

XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**Diseño de un módulo instruccional para
promover la efectividad de la
competencia de comunicación escrita en
las Escuelas de Negocios.**

Título: Diseño de un módulo instruccional para promover la efectividad de la competencia de comunicación escrita en las Escuelas de Negocios.

A. Área temática: Educación

B. Sub área temática:

C. Autores: Aida Andino Pratts, PhD
Zoraida Fajardo Palomares, PhD
Leticia M. Fernández Morales, MBA, CPA
Ángel L. Rivera Aponte, Ph.D.

D. Institución: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
San Juan, Puerto Rico

E. Domicilio: Puerto Rico

Ángel L. Rivera Aponte
Condominio El Paraíso
1560 Calle Paraná Apto. 14-C
San Juan, Puerto Rico 00926

F. Número de teléfono y fax: 787-632-8594 ó 787-764-0000 extensión 3289
Fax: 787-772-1414
787-636-4559 ó 787-265-3809; Fax: 787-265-5489

G. Dirección electrónica: alra71@yahoo.com
aandinopratts@yahoo.com
zfajardo@live.com
leticia.fernandez@upr.edu

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión de Universidades de América
Latina y el Caribe

XIII Asamblea General que se realizará del 09 al 12 de octubre del 2012 en la
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Diseño de un módulo instruccional para promover la efectividad de la competencia de comunicación escrita en las Escuelas de Negocios

Resumen

Este artículo presenta los resultados obtenidos en la prueba piloto de un módulo instruccional creado con el objetivo de medir la competencia de comunicación escrita efectiva, de modo transversal a través del currículo del nivel subgraduado en Administración de Empresas. Un análisis mixto demostró la efectividad del progreso de enseñanza-aprendizaje mediante la implementación de dicho módulo instruccional programado sobre comunicación escrita efectiva en esa población estudiantil. Los resultados evidenciaron un aumento en el aprovechamiento académico del estudiantado al aplicar esta relevante competencia.

Palabras claves: comunicación escrita efectiva, proceso enseñanza-aprendizaje, educación y módulo instruccional

Abstract

This article presents the results obtained in a pilot study of an instructional module created with the aim of measuring the competence of effective written communication across the curriculum at the undergraduate level of Business Administration. A mixed analysis showed the effectiveness of the progress of the teaching-learning through the implementation of this programmed instructional module of effective written communication for that student population. The results showed an increase in student academic achievement as they applied this important competency.

Key Words: effective written communication, teaching-learning process, education, and module instruction

Introducción

Indiscutiblemente, vivimos en un mundo de cambios continuos e innovaciones de toda clase, en el cual la comunicación juega un papel en extremo importante. Mediante ella divulgamos conocimientos, persuadimos, tomamos decisiones, llegamos a acuerdos, resolvemos conflictos internos, externos, damos curso a nuestras metas personales, profesionales, y propiciamos un mejor entendimiento con nuestros semejantes, entre otras virtudes.

En el mundo del empleo, los reclutadores del área de la administración de empresas reconocen cuán importante resulta dominar esta competencia, la cual destacan como el primer requisito que debe poner en práctica un aspirante a un puesto, si interesa cualificar para la oportunidad laboral que solicita (*Job Market 2002*). Reconocemos, además, que un profesional que se precie de líder no podrá serlo si carece de destrezas de comunicación, por lo que su éxito en el entorno laboral donde ofrecerá sus servicios resultaría afectado si no domina tan fundamental competencia en sus distintas vertientes.

Organizaciones educativas y otras de alcance internacional promueven su enseñanza con el propósito de atender el desarrollo integral del educando y servir de vehículo esencial de adquisición de conocimientos, comprensión y aplicación de conceptos. Así, el *National Business Education Association* (2001) recomienda que como parte de los estándares de la educación comercial en Norteamérica, se integre la comunicación a través del currículo en las escuelas de negocios; la AACSB la identifica como destreza esencial que debe dominar todo egresado de administración de empresas, la Cátedra UNESCO promueve en Colombia, Argentina, Chile, Puerto Rico, México, Perú y Venezuela la creación de programas de formación continua en el desarrollo de destrezas de comunicación escrita a nivel de educación superior y la OCDE (*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*), organismo internacional creado por Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, respalda que la educación atienda competencias, entre las que figura la comunicación, para atender los requerimientos del mercado laboral.

Evidentemente, las destrezas de comunicación cultivadas en escuelas de negocios establecidas tanto en Canadá, Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe, Suramérica como en Europa son reconocidas por su significativo valor para potenciar el éxito profesional del egresado. Estas son competencias imprescindibles cuya eficaz aplicación redundará en la competitividad del servicio rendido por el experto.

Tal y como señala Rojas Vera (*Comunicación y negocios*, 1994), la comunicación está integrada al negocio y a su estrategia. De ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de una organización, bien por el clima organizacional que esta genere entre el personal de una empresa, bien por la manera como se manejen en dicha empresa las estrategias de mercadeo, publicidad, relaciones públicas o los cambios y las reestructuraciones internas que puedan devenir en la formación de un equipo de trabajo más sinérgico o disociador, abocado al fracaso.

Conscientes, por lo tanto, de la importancia de esta competencia, la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, reconoce su relevancia entre las destrezas que conforman el perfil del egresado de su programa académico en los niveles de bachillerato (nivel subgraduado), maestría y doctorado. Tanto la modalidad oral, escrita, interpersonal como intercultural de la competencia de comunicación se cultivan a través del currículo en los distintos niveles del programa.

El desarrollo de esas habilidades requiere atención y refuerzos, dirigidos a la obtención de un mejoramiento continuo para alcanzar su máximo desarrollo entre nuestra población estudiantil. Por consiguiente, las nuevas tecnologías, así como los nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje necesitan de nuevos contextos para la implantación de la modalidad que hemos seleccionado para promover el aprendizaje autónomo de la competencia: nos referimos a la interacción del estudiante con un módulo instruccional sobre aspectos básicos de la redacción con fines empresariales y profesionales, recurso instruccional implantado durante el año académico 2011-2012 en la Facultad de Administración de Empresas, del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico.

Según Yukaversky (2003,) un módulo instruccional es un material didáctico que contiene todos los elementos necesarios para el aprendizaje de conceptos y destrezas, al ritmo del estudiante y sin el elemento presencial continuo del instructor.

Un módulo instruccional se compone de: objetivos generales y específicos, teoría, análisis de la materia, ejemplos, ejercicios, evaluación formativa y sumativa, y referencias

Cada parte del módulo se presenta por escrito en lenguaje claro, conciso y preciso. Cualquier término o palabra que pueda crear dificultad debe ser definida y explicada claramente al estudiante. Los módulos se pueden presentar en un folleto o electrónicamente.

En Puerto Rico, los módulos instruccionales han sido utilizados a través de los años en ambientes educativos. Retomemos sus comienzos:

“La primera experiencia de educación a distancia en Puerto Rico que se registra es en el 1936, cuando se transmite por la radio el primer programa de la Escuela del Aire del Departamento de Instrucción Pública. Este programa tuvo vigencia hasta la segunda guerra mundial. Después de la guerra, en el 1949, se inicia en la isla una experiencia extraordinaria de educación a distancia auspiciada por la División de Educación a la Comunidad, del Departamento de Instrucción Pública, que resultó ser un programa pionero a nivel mundial. Dicho programa fue dirigido a los adultos en las áreas rurales y utilizaba películas, radio, libros, folletos, carteles y discos fonográficos en su labor educativa (De Jesús, 1992). El impacto de este programa en los medios culturales y educativos del país fue notable. Casi simultáneamente con la creación de la División de Educación a la

Comunidad, el Departamento de Instrucción Pública desarrolla el Plan Morovis (Cruz Fernández, 1981). Este consistía de un programa de cursos en módulos impresos dirigidos a los niños del centro de la isla que cubría las asignaturas académicas tradicionales. La ausencia de maestros para continuar el proyecto gubernamental de masificar la educación formal en el centro de la isla fue el motivo que inició el programa. Con los módulos creados a nivel central, los niños en algunos pueblos de la isla trabajaban con ayudantes, pero sin la presencia de un maestro profesional. Ambos programas dejaron de existir funcionalmente en la década del 70.” (Meléndez, enero-mayo, 1998.)

Actualmente, los módulos instrucciones son utilizados en ambientes académicos para atender distintas necesidades de enseñanza- aprendizaje propias de diferentes asignaturas cursadas en distintas instituciones de educación superior del País. Entre estas destacamos las siguientes: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras¹, Recinto de Humacao², Recinto de Bayamón³, Universidad Interamericana⁴.

En otros espacios académicos en Latinoamérica, por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso, Campus Las Heras, se ha llevado a cabo el proyecto *Aprender a Emprender*. Este es un programa compuesto por siete módulos de capacitación del Programa de Responsabilidad Social. (Prado Alarcón, G. y Tapia Figueroa, L., 2006.) En los mismos, se utiliza la metodología de *tutoría de pares* para crear un plan de negocios entre el alumno y su tutor.

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
http://biblioteca.blogs.upra.edu/?page_id=16

Escuela Graduada de Salud Pública -(DECEP) – Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
http://www.rcm.upr.edu/publichealth/Modulos_Autoinst_DECEP_EGSP.html

²Universidad de Puerto Rico, Recinto de Humacao
http://academic.uprm.edu/~marion/tecnofilia2011/files/1277/CCC_LEDUMI.pdf

³ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Bayamón
<http://repositorio.upr.edu:8080/jspui/bitstream/10586%20/119/3/CI%20Bayamon.pdf>

⁴ Universidad Interamericana
http://www.saludmed.com/EDUC-2060/Recursos/Enlaces/Educ2060_Enlaces.html

Al finalizar el proyecto, durante el año 2005, la mayor parte de los tutores informó una mejoría notoria en las competencias y los conocimientos relacionados con la información relevante necesaria para implementar los planes de negocios. Las competencias específicas atendidas fueron: emprendimiento, búsqueda de oportunidades de negocios y desarrollo de proyectos.

A nivel de las competencias generales transversales, el proyecto reveló fortalecimientos en aspectos tales como: autoestima, creatividad y compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo de la región.

El presente estudio sobre *Diseño de un módulo instruccional para promover la efectividad de la competencia de comunicación escrita en las Escuelas de Negocios* demuestra que los docentes nos hemos dado a la tarea de implantar diferentes tipos de estrategias que redundan en cambios innovadores en el diseño curricular a nivel subgraduado en la Facultad de Administración de Empresas del Recinto de Río Piedras. Estamos llevando a cabo procesos interdisciplinarios integrando las áreas de español, inglés y estudios gerenciales con el objetivo de propiciar la búsqueda de procesos de enseñanza-aprendizaje que disminuyan los niveles de riesgo en el dominio de la competencia de comunicación escrita en español.

Los docentes hemos identificado alternativas como la implementación de módulos instruccionales administrados a nuestros estudiantes, con el objetivo de propiciar una reevaluación de las áreas de comunicación en español e inglés en contextos empresariales y profesionales. Estas áreas resultan fundamentales en la educación integral del educando, futuro empresario, emprendedor, líder o profesional de las más diversas industrias, en quien recaerá el desarrollo económico de nuestro País.

Metodología

Este estudio de carácter exploratorio es un análisis de contenido a través de módulos instruccionales para medir destrezas de comunicación escrita puestas en práctica en cursos introductorios, intermedios y avanzados a nivel subgraduado en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. La muestra del estudio la constituyeron unos 138 estudiantes de tres cursos dictados a través del currículo⁵.

Dos circunstancias motivaron la elección de este recurso pedagógico para reforzar destrezas de comunicación escrita en cursos de la Facultad de Administración de Empresas: la revisión curricular implantada en la Facultad a partir del año

⁵ Participaron unos 51 estudiantes del curso básico de Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005), 53 estudiantes del curso a nivel intermedio de Liderazgo (ADMI 4415) y unos 24 estudiantes del curso a nivel avanzado de Adiestramiento (REHU 4437).

académico 2008-2009 y el avalúo del aprendizaje estudiantil⁶ de modo transversal a través del currículo. La revisión curricular implantada en el nivel de bachillerato en nuestro programa académico tuvo como consecuencia la reducción de créditos académicos en cursos de comunicación empresarial en inglés y español, los cuales formaban parte de la médula del bachillerato.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, se desarrolló en la Facultad una nueva implementación del currículo y un nuevo clima organizacional que ha consistido en *hacer más con menos*, es decir, en procurar preparar eficazmente al estudiantado en competencias cuyos cursos medulares han sufrido un fuerte impacto por la reducción de horas contacto que experimenta el docente impartiendo su cátedra y, en consecuencia, por la reducción de la cantidad de créditos correspondientes al estudio de dichos cursos por parte del estudiantado.

Como contrapartida de la situación, se diseñaron unos módulos instruccionales que han aportado *parte de la solución*. Para propósito de esta investigación se utilizó solamente el módulo titulado *Taller de Redacción con Fines Empresariales*. Dicho módulo consiste en ocho áreas fundamentales, estas son: procedimientos para organizar ideas en los párrafos, clasificación de párrafos, métodos para desarrollar ideas en los párrafos, uso de conectores, concordancia gramatical, precisión léxica, uso correcto de gerundios, modos y matices temporales de los verbos, uso correcto de preposiciones, aparte de una preprueba y una posprueba insertada para avaluar el progreso alcanzado por el estudiante al trabajar estos conceptos a través del recurso.

Cada sección del módulo está estructurada a base de un repaso teórico de los conceptos y de una práctica de los mismos, mediante la inserción de ejercicios de selección múltiple o de ejercicios para identificar los enunciados ciertos y los falsos. Todas las áreas han sido diseñadas para que el plataforma tecnológica sobre la cual se preparó (EDU 2.0) provea las respuestas correctas de los ejercicios, tan pronto el estudiante finaliza de contestar la sección que trabaja, de modo que pueda recibir una retroalimentación inmediata sobre su dominio del área. Existe también una parte de escritura libre para que el estudiante reestructure un párrafo, sujeto a revisión y corrección por el profesor. Se utilizaron lenguajes SSPC y Excel para realizar el análisis de cada sección que conforma el recurso.

Análisis de los resultados

Los hallazgos que se desprenden de los conceptos vinculados a la competencia de comunicación escrita que dominan los estudiantes de nivel inicial e intermedio resultan preocupantes. En Puerto Rico se espera que los estudiantes del nivel de educación superior dominen todas las áreas inherentes a la comunicación escrita antes de entrar a formar parte del mercado laboral. Por tanto, se supone que esta

⁶ Constituye una competencia de los estándares que la AACSB requiere que cumpla toda institución de enseñanza superior que cualifique y trabaje arduamente para la obtención de esta certificación de calidad académica e investigativa, extendida a escuelas de negocios de alcance internacional.

población académica cuenta con suficiente experiencia y conocimiento para saber redactar textos estructurándolos a base de párrafos. Debe, además, saber transmitir información de forma organizada a través de párrafos, estructurando el contenido del comunicado de la manera más clara y eficaz en beneficio de la mayor comprensión del texto por parte de sus destinatarios .

Si el estudiante carece del dominio de estas destrezas y desconoce también aspectos relacionados con la redacción de párrafos de acuerdo con su clasificación (nos referimos a distinguir qué es un párrafo expositivo, narrativo o descriptivo), predominarán la incoherencia en la transmisión de sus mensajes y no comprenderá la naturaleza de donde proviene el tipo de información que maneja. Dominar la clasificación de los párrafos le permitirá incluir en cada uno de estos textos los elementos necesarios para producir un mensaje con el contenido pertinente a su tipología. Así, el que expone informa, explica, detalla; el que narra, maneja los elementos espacio-temporales de acuerdo con la manera que entienda más razonable para favorecer la comprensión de su mensaje por parte de sus lectores; el que describe se atiene a los elementos esenciales y a las palabras claves para plasmar a través del lenguaje el objeto, la persona o la situación que le interesa revelar.

Igualmente, resulta esencial redactar teniendo en cuenta una idea general a partir de la cual se fundamenta el planteamiento a base de información concreta que justifique y amplíe el alcance de su pertinencia y credibilidad. Al anterior procedimiento deductivo le complementan otros de carácter inductivo, sintético o analítico, que también resultan de suma utilidad para organizar las ideas en los párrafos.

Conviene asimismo dominar otras alternativas para desarrollar ideas en los párrafos. Nos referimos a la conveniencia del manejo de la argumentación , la ejemplificación de datos, la definición de conceptos, la comparación de situaciones o procedimientos, la relación de anécdotas, la incorporación de detalles que enriquezcan un pasaje descriptivo. Sin lugar a dudas, estos métodos complementarán efectivamente la redacción de cualquier párrafo. Definitivamente, nuestros estudiantes, y muy en particular, aquellos adscritos a las escuelas de negocios necesitan emplear todas estas útiles técnicas que les provee la comunicación escrita para producir informes, propuestas, memorandos, cartas, boletines informativos y cualquier otro documento de naturaleza profesional y empresarial, con la mayor eficacia y contundencia que favorezca su éxito profesional.

Por otro lado, emplear adecuadamente el gerundio y las preposiciones demostrará el nivel de corrección con que el comunicador maneja estas nociones gramaticales y estilísticas. Sin duda alguna, las mismas son necesarias para producir una redacción eficaz en lengua española.

Ciertamente, los resultados de la presente investigación demuestran que nuestros estudiantes universitarios incorporados hace poco al ambiente académico universitario, así como aquellos que cursan su segundo o tercer año de estudios subgraduados en la Facultad de Administración de Empresas, apenas dominan los

conceptos planteados con anterioridad. Esto desvela un indicador en este momento histórico.

Nos preguntamos cómo afecta esta situación a los negocios. Indiscutiblemente, toda persona que sea capaz de ejercer un puesto gerencial dentro del contexto de los negocios se espera que posea dominio de la comunicación escrita en el español, entre otras destrezas que caracterizan a la competencia de comunicación en general. Desde ese punto de vista, una persona que apenas domine con claridad y precisión la información que maneja, incurrirá en deficiencias de procesos de pensamiento estratégico operacional que afectarán la visión y misión de la empresa donde ofrezca sus servicios. También se afectarán la toma de decisiones y la redacción de sus comunicados, con lo cual se perjudicarán además sus relaciones interpersonales, sus aportaciones en los trabajos en equipo, su pensamiento crítico para agilizar y optimizar el rendimiento esperado dentro de la organización.

La **Tabla 1** indica que los estudiantes matriculados en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005) dominan cuatro de nueve destrezas. Estas son: conectores (90.2%), concordancia (86.3%), precisión léxica (84.3%) y modos y matices temporales de los verbos (78.5%). Los estudiantes participaron del proceso en su primer semestre de estudios universitarios y se encontraban matriculados en su primer curso de español.

Los estudiantes matriculados en el curso intermedio de Liderazgo (ADMI 4415) reflejaron dominio en cuatro de nueve destrezas. Estas son: conectores (88.7%), concordancia (85.0%), precisión léxica (86.8%) y modos y matices temporales de los verbos (81.2%). Los estudiantes matriculados en el curso de Liderazgo son estudiantes de primer, segundo y tercer año de estudios universitarios. La mayoría de los estudiantes matriculados en este curso han aprobado el curso de comunicación empresarial.

Los estudiantes matriculados en el curso avanzado de Adiestramiento (REHU 4437) reflejaron dominio en siete de nueve destrezas. Estas son: conectores (95.3%), concordancia (92.9%), precisión léxica (91.9%) y modos y matices temporales de los verbos (91.0%), uso de proposiciones (77.5%), uso de gerundio (73.4%) clasificación de párrafos (70.0%). Todos los estudiantes matriculados en el curso de Adiestramiento son estudiantes que cursan su último año de estudios en la concentración de Recursos Humanos a nivel subgraduado.

Los resultados demuestran que del total de los estudiantes que participaron del proceso de completar el módulo instruccional todos dominan por lo menos cuatro de nueve áreas. También los resultados arrojaron que los estudiantes, al cursar su último año de estudios, lograron un mayor dominio de las destrezas. Sin embargo, todos los estudiantes no dominaron dos áreas fundamentales. Estas son: procedimientos para organizar ideas en los párrafos y métodos para desarrollar ideas en los párrafos. Este último resultado son indicadores preocupantes debido a que demuestran que los estudiantes desatienden el empleo de un estilo claro y preciso al momento de redactar párrafos.

En el campo de los negocios es imprescindible dominar la comunicación escrita. El no dominio de esta destreza afecta competencias cognitivas, conductuales y afectivas en el proceso de la comunicación organizacional. La ventaja competitiva sostenible dependerá la capacidad del talento humano y su nivel de dominio de las destrezas que requiere el mercado laboral y su profesión.

Tabla 1: Dominio de destrezas de comunicación escrita

Clase	Destrezas	ADMI 4005 ⁷	ADMI 4415 ⁸	REHU 4437 ⁹
1	Procedimientos para organizar ideas en los párrafos: A través de la deducción, la inducción, el análisis o la síntesis de ideas, se organizan claramente las ideas en los párrafos. Se trata de abordar un asunto yendo de lo general a lo particular, de lo particular a lo general, descomponiéndolo en sus distintas partes o resumiéndolo en sus aspectos esenciales, respectivamente.	94.12% - No domina	84.9% - No domina	67.9% - No domina
2	Clasificación de párrafos: De acuerdo con el propósito que origina la redacción de los párrafos, estos se clasifican en párrafos expositivos, descriptivos o narrativos. Así, el redactor dará a conocer hechos acontecidos a través del tiempo; identificará lugares, objetos, personas, procedimientos; o presentará, explicará o interpretará ideas, respectivamente.	68.63% - No domina	73.58% - No domina	70% - Domina
3	Método para desarrollar ideas en los párrafos: A través de la argumentación, la definición, la ejemplificación, la comparación, los detalles y las anécdotas se puede desarrollar el asunto tratado en distintos párrafos. De este modo, se emplearán razones para probar la idea central de un escrito; se precisará el significado de la idea central; se ejemplificará un concepto; se establecerán diferencias o semejanzas entre elementos o situaciones; se especificarán partes o se relatarán sucesos.	78.43% - No domina	77.36% - No domina	67.8%- No domina
4	Conectores: Palabras que aclaran la relación entre las partes que componen una frase, entre las frases, las oraciones o los párrafos. Conjunciones, frases conjuntivas o adverbios adoptan esta función.	90.20% - Domina	88.70% - Domina	95.3% - Domina

5	Concordancia: Igualdad de género y número entre adjetivos, artículos y sustantivos, así como igualdad de número y de persona entre el sujeto y el verbo de cada oración.	86.30% - Domina	85.00% Domina	92.9% - Domina
6	Precisión léxica: Uso de palabras adecuadas para expresar claramente las ideas.	84.31% - Domina	86.79% Domina	91.9% - Domina
7	Uso de gerundio: Uso apropiado de expresiones verbales que no sufren cambios de número ni de personas gramaticales cuando se les utiliza en una oración (nos referimos a palabras como <i>trabajando, invirtiendo</i> , por ejemplo).	60.78% - No Domina	59.94% - No domina	73.4% - Domina
8	Modos y matices temporales de los verbos: Los modos verbales indican la actitud que asume el emisor de un mensaje cuando emplea un verbo en el modo indicativo, subjuntivo o imperativo. Así, la acción en cuestión puede ser realizable (indicativo), deseable, posible o incierta (subjuntivo) u obligatoria, solicitada o prohibida (imperativo). Los tiempos verbales facilitan el que el hablante sitúe la acción del verbo en el presente, pasado o futuro de cuando esta acontece.	78.5% - Domina	81.2% - Domina	90.9% - Domina
9	Uso de preposiciones: Partículas relacionantes entre una palabra y su complemento. Entre ellas se encuentran: a, ante, bajo, con, contra, de desde, en, entre, para, por, según sobre, tras.	88.2% - No Domina	83.02% - No domina	77.5% - Domina

Se requiere una puntuación de 70.0% ó más para alcanzar el dominio de la destreza.

Este indicador demuestra que las instituciones de educación superior en las escuelas de negocios deberán considerar el divulgar, concienciar, implementar y evaluar continuamente sus currículos a tenor con las exigencias del mercado laboral. Además, deberán integrar y reforzar los currículos a tenor con el desarrollo de las competencias en la academia.

Durante el proceso de investigación nos preguntamos en qué medida podíamos analizar los resultados para determinar por niveles académicos, el género y la concentración cuyas destrezas de comunicación requerirían ser reforzadas. De la misma forma, en el estudio intentamos identificar, de ser necesario, en qué nivel académico habría que reforzar las competencias de comunicación escrita a través del currículo en la Facultad de Administración de Empresas¹⁰ a nivel subgraduado. Las

⁷ Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005). Curso introductorio para los estudiantes de Administración de Empresas. Curso de primer año de nivel subgraduado.

⁸ Liderazgo (ADMI 4415). Curso medular y de nivel intermedio en el currículo de Administración de Empresas. Curso de segundo y tercer año de nivel subgraduado.

⁹ Adiestramiento (REHU 4437). Curso electivo para los estudiantes de la concentración de Recursos Humanos. Curso de cuarto año a nivel subgraduado.

¹⁰ La Facultad de Administración de Empresas del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico ofrece la siguientes concentraciones a nivel subgraduado: Contabilidad, Finanzas, Gerencia de Operaciones, Mercadeo, Programa General en Administración de Empresas, Recursos Humanos y Sistemas de Información.

Tablas 2a y 2b, presentan los resultados obtenidos del módulo instruccional sobre el dominio de las destrezas de comunicación escrita de los cursos Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005) y Liderazgo (ADMI 4415).

Encontramos lo siguiente en el curso de ADMI 4005:

- Los estudiantes matriculados en las concentraciones de Recursos Humanos (79.3%), Mercadeo (73.8%) y Sistemas de Información (72.0%) evidencian de modo general que dominan las destrezas de comunicación escrita consideradas en el módulo.
- Sin embargo, en las concentraciones de Contabilidad (66.2%), Finanzas (58.2%) y Programa General en Administración de Empresas (61.8%) los resultados indican que el nivel de dominio de las competencias de comunicación escrita en esas concentraciones se encuentra por debajo del promedio de 70.0%.
- También hallamos que los estudiantes que provienen de otras concentraciones no adscritas a la Facultad de Administración de Empresas, poseen un nivel de dominio de estas competencias, por debajo del 70.0%.

Tabla 2-a: Dominio por concentración curso ADMI 4005

Destrezas	ADMI 4005 por Concentración							
	Contabilidad	Gerencia de Operaciones	Finanzas	Recursos Humanos	Mercadeo	Sistema de Información	Programa General	Otras
Procedimientos para organizar ideas en los párrafos	41.9	29.0	32.3	86.0	33.3	43.0	39.3	34.7
Clasificación de párrafos	59.3	20.0	50.0	40.0	66.7	70.0	60.0	46.7
Método para desarrollar ideas en los párrafos	46.6	50.0	46.3	57.0	52.3	57.0	39.5	50.2
Conectores	86.3	100.0	67.8	100.0	90.7	93.0	92.8	90.5
Concordancia	80.4	86.0	75.0	86.0	90.7	78.5	82.3	74.4
Precisión léxica	84.2	93.0	71.5	100.0	89.5	93.0	71.5	97.2
Uso de gerundio	57.1	43.0	46.5	86.0	71.3	85.5	43.0	59.8
Modos y matices temporales de los verbos	77.7	93.0	53.5	86.0	85.8	93.0	82.3	71.4
Uso de Preposiciones	34.5	64.0	35.8	71.0	67.8	36.0	46.5	40.2
Por ciento Total	66.2	64.5	58.5	79.3	73.8	72.0	61.8	60.3

Al analizar la **Tabla 2-a** e identificar las áreas de dominio de las destrezas de comunicación escrita por concentración en el curso de ADMI 4005, encontramos que:

- Los estudiantes matriculados en la concentración de Recursos Humanos evidencian un 79.3% de dominio de estas destrezas. No obstante, los resultados demuestran que dominan siete de nueve áreas con más de un 70.0%. Las áreas que no dominan son las de clasificación de los párrafos (40.0%) y métodos para desarrollar ideas en los párrafos (57.0%).
- Los estudiantes matriculados en el programa de Sistemas de Información dominan seis de nueve áreas con más de un 70.0%. En esta concentración los estudiantes revelan áreas de no dominio en los métodos para desarrollar ideas en los párrafos (57.0%), procedimientos para organizar ideas en los párrafos (43.0%) y uso de preposiciones (36.0%).

- Los estudiantes matriculados en Mercadeo dominan cinco de las nueve áreas, con más de un 70.0%. En esta concentración los estudiantes no dominan las siguientes áreas correspondientes a las destrezas de comunicación: clasificación de los párrafos y usos de las preposiciones (67.8%), métodos para desarrollar ideas en los párrafos (57.0%) y procedimientos para organizar ideas en los párrafos (33.3%).
- En las concentraciones de Contabilidad, Gerencia de Operaciones y Programa General se muestra un comportamiento similar en las áreas de no dominio. Las tres concentraciones evidenciaron dominio en cuatro de nueve áreas con más de un 70.0%. Las áreas de dominio para estas tres concentraciones son: el uso de los conectores, la concordancia, la precisión léxica y el uso de los modos y matices temporales de los verbos. Las otras cinco áreas en dichas concentraciones se encuentran por debajo de un 65.0% de dominio.
- Debemos señalar que los estudiantes matriculados en la concentración de Finanzas solamente demuestran dominios en dos de nueve áreas correspondientes a estas destrezas de comunicación. Las únicas dos áreas de dominio son la concordancia (75.0%) y la precisión léxica (71.5%).
- Los estudiantes que provienen de otras facultades y se matricularon en el curso introductorio de la Facultad de Administración de Empresas reflejan dominio en cuatro de nueve áreas. Estas son: precisión léxica (97.2%), conectores (90.5%), concordancia (74.4%) y utilización de los modos y matices temporales de los verbos (71.4%).
- En el curso introductorio (ADMI 4005) todas las concentraciones, excepto Recursos Humanos (86.0%), evidenciaron no dominio en los procedimientos para organizar ideas en los párrafos. Además, otra área de dominio que enfrentó dificultad, excepto la concentración de Sistemas de Información (70.0%), fue la clasificación de párrafos. También, otra área que experimentó dificultad en todas las concentraciones, excepto Recursos Humanos (71.0%), fue el uso de las preposiciones.

En la **Tabla 2-b**, los resultados del curso a nivel intermedio (Liderazgo - ADMI 4415) son los siguientes:

- Los estudiantes que provienen de otras concentraciones no adscritas a la Facultad de Administración de Empresas han aumentado de modo global su nivel de dominio de las destrezas de comunicación escrita, en un 79.1%. La única concentración adscrita a la Facultad de Administración de Empresas que evidencia un aumento de 64.5% a 73.5% es Gerencias de Operaciones.
- Los resultados de los estudiantes matriculados en las restantes concentraciones tales como: Recursos Humanos (60.7%), Mercadeo (68.0%), Contabilidad (65.9%), Finanzas (61.0%) y Programa General en Administración de Empresas (64.5%) evidencian que su nivel de dominio de destrezas de comunicación escrita se encuentra por debajo del promedio de 70.0%. De la misma forma, observamos que la mayoría de las concentraciones bajaron su nivel de dominio de destrezas.

Tabla 2-b: Dominio por concentración curso ADMI 4415

Destrezas	ADMI 4415 por Concentración							
	Contabilidad	Gerencia de Operaciones	Finanzas	Recursos Humanos	Mercadeo	Sistema de Información	Programa General	Otras
Procedimientos para organizar ideas en los párrafos	39.3	64.0	38.3	57.0	51.7	0.0	0.0	37.4
Clasificación de párrafos	59.1	50.0	53.3	46.7	63.1	0.0	50.0	64.0
Método para desarrollar ideas en los párrafos	41.0	57.0	24.0	43.0	55.0	0.0	64.5	48.6
Conectores	84.4	93.0	100.0	78.5	86.8	0.0	93.0	91.6
Concordancia	80.8	78.5	86.0	85.5	82.5	0.0	71.0	91.4
Precisión léxica	83.9	100.0	66.7	100.0	86.8	0.0	93.0	97.2
Uso de gerundio	58.8	64.0	47.3	57.0	56.0	0.0	57.0	85.6
Modos y matices temporales de los verbos	75.1	86.0	28.3	86.0	82.5	0.0	93.0	88.4
Uso de Preposiciones	42.9	71.0	24.0	36.0	47.2	0.0	57.0	37.2
Por ciento Total	65.9	73.5	61.0	60.7	68.0	0.0	64.5	79.1

La **Tabla 2-b** muestra las áreas de dominio de las destrezas de comunicación escrita por concentración en el curso de ADMI 4415. En la misma encontramos los siguientes resultados vinculados al nivel de dominio de estas destrezas:

- En todas las concentraciones, excepto en Sistema de Información (datos no disponibles), los resultados revelaron que los estudiantes, al realizar los ejercicios del modulo instruccional, no dominan la utilización de los procedimientos para organizar ideas en los párrafos, la clasificación de los párrafos y los métodos para desarrollar ideas en los párrafos.
- En otras dos áreas los estudiantes experimentaron dificultad. Estas fueron: los modos y matices temporales de los verbos (excepto la concentración de Gerencia de Operaciones, con un dominio de 73.5%) y el uso del gerundio (excepto los estudiantes que provienen de otras Facultades, quienes revelaron un dominio de 79.1%).
- Los estudiantes de la concentración de Finanzas presentaron el mismo comportamiento del curso introductorio (ADMI 4005). Los estudiantes matriculados, a pesar de que aumentaron levemente sus niveles de dominio de destrezas de comunicación escritas en dicha concentración, solamente dominan las destrezas vinculadas a la utilización de los conectores (100.0%) y la concordancia (86.0%). En las demás destrezas, los estudiantes de Finanzas no pasan del 70.0% del dominio de estas.

La **Tabla 3** presenta los resultados por curso, género y destrezas de comunicación. En esta tabla se indican los niveles introductorio, intermedio y avanzado de los cursos. El curso avanzado es REHU 4437 (Adiestramiento); este corresponde a la concentración de Recursos Humanos y es un curso que se estudia en el cuarto año de estudios universitarios.

Tabla 3: Dominio por curso y género

Destrezas	ADMI 4005		ADMI 4415		REHU 4437	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Procedimientos para organizar ideas en los párrafos	35.3	43.5	43.3	36.2	73.6	45.8
Clasificación de párrafos	56.4	50.4	61.7	45.9	70.8	68.0
Método para desarrollar ideas en los párrafos	46.5	44.7	42.9	44.5	71.9	53.5
Conectores	83.8	83.9	83.0	80.6	96.5	93.0
Concordancia	75.5	75.8	78.2	76.5	92.3	93.0
Precisión léxica	87.4	74.6	83.4	78.2	100.0	71.5
Uso de gerundio	62.7	46.6	59.4	51.2	80.5	57.3
Modos y matices temporales de los verbos	77.0	71.4	75.8	66.5	92.3	85.8
Uso de Preposiciones	39.9	38.6	41.0	41.9	84.3	57.3
Por ciento Total	66.0	64.7	67.3	60.2	90.0	72.6

Identificamos los siguientes hallazgos:

- De modo general, los estudiantes, a través de su trayectoria académica, continúan aumentando su nivel de desarrollo de destrezas en comunicación escrita.
- El dominio de estas destrezas de comunicación escrita en el género femenino aumenta significativamente de 66.0% a 90.0%, mientras que el género masculino aumenta levemente de 64.7% a 72.6%.
- El género femenino evidencia dominio de todas las áreas vinculadas a las destrezas de comunicación escrita, mientras que el género masculino continúa experimentando rezagos en cinco de las nueve áreas de dominio.
- El género masculino, a medida que supera niveles académicos a través del programa, continua enfrentando dificultad en la clasificación de párrafos (68.0%), uso de las preposiciones (57.3%), uso del gerundio (57.3%), métodos para desarrollar ideas en los párrafos (53.5%) y procedimientos para organizar ideas en los párrafos (45.8%).

Encontramos que los estudiantes, según el nivel de estudios, en la mayoría de las concentraciones adscritas a la Facultad de Administración de Empresas, evidencian un aumento en el dominio de las destrezas, excepto en la concentración de Finanzas. A pesar del aumento en las áreas de dominio y luego de investigar los resultados por concentración, género y por curso, los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas afrontan dificultad al momento de aplicar las destrezas de comunicación escrita. El no dominio de todo lo que conlleva el desarrollo de las competencias de comunicación es preocupante al momento de que el estudiante complete el grado y determine buscar empleo.

Los resultados encontrados en el estudio evidencian la importancia de generar estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para la competencia de comunicación escrita en las facultades de negocios. Asimismo, se deben retomar con mayor cuidado y profundidad los cambios, ajustes o modificaciones curriculares implantadas en la facultad de las escuelas de negocios. Por otra parte, el desarrollo de la utilización del módulo instruccional es una herramienta viable de metodología pedagógica a nivel post-secundario. Sin embargo, se deberá estudiar más a fondo la participación activa de los docentes para promover el desarrollo de la competencia de comunicación

escrita. Además, conviene divulgar, concienciar, implementar y evaluar continuamente para determinar si las competencias propuestas en el perfil del egresado, por las instituciones de educación superior, no se afectarán debido a: las nuevas reformas educativas, el acceso a la tecnología, el liderazgo y la gobernanza universitaria, la falta de estrategias innovadoras de enseñanza a nivel de educación superior, la continuidad de los procesos académicos y operacionales, y la resistencia al cambio a nuevas culturas de aprendizajes, entre otras circunstancias.

Tales resultados nos llevan a cuestionarnos hasta qué punto los cambios implantados en el currículo de la Facultad a nivel de bachillerato, específicamente en el área de comunicación empresarial en español, favorecen la efectividad del aprendizaje de la competencia de comunicación escrita en español. Evidentemente, el análisis de los datos demuestra que la disminución de horas contacto y, por ende, la eliminación de cursos medulares en esta área, no ha sido la estrategia adecuada en este momento histórico. Nuestros estudiantes están experimentando mayor rezago en el dominio de la competencia de comunicación escrita en los cursos que estudian al inicio de su experiencia académica universitaria, esto es, durante su primer año o durante el transcurso del primer año y medio de experiencia académica universitaria.

Desde esta perspectiva, puede haber estudiantes que no dominen destrezas esenciales de comunicación escrita y vