajes es el cumplimiento contractual.

Es importante que exista un modelo circular de comunicación en la organización, que tenga en cuenta la permanente codificación, decodificación y retroalimentación

(feedback) en el proceso de comunicación, ya que los modelos lineales tienen el error de “entender la comunicación como un mero transporte de información y pensar que el significado está en el mensaje y no en la interpretación que la persona hace del mismo” (Lopez S. , 2013, pág. 54)

Para que este modelo de comunicación circular se consolide en la organización será trascendental el compromiso de los directivos, tal como lo enuncian Perez, Maldonado & Bustamante la mejora del desempeño laboral implica un profundo compromiso gerencial y esta tarea involucra “una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar el status quo y hacerse cargo.” (Perez, Maldonado, & Bustamante, 2006, pág. 240)

De acuerdo a lo anterior, es importante que los directivos tenga en cuenta que al gestionar la comunicación en las organizaciones uno de los limitantes que encuentran los es la dificultad de generar cambios culturales en la organización, de esta manera el trabajo deberá enfocarse en la generación de nuevos significados que afiancen el compromiso de los colaboradores afianzando normas, valores y comportamientos eliminando los temores o represalias que se puedan presentar ante los mecanismo de

corrección de errores (Ocampo, 2013). Es allí donde la comunicación efectiva y ascendente cobra gran relevancia en la organización, y claro está el papel del gestor será trascendental para mantener activos los canales mediante los cuales tanto el colaborador como el gerente puedan aportar a mejorar la comunicación organizacional y por lo tanto el clima y la cultura.

Finalmente, específicamente frente al proceso de capacitación, también será trascendental comprender las características particulares de los colaboradores a los que van dirigidas y de esta manera adaptar las metodologías no solo comunicacionales sino educativas, que permitan cambiar la perspectiva que ellos tienen frente al proceso de capacitación

Para ello será importante que se comprenda el objetivo de la capacitación en el entorno laboral, según Knoll “El objetivo de una educación permanente es capacitar para la participación activa y creativa de todos los miembros de la comunidad. La educación de adultos ocupa un lugar preponderante en la sociedad y responde a las aspiraciones concretas de los individuos: Aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir en sociedad son la preocupación esencial.” (Knoll, 2002). Esta idea nos permite identificar los procesos educativos como continuos, no limitando el aprendizaje a una etapa específica de la vida,

Sin embargo, aunque el aprendizaje no se limita a una edad específica, tal como lo cita Marchant diferentes autores sustentan que el aprendizaje de los niños y los adultos tiene diferentes metodologías; En el caso de los adultos la metodología es la Andragogía, diferente a la pedagogía que es la metodología por medio de la cual aprenden los niños.

Algunas de las características que los facilitadores de la capacitación deben tener en cuenta de la Andragogía son:

- El aprendiz necesita entender el sentido del aprendizaje, saber para qué
- El aprendizaje es auto dirigido por sus propias decisiones
- La experiencia del aprendiz es un recurso mediante el cual se integra a las situaciones educativas
- La disponibilidad para aprender se enfoca en las cosas que sirven para la vida real
- La motivación es interna, es decir, pretende mejorar la satisfacción laboral, autoestima, etc. (Marchant, 2015)

De esta manera, como parte de la propuesta de solución, en la implementación se incluye esta metodología de educación como un beneficio que recibirá el adulto maduro, partiendo de lo que menciona Marchant “debemos comprender que nuestro rol como facilitadores de capacitación – es fundamental para las personas, pues se les brinda la posibilidad de autorrealización y de reafirmar, a través de nuestra entrega profesional, que el ser humano sin importar la edad o etapa de desarrollo en la cual se encuentre, puede y debe capacitarse, para que de dicha forma, se aporte – cada día – a la sociedad que conformamos.” (Marchant, 2015)

### **3. Implementación**

El objetivo de la etapa de implementación es desarrollar una estrategia para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro a participar en el proceso de capacitación de una regional SENA. El cual será un plan de comunicación, como resultado del análisis profundo realizado en las etapas anteriores. Ver: Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4

Teniendo en cuenta que el plan de comunicación guarda concordancia con uno de los objetivos del plan estratégico de la entidad el cual es consolidar y fortalecer el sistema de gestión que garantice la excelencia en el cumplimiento de la misión y los servicios de alta calidad de la entidad; a través del talento humano trata de fortalecer los planes y programas que garanticen la cualificación de las competencias laborales del talento humano.

Pues bien, de acuerdo al planteamiento de Aljure (2015) y Gálvez & Vives (2011) se parte para el desarrollo del plan de comunicación. Es importante aclarar que tal como lo menciona Aljure que “El plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato especifica:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación
- Objetivos de comunicación
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.

- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuestos e indicadores.” (Aljure, 2015, pág. 77)

Tabla 3 Matriz de intervención

Matriz de intervención																
Objetivos Específicos	Tácticas general	Tácticas específicas	Descripción	Medios a utilizar	Mensaje(ideas fuerza - mensaje)	Tono y lenguaje	Insumos y/o recurso Requeridos	Proveedor y/o responsable	Indicador de gestión	Escenario pesimista	Escenario normal	Escenario optimista				
Dar a conocer la importancia de la participación de los funcionarios en el proceso de capacitación.	Lanzamiento del proceso de capacitación	Generar una campaña de expectativa al evento de concientización del proceso de capacitación	Video institucional transmitido mediante la Intranet en el que la Directora General informa sobre el evento de capacitación; reconociendo a los funcionarios de 50 a 60 años su trayectoria laboral	Intranet: Video	Reconocimiento a funcionarios por la experiencia laboral	Cálido y agradecido	Discurso de la Directora General del SENA. Equipo de video Personal de producción	Despacho de Dirección General Coordinación de gestión de Comunicaciones	1. Número de asistentes / el Número de invitados al evento	1. la proporción de funcionarios asistentes / Número de invitados al evento sea del 50%.	1. la proporción de funcionarios asistentes / Número de invitados al evento sea del 70%.	1. la proporción de funcionarios asistentes / Número de invitados al evento sea del 90%.				
			Mensaje informativo mediante el cual se presenta la exclusividad del evento de lanzamiento	Cartelera Correo electrónico: Ecard	Exclusividad del evento	Llamativo y conciso	Plotter de impresión Equipo de diseño	Coordinación de gestión de Comunicaciones								
	Evento de concientización del proceso de capacitación	Establecer el tipo o concepto del evento	Evento de capacitación en el que a través de un espacio diseñado con exclusividad (atención VIP, un entorno elegante, la entrega de insignias de reconocimiento y cena a la carta) se transmite a los funcionarios la importancia y relevancia que ellos representan para la organización. Se contara con el apoyo de un capacitador con experiencia en coaching organizacional que explicara a manera de conversatorio la importancia y beneficios de capacitarse.	Espacio físico: Auditorio hotel	Dar un Estatus VIP a los funcionarios	Elegante y formal	Orden del día evento Auditorio Menú Personal de logística Maestro de ceremonia Invitado especial: Capacitador Insignias (Reconocimientos)	Talento Humano					2. Nivel de satisfacción del evento de capacitación	2. El 50% de los funcionarios asistentes consideren que el evento fue insatisfactorio o y/o no satisfactorio.	2. El 25% de los funcionarios asistentes consideren que el evento fue insatisfactorio o y/o no satisfactorio.	2. El 10% de los funcionarios asistentes consideren que el evento fue insatisfactorio o y/o no satisfactorio.
			En el evento se darán a conocer los beneficios con los que cuenta cada actividad de capacitación: 1. Metodología de educación para adultos (andragogía). 2. Asesorías de aprovechamiento del tiempo libre, prevención de enfermedades, ejercicios para la memoria, desarrolladas por capacitadores expertos. 3. Temáticas de capacitaciones enfocadas al ser y al desarrollo de capacidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) 4. Actividad de integración (lúdica, cultural y recreativa). 5. Entrenamiento a funcionarios que quieran pertenecer al programa funcionario experto FUNEX.	Boletín informativo	Los nuevos y mejorados beneficios al acceder al proceso de capacitación.	Claro, serio y motivacional	Papel Personal de diseño Boletín informativo de los beneficios al capacitarse	Coordinación de gestión de Comunicaciones Talento Humano								

Matriz de intervención													
Objetivos Específicos	Tácticas general	Tácticas específicas	Descripción	Medios a utilizar	Mensaje(ideas fuerza - mensaje)	Tono y lenguaje	Insumos y/o recurso Requeridos	Proveedor y/o responsable	Indicador de gestión	Escenario pesimista	Escenario normal	Escenario optimista	
Generar nuevos significados (valores, creencias y experiencias) hacia el proceso de capacitación.	Invitaciones personalizadas a la inscripción de las capacitaciones.	Diseñar invitaciones pensadas en el funcionario que lo motiven a inscribirse en una capacitación.	Realizar un proceso de inscripción a la capacitación, mediante una carta personalizada que detalle toda la información sobre esta (contenido académico, invitados especiales y actividad sorpresa), con el fin que el funcionario se sienta identificado y desee participar. Cada sobre tendrá una estampilla de colección y un detalle.	Carta informativa	Dar a conocer el aporte del tema a su aprendizaje personal, el contenido de la capacitación y datos del evento (fecha, lugar y hora)	Motivación al descriptivo.	Papel, sobres, estampilla y detalle.	Talento Humano	1. Número de inscritos / número de invitados a la capacitación.	1. la proporción de funcionarios inscritos / Número de invitados a la capacitación sea del 50%.	1. la proporción de funcionarios inscritos / Número de invitados a la capacitación sea del 70%.	1. la proporción de funcionarios inscritos / Número de invitados a la capacitación sea del 90%.	
							Contenido de la carta						
							Base de datos con ubicación de dependencia						
							Personal de mensajería						Coordinación de gestión documental
	Contenido académico	Institución educativa											
	Recordatorio a participar de la capacitación	Enviar formulario de inscripción a la capacitación.	Formalizar la inscripción del funcionario a la capacitación mediante el diligenciamiento del formulario electrónico, firma y envío del acta de compromiso, el cual refleje la intención del funcionario a participar en la capacitación a la que se le había invitado.	Correo electrónico ; Ecard de inscripción	la capacitación como un evento imperdible	Entusiasta y persuasivo	Outlook	Talento Humano		2. Nivel de satisfacción de la fase de inscripción.	2. El 50% de los funcionarios inscritos consideren que la fase de inscripción fue insatisfactoria y/o no satisfactoria.	2. El 25% de los funcionarios inscritos consideren que la fase de inscripción fue insatisfactoria y/o no satisfactoria.	2. El 10% de los funcionarios inscritos consideren que la fase de inscripción fue insatisfactoria y/o no satisfactoria.
							base de datos correo electrónico						
							Mensaje						
Google drive							Talento Humano						
Contenido del formulario													
Formato acta de compromiso													
Formulario de inscripción	Comprometer al funcionario con su proceso de formación.	Formal y comprometedor											

Matriz de intervención												
Objetivos Específicos	Tácticas general	Tácticas específicas	Descripción	Medios a utilizar	Mensaje(ideas fuerza - mensaje)	Tono y lenguaje	Insumos y/o recurso Requeridos	Proveedor y/o responsable	Indicador de gestión	Escenario pesimista	Escenario normal	Escenario optimista
Establecer un mecanismo para gestionar el conocimiento de los funcionarios, reconociendo su trayectoria laboral y exaltando el fin último de la capacitación.	Generar un reconocimiento al trabajador por adquirir y transmitir sus conocimientos	Orientar las capacitaciones a fortalecer las habilidades de comunicación y metodologías para la educación.	Capacitar a los adultos maduros que estén interesados en pertenecer al excesivo directorio de funcionarios expertos FUNEX, quienes serán invitados a dar conferencias en las capacitaciones que programa la entidad.	Reuniones	El conocimiento transmitido a través de la experiencia es un tesoro para el receptor.	Motivacional y desafiante.	Docente experto en educación para adultos y habilidades comunicativas.	Institución educativa	1. Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX / Número total de funcionarios adultos maduros.	1. la proporción de integrantes del directorio experto FUNEX / Número total de funcionarios adultos maduros sea del 50% .	1. la proporción de integrantes del directorio experto FUNEX / Número total de funcionarios adultos maduros sea del 70% .	1. la proporción de integrantes del directorio experto FUNEX / Número total de funcionarios adultos maduros sea del 90% .
		Elaborar un directorio de funcionario experto FUNEX.	El directorio contiene el campo de experticia del funcionario, sus méritos y reconocimientos, de esta manera, se puede identificar y gestionar el conocimiento de la entidad. Además el directorio se convierte en una estrategia que motiva al adulto maduro a capacitarse y a encontrar un propósito que extienda su vida productiva.	Directorio FUNEX	Enseñar a otros es el mejor plan de retiro	Agradecido y representativo.	Intranet	Talento Humano	2. Numero de transferencias de conocimientos realizadas por los funcionarios expertos FUNEX / Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX.	2. La proporción de transferencias de conocimientos o realizadas por los funcionarios expertos FUNEX/ Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX sea del 50% .	2. La proporción de transferencias de conocimientos o realizadas por los funcionarios expertos FUNEX/ Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX sea del 70% .	2. La proporción de transferencias de conocimientos o realizadas por los funcionarios expertos FUNEX/ Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX sea del 90% .
							Aulas educativas					
							Base de datos					

Fuente: Elaboración propia



Cronograma de Intervención																		
Acciones Generales	Acciones Específicas	Tiempos estimados de preparación	Tiempo estimado de actividad	Proveedor responsable	Año 2018													
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Elaborar el formulario electrónico de inscripción a las acciones de capacitación.	Elaborar una base de datos correo electrónico	1 día	1 día	Talento Humano														
	Diseñar el contenido del mensaje del correo electrónico	2 días		Coordinación de gestión de Comunicaciones				X										
	Definir el contenido del formulario	1 día	1 día	Talento Humano														
	Elaborar formulario en Google drive																	
	Adjuntar el formato acta de compromiso																	
Capacitar a los adultos maduros que estén interesados en pertenecer al directorio de funcionarios expertos FUNEX.	Definir el docente experto en educación para adultos y habilidades comunicativas.	1 mes	2 días	Institución educativa						X								
	Establecer el lugar donde se dará la capacitación																	
Elaborar directorio de funcionarios expertos FUNEX.	Elaborar base de datos de funcionarios FUNEX	1 mes	1 mes	Talento Humano							X							
	Enviar a publicación base de datos.																	
	Realizar seguimiento semestral a la base de datos FUNEX	Semestral	1 semana															x
Desarrollar una capacitación enfocada en el ser y el desarrollo de capacidades blandas (liderazgo, comunicación o trabajo en equipo)	Implementar una metodología de educación para adultos (andragogía)	1 mes	3 días	Institución educativa														
	Contar con la participación de un invitado experto que brinde asesorías como: aprovechamiento del tiempo libre, prevención de enfermedades o ejercicios para la memoria, en un espacio de 2 horas.																	
	Ejecutar actividades de integración (lúdicas, culturales o recreativas), en un espacio de 1 hora																	
Realizar evaluación de la propuesta	Analizar los resultados de la evaluación	Trimestral	2 semanas	Talento Humano			X			X			X					x
	Establecer las acciones de mejora, ajustes al plan de comunicación																	

Fuente: Elaboración propia





Presupuesto y Flujo de Caja																
Acciones Generales	Acciones Especificas	Tipo de Costo	Prioridad	Observación	Año 2018											
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Elaborar directorio de funcionarios expertos FUNEX.	Elaborar base de datos de funcionarios FUNEX	Interno	1	Día trabajado							\$ 1.200.000					
	Enviar a publicación base de datos.	Interno	2	Día trabajado							\$ 200.000					
	Realizar seguimiento semestral a la base de datos FUNEX	Interno	2	Día trabajado							\$ 40.000			\$ 40.000		
Desarrollar una capacitación de 3 días, enfocadas en el ser y el desarrollo de capacidades blandas (líderazgo, comunicación o trabajo en equipo)	Implementar una metodología de educación para adultos (andragogía)	Externo	1													
	Contar con la participación de un invitado experto que brinde asesorías como: aprovechamiento del tiempo libre, prevención de enfermedades o ejercicios para la memoria, en un espacio de 2 horas.	Externo	1									\$ 43.260.000				
	Ejecutar actividades de integración (lúdicas, culturales o recreativas), en un espacio de 1 hora	Externo	1													
Realizar evaluación de la propuesta	Analizar los resultados de la evaluación	Interno	1	Día trabajado												
	Establecer las acciones de mejora, ajustes al plan de comunicación	Interno	1	Día trabajado			\$ 600.000			\$ 600.000		\$ 600.000		\$ 600.000		
<b>TOTAL</b>					\$ 200.000	\$ 2.639.000	\$ 17.580.000	\$ 4.450.000	#	\$ 21.200.000	\$ 1.440.000	#	\$ 43.860.000	#	\$ 640.000	
<b>VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA</b>														<b>\$ 92.009.000</b>		

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Evaluación

El objetivo de la etapa de evaluación es efectuar un análisis de la estrategia implementada con el fin de conocer la efectividad del plan de comunicación para disminuir el nivel de resistencia del adulto maduro a participar en el proceso de capacitación de una regional SENA.

Para cumplir con este objetivo se diseñaron 5 indicadores (Tabla 5- Tabla 9) que miden la eficacia y efectividad de las actividades propuestas en la Matriz de Intervención, de manera adicional, se diseñó una evaluación (Tabla 10) de satisfacción a las acciones de capacitación que serán diligenciadas por los funcionarios, una vez terminado el proceso, la cual además constituye un insumo importante para el indicador de satisfacción a la capacitación.

*Tabla 6 Indicador cobertura por evento de capacitación*

<b>Hoja de Vida del Indicador 1</b>			
<b>Nombre</b>	Cobertura por evento de capacitación		
<b>Objetivo</b>	Determinar el porcentaje de cobertura del evento de capacitación		
<b>Definición / Descripción</b>	El indicador hace referencia al porcentaje de asistencia a un evento de capacitación		
<b>Interpretación</b>	Un bajo porcentaje de cobertura indica que los medios de comunicación no fueron efectivos para transmitir la relevancia del evento		
<b>Fuente de la Información</b>	Listados de asistencia		
<b>Numerador</b>	Número de asistentes al evento de capacitación		
<b>Denominador</b>	Número de invitados al evento de capacitación		
<b>Formula</b>	Número de asistentes al evento de capacitación / Número de invitados al evento de capacitación		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual		
<b>Tendencia</b>	Creciente		
<b>Proceso</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
<b>Frecuencia de seguimiento</b>	Por evento realizado		
<b>Fecha de Vigencia desde</b>	01/01/2018		
<b>Fecha de Vigencia hasta</b>	01/12/2018		
<b>Semáforo</b>	Mínima	Intermedia	Óptima
	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>
<b>Obligatoriedad</b>	Obligatorio		
<b>Clase</b>	EFICACIA		
<b>Categoría</b>	TACTICOS		
<b>Tipo</b>	PROCESO		
<b>Donde se mide</b>	Grupo de Talento Humano		
<b>Donde se consolida</b>	Nivel Regional		
<b>Personas/Cargos que deben conocer el resultado</b>	Grupo de Talento Humano		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Indicador satisfacción de la capacitación

<b>Hoja de Vida del Indicador 2</b>			
<b>Nombre</b>	Satisfacción de la capacitación		
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de satisfacción de los asistentes a una acción de capacitación		
<b>Definición / Descripción</b>	El indicador hace referencia al porcentaje de funcionarios que contestaron la evaluación de la capacitación y califican la misma como Muy satisfactoria y satisfactoria.		
<b>Interpretación</b>	Se deben analizar cada una de las preguntas de forma independiente y conjunta con el objetivo de establecer por cada variable el nivel de satisfacción o insatisfacción. De manera adicional los comentarios y sugerencias al evento se deben categorizar y priorizar con el fin de atenderlos de manera oportuna.		
<b>Fuente de la Información</b>	Evaluación de satisfacción de la capacitación.		
<b>Numerador</b>	Número de funcionarios que califican la capacitación como muy satisfactoria y satisfactoria.		
<b>Denominador</b>	Número de funcionarios que diligenciaron la evaluación de satisfacción de la capacitación		
<b>Formula</b>	Número de funcionarios que califican la capacitación como muy satisfactoria y satisfactoria / Número de funcionarios que diligenciaron la evaluación de satisfacción de la capacitación		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual		
<b>Tendencia</b>	Creciente		
<b>Proceso</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
<b>Frecuencia de seguimiento</b>	Trimestral		
<b>Fecha de Vigencia desde</b>	01/01/2018		
<b>Fecha de Vigencia hasta</b>	01/12/2018		
<b>Semáforo</b>	Mínima	Intermedia	Óptima
	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>90%</b>
<b>Obligatoriedad</b>	Obligatorio		
<b>Clase</b>	EFECTIVIDAD		
<b>Categoría</b>	TACTICOS		
<b>Tipo</b>	PROCESO		
<b>Donde se mide</b>	Grupo de Talento Humano		
<b>Donde se consolida</b>	Nivel Regional		
<b>Personas/Cargos que deben conocer el resultado</b>	Grupo de Talento Humano		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Indicador interés en las acciones de capacitación

<b>Hoja de Vida del Indicador 3</b>			
<b>Nombre</b>	Interés en las acciones de capacitación		
<b>Objetivo</b>	Establecer el interés de los adultos maduros en acceder a las acciones de capacitación		
<b>Definición / Descripción</b>	El indicador hace referencia nivel de interés de los funcionarios para acceder a las acciones de capacitación		
<b>Interpretación</b>	Un bajo porcentaje indica que las estrategias de comunicación son insipientes o no acertadas para que los funcionarios accedan a la capacitación, o puede que existan otras variables que estén incidiendo en la baja participación.		
<b>Fuente de la Información</b>	Registros de inscripción		
<b>Numerador</b>	Número de inscritos las acciones de capacitación		
<b>Denominador</b>	Número de invitados a las acciones de capacitación.		
<b>Formula</b>	Número de inscritos las acciones de capacitación / Número de invitados a las acciones de capacitación.		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual		
<b>Tendencia</b>	Creciente		
<b>Proceso</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
<b>Frecuencia de seguimiento</b>	Por convocatoria realizada		
<b>Fecha de Vigencia desde</b>	01/01/2018		
<b>Fecha de Vigencia hasta</b>	01/12/2018		
<b>Semáforo</b>	Mínima	Intermedia	Óptima
	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>
<b>Obligatoriedad</b>	Obligatorio		
<b>Clase</b>	EFECTIVIDAD		
<b>Categoría</b>	TACTICOS		
<b>Tipo</b>	PROCESO		
<b>Donde se mide</b>	Grupo de Talento Humano		
<b>Donde se consolida</b>	Nivel Regional		
<b>Personas/Cargos que deben conocer el resultado</b>	Grupo de Talento Humano		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Indicador interés en pertenecer al directorio FUNEX

<b>Hoja de Vida del Indicador 4</b>			
<b>Nombre</b>	Interés en pertenecer al directorio FUNEX		
<b>Objetivo</b>	Establecer el interés de los adultos maduros para hacer parte del directorio de Funcionarios Expertos FUNEX		
<b>Definición / Descripción</b>	El indicador hace referencia nivel de interés de los funcionarios adultos maduros por hacer parte del directorio FUNEX		
<b>Interpretación</b>	Un bajo porcentaje indica que la estrategia de Funcionario Experto FUNEX no se considera atractiva para los funcionarios, por lo que el plan de comunicación se debe reestructurar.		
<b>Fuente de la Información</b>	Base de datos directorio Funex; Base de datos número de funcionarios de la planta provista.		
<b>Numerador</b>	Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX		
<b>Denominador</b>	Número total de funcionarios adultos maduros		
<b>Formula</b>	Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX / Número total de funcionarios adultos maduros.		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual		
<b>Tendencia</b>	Creciente		
<b>Proceso</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
<b>Frecuencia de seguimiento</b>	Semestral		
<b>Fecha de Vigencia desde</b>	01/01/2018		
<b>Fecha de Vigencia hasta</b>	01/12/2018		
<b>Semáforo</b>	Mínima	Intermedia	Óptima
	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>
<b>Obligatoriedad</b>	Obligatorio		
<b>Clase</b>	EFICACIA		
<b>Categoría</b>	TACTICOS		
<b>Tipo</b>	PROCESO		
<b>Donde se mide</b>	Grupo de Talento Humano		
<b>Donde se consolida</b>	Nivel Regional		
<b>Personas/Cargos que deben conocer el resultado</b>	Grupo de Talento Humano		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Indicador Gestión de conocimiento en adultos maduros

<b>Hoja de Vida del Indicador 5</b>			
<b>Nombre</b>	Gestión del conocimiento en adultos maduros.		
<b>Objetivo</b>	Determinar el índice de funcionarios adultos maduros que transfieren su conocimiento.		
<b>Definición / Descripción</b>	El indicador hace referencia al índice de trasmisión de conocimiento de los adultos maduros que pertenecen al directorio FUNEX		
<b>Interpretación</b>	Un bajo porcentaje indica que la gestión del conocimiento es inefectiva para lograr que todos los funcionarios transmitan sus conocimientos en el transcurso de una vigencia.		
<b>Fuente de la Información</b>	Base de datos directorio Funex, Base de datos trasferencias de conocimiento		
<b>Numerador</b>	Número de transferencias de conocimiento realizadas por el funcionario experto FUNEX		
<b>Denominador</b>	Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX.		
<b>Formula</b>	Número de transferencias de conocimiento realizadas por el funcionario experto FUNEX / Número de integrantes del directorio funcionario experto FUNEX.		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual		
<b>Tendencia</b>	Creciente		
<b>Proceso</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
<b>Frecuencia de seguimiento</b>	trimestral		
<b>Fecha de Vigencia desde</b>	01/01/2018		
<b>Fecha de Vigencia hasta</b>	01/12/2018		
<b>Semáforo</b>	Mínima	Intermedia	Óptima
	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>
<b>Obligatoriedad</b>	Obligatorio		
<b>Clase</b>	EFECTIVIDAD		
<b>Categoría</b>	TACTICOS		
<b>Tipo</b>	PROCESO		
<b>Donde se mide</b>	Grupo de Talento Humano		
<b>Donde se consolida</b>	Nivel Regional		
<b>Personas/Cargos que deben conocer el resultado</b>	Grupo de Talento Humano		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Evaluación satisfacción capacitación

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y AUTOCONTROL PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN SERVIDORES PÚBLICOS AL SERVICIO DEL SENA FORMATO EVALUACIÓN CAPACITACIÓN SERVIDORES PÚBLICOS					
FECHA EN QUE DILIGENCIA LA EVALUACIÓN		DD	MM	AA	
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: _____					
NOMBRE DE ENTIDAD CAPACITADORA: _____					
NÚMERO DE CEDULA DEL PARTICIPANTE _____					
LA INFORMACIÓN QUE NOS SUMINISTRE ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL Y AYUDARÁ A MEJORAR LA CALIDAD Y PERTINENCIA DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN					
Marque con una X la selección deseada, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración: 4 Muy Satisfactorio, 3 Satisfactorio, 2 Poco Satisfactorio, 1 No es Satisfactorio.					
<b>A.</b>	<b>CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Los contenidos tratados en el curso fueron pertinentes y contribuyen al mejoramiento de su desempeño laboral				
2.	Los temas tratados respondieron a sus expectativas				
3.	Nivel de profundidad de los contenidos.				
4.	La planeación y distribución del tiempo para el desarrollo de los contenidos propuestos				
<b>B.</b>	<b>EXPOSITORES Y/O DOCENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
4	Metodología educativa utilizada.				
5	Conocimiento y dominio del tema				
6	Capacidad para comunicar las ideas.				
7	Facilitó la participación e intercambio de ideas y/o experiencias por parte de los participantes				
8	Cumplimiento de los horarios establecidos				
9	Capacidad para resolver preguntas e inquietudes				
<b>C.</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
10	La infraestructura en donde se desarrollaron las actividades: salón, mobiliario, baños, ayudas tecnológicas				
11	Cumplimiento del cronograma previsto				
12	Distribución de la jornada establecida para la capacitación.				
13	La atención recibida en la solución de problemas o contingencias presentadas durante la capacitación				
<b>D.</b>	<b>LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
14	La carta de invitación a participar de las acciones de capacitación				
15	El formulario de inscripción a las acciones de capacitación				
16	Asesoría suministrada por capacitador experto				
17	Actividad de Integración				

<b>E. Si califico alguna pregunta entre 1 y 2 por favor justifique su respuesta:</b>	
<b>F. VOLVERÍA A TOMAR ALGUNA CAPACITACIÓN CON LA ENTIDAD CAPACITADORA?</b> <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI	
Si su respuesta es Negativa, por favor escriba las motivos por los cuales NO volvería a tomar alguna capacitación y/o curso con la Entidad.	
<b>G. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SOBRE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA</b>	
<b>GRACIAS POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN</b>	
<b>NOTA: NO IMPRIMIR ESTA HOJA DE INSTRUCCIONES</b>	
<b>INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO EVALUACIÓN PERCEPCIÓN CAPACITACIÓN</b>	
<b>FECHA EN QUE DILIGENCIA LA EVALUACIÓN</b>	Escriba el día, mes y año en el que diligencia la evaluación
<b>NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:</b>	Escriba el nombre de la capacitación al que asistió.
<b>NOMBRE DE ENTIDAD CAPACITADORA:</b>	Escriba el nombre de la entidad que realizó la capacitación
<b>POR FAVOR, ESCRIBA SU NÚMERO DE CÉDULA:</b>	Escriba su número de cedula sin puntos ni comas.
Para evaluar los 17 ítems el beneficiario de la capacitación marque con una X la selección deseada, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración: 4 Muy Satisfactorio, 3 Satisfactorio, 2 Poco Satisfactorio, 1 No es Satisfactorio.	
<b>E. Si califico alguna pregunta entre 1 y 2 por favor justifique su respuesta:</b>	Escriba la justificación de calificaciones entre 1 y 2
<b>F. VOLVERÍA A TOMAR ALGUNA CAPACITACIÓN CON LA ENTIDAD CAPACITADORA?</b>	Seleccione si volvería o no a tomar alguna capacitación con la entidad que le capacitó. Si su respuesta es Negativa, por favor escriba los motivos por los cuales NO volvería a tomar alguna capacitación con la Entidad.
<b>G. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SOBRE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA</b>	Escriba los COMENTARIOS GENERALES de la capacitación que considere debemos tener en cuenta.

Fuente: Elaboración propia

## **5. Ajustes**

El objetivo de la etapa de ajustes es analizar los resultados obtenidos en el plan de comunicaciones con el fin de identificar aquellos aspectos que son objeto de mejora, para ello se establecieron estrategias de monitoreo, control y evaluación, como los indicadores y los escenarios pesimista, normal y optimista, que permiten contrastar lo proyectado con el escenario real.

Por lo anterior, es trascendental considerar los cambios que presenta el contexto, pues claramente la implementación de esta estrategia deberá arrojar nuevos índices que superen los resultados iniciales, este panorama generara a su vez oportunidades de mejora, que implicaran el desarrollo de estrategias diseñadas a la medida.

Es importante resaltar que esta propuesta fue diseñada para que se pueda ajustar en el momento en que se considere necesario y oportuno, es tan flexible que no se requiere llegar hasta el final de su ejecución para analizar la gestión realizada, ya que, desde la matriz de implementación para cada una de las actividades se dispuso de una serie de controles y evaluaciones que permiten generar alertas oportunas con el fin de mantener a esta población adulta madura motivada y expectante.

### Referencias Bibliográficas

- Acuerdo N° 17, 2. (10 de Julio de 2000). El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Acuerdo N° 6. (15 de Mayo de 2014). *El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [http://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo\\_sena\\_0006\\_2014.htm](http://normograma.sena.edu.co/docs/acuerdo_sena_0006_2014.htm)
- Alelu, M., Cantín, S., López, N., & Rodriguez, M. (2010). *Estudio de Encuestas*.
- Aljure, A. (2015). *El plan estrategico de comunicacion ; metodo y recomendaciones practicas para su elaboracion*. Bogotá: Editorial UOC .
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (1997). *Recursos Humanos* (Segunda ed.). Argentina: Ediciones Macchi.
- Arenas, F. (2005). *Metodologías clásicas de gestión del cambio*. Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matematicas. Santiago: Universidad de Chile.
- Bausela, E. (2005). SPSS: Un instrumento de analisis de datos cuantitativos. *Revista de informatica educativa y medios audiovisuales*, 2(4), 62-69. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>
- Bernardi, R. (2002). *La investigación empírica sistemática*. Montevideo. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://fepal.org/images/congreso2002/invest/bernardi\\_r\\_\\_\\_investig\\_emp\\_r.pdf](http://fepal.org/images/congreso2002/invest/bernardi_r___investig_emp_r.pdf)
- Blanco, N., & Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica: Estrategia de integracion de enfoques en la investigacion social. *Espacios Publicos*, 19(45). Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67646966005/67646966005\\_visor\\_jats.pdf](http://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67646966005/67646966005_visor_jats.pdf)
- Bustamante, H. (2010). *El interés público en al nueva base institucional de la regulacion en Colombia. Comentarios generales a propósito del proceso de convergencia hacia estándares contables internacionales*. Antioquia: Contaduría Universidad de Antioquia. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14694/12847>
- Castañeda, M., Cabrera, A., & Navarro, Y. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre: Edipucrs. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>
- Castro, A. d. (2015). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias* . Barranquilla : Universidad del Norte.
- Codigo sustantivo del trabajo. (1950). *Articulo 163*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Congreso de la república. (2017). *Ley 1850* . Bogotá: Diario Oficial.
- Consejo Tecnico de la Contaduría Pública. (2008). *Orientacion profesional presentacion de estados financieros con base en estandares internacionales de contabilidad e informacion financiera IAS/IFRS*. Bogotá: Consejo Tecnico de la Contaduría Pública. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.cpcpcolombia.org/OrientacionProfesionalPresentacionEstados.pdf>

- Constitución política de Colombia. (1991). *Artículo 53 [Titulo II]*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias eistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 2(19), 271-277. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/17795/34440>
- Cuesta, A. (2008). *Tecnología de gestión de recursos humanos y el conocimiento*. Cali : Universidad libre de colombia .
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Decreto 1083. (26 de Mayo de 2015). *Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública*. Bogotá, Colombia.
- Decreto 4665. (29 de Noviembre de 2007). *Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos*. Bogotá, Colombia.
- Decreto 2888. (2007). *Ministerio de educación nacional*. Bogotá. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-130244_archivo_pdf.pdf)
- Díaz, E., & Rodríguez, V. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9. Obtenido de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2344/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d6b127e4-2f6f-44b9-94e8-e5f03dd52e1b%40sessionmgr101&vid=1&hid=117>
- Fundación Factor Humano. (2012). *Diversidad generacional*. Unidad de conocimiento. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [https://factorhumano.org/attachments\\_secure/article/9888/diversidad\\_generacional\\_cast.pdf](https://factorhumano.org/attachments_secure/article/9888/diversidad_generacional_cast.pdf)
- Gálvez, B., & Vives, A. (2011). Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En M. Ocampo, *Comunicación empresarial; plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (págs. 125-164). Bogotá: ECOE Ediciones.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios gerenciales*(96), 57-106.
- Gómez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría - metodología, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. (Quinta ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Guglielmetti, P. (1996). *La gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de Salud. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>

- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Mexico: Red tercer milenio. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2002). *Metología de la investigación*. Mexico: MacGraw - Hill. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/jhonnypicone/herndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Mexico: KPMG. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Innobasque Agencia vasca de la innovación. (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*. Zamudio: Tecnigraf. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf>
- Knoll, J. (2002). Educación y capacitación de adultos en y mediante organizaciones internacionales y supranacionales. *Revista EAD*(59). Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-592002/dialogo-cultural-y-educacion-de-adultos/educacion-y-capacitacion-de-adultos/>
- Leif, C., & Denison, D. (2006). En qué se distingue la cultura de la empresa familiar . En J. Ward, *El éxito en los negocios de familia* (págs. 57-79). Bogotá : Norma .
- Ley 1314. (13 de Julio de 2009). Diario Oficial. *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición*. Bogotá, Colombia: Congreso de la Republica. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html)
- Ley N° 119, 1. (09 de Abril de 1994). Diario Oficial 41216 de la República de Colombia. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Ley N° 200. (1995). *Por la cual se adopta el Código Disciplinario Único*. Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/L-200-95.htm>
- Ley N° 909, 2. (23 de Septiembre de 2004). Diario oficial 45.680 de la República de Colombia. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Lopez, D. (2011). Humanizar la comunicación, la mejor apueta de la organización. En M. Ocampo, *Comunicación empresarial; Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicadoren las organizaciones*. (págs. 23-62). Bogotá: Ecoe.
- Lopez, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en oraganizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Narcea S.A. .
- Lozano Posso, M. (2009). Compromiso y satisfaccion de descendientes vinculados a la empresa familiar. Un estudio para Colombia. En J. Rueda Galvis, *Entorno y*

- Gestión de al Empresa Familiar. Una Perspectiva internacional.* (págs. 51-54). Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle.
- Majón, D., Ramos, P., & Pérez, M. (2016). Claves para el análisis de la participación social en los procesos de envejecimiento de la generación baby boom. Valparaiso. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-833>
- Manpower. (2010). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo\\_reglas\\_Interaccion\\_generacional\\_trabajo.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_reglas_Interaccion_generacional_trabajo.pdf)
- Marchant, N. (17 de febrero de 2015). ¿Como aprenden los adultos? *Vinculando*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <http://vinculando.org/educacion/como-aprenden-los-adultos.html>.
- Martín Ruiz , J. (01 de Junio de 2005). Los factores definitorios de los grandes grupos de edad de la Población: Tipos, Subgrupos Y Umbrales. *Scripta Nova, IX(190)*. Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>
- Martín, J. (1 de Junio de 2005). Los factores definitorios de los grandes grupos de edad de la poblacion: tipos, subgrupos y umbrales. *Scripta Nova, IX(190)*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-190.htm>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Evaluan mecanismos de proteccion del adulto mayor*. Bogotá: Ministerio de trabajo. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2017/junio/evaluan-mecanismos-de-proteccion-al-adulto-mayor>
- Murillo Soria, V. (1997). *Relaciones Humanas*. Mexico, D.F.: LIMUSA Noriega Editores.
- Nielsen. (2015). *Estilos de vida generacionales*. Nielsen. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Ocampo, M. (2013). Comunicar para mejorar la calidad. En M. Ocampo, *Comunicacion empresarial* (págs. 245-262). Bogota: ECOE ediciones.
- Perez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigacion y Postgrado, 21(2)*, 231-248. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)
- Pérez, J., & Nogareda, C. (1994). *NTP 367 Envejecimiento y trabajo: La gestión de la edad*. Madrid: Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo . Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_367.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_367.pdf)

- Pérez, J., & Nogareda, C. (1999). *NTP 416 Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada*. Madrid: Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_416.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_416.pdf)
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286-294. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v37n3/rri070316.pdf>
- Presidente de la República de Colombia. (25 de Mayo de 2015). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Recio, E. (2007). *Gestional la edad en la sociedad del conocimiento*. ESADE. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de [http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/AGEING-Informe\\_Randstad\\_gestionar\\_edad\\_sociedad\\_conocimiento.pdf](http://www.adirelab.es/site/wp-content/uploads/2016/04/AGEING-Informe_Randstad_gestionar_edad_sociedad_conocimiento.pdf)
- Redondo Urina, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la Empresa*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa.
- Resolución N° 351 . (27 de Febrero de 2007). *El Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [http://normograma.sena.edu.co/docs/resolucion\\_sena\\_0351\\_2007.htm](http://normograma.sena.edu.co/docs/resolucion_sena_0351_2007.htm)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodriguez, D. (1995). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Pontificia Universidad catolica de chile, Instituto de sociologia, Santiago de Chile.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (Octubre-diciembre de 2013). Sobre el cambio organizacional una revisión bibliografica. *Revista innovar journal*, 35-52. Recuperado el 24 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Salamanca, L. (2004). *Comunicacion interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones*. Universidad de la Sabana, Facultad de Comunicacion social y periodismo . Bogotá: Palabra clave. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1303/1443>
- Sanabria, R. (2005). *Formulacion y pensamiento Estrategico* . Bogota : Editorial Linotipia Bolivar .
- Sandoval, J. L. (2011). *Una primera aproximación al cambio organizacional*. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración.

- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Tercera ed.). Organizational Culture and Leadership, 2004: San Francisco.
- Serebrenik Ghitis, R. (2014). *Dinastías Empresariales*. Bogotá, D.C.: LID Editorial Colombia y Ediciones de la U 2014.
- Sirlin, C. (2007). *La jubilación como situación de cambio: La preparación para la jubilación como acción estratégica para su abordaje*. Asesoría general en Seguridad Social. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de <http://www.bps.gub.uy/bps/file/1671/1/la-jubilacion-como-situacion-de-cambio.-c.-sirlin.pdf>
- Target Group Index. (2015). los padres en Colombia y sus diferencias por generaciones. Bogotá. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de [http://ibope.com.co/Infografia\\_Padres.pdf](http://ibope.com.co/Infografia_Padres.pdf)
- Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Universidad de Chile, Departamento de ingeniería industrial, Santiago. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.logotec.cl/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf)
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Nueva York : John Wiley & Sond.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional*. Ecuador. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf>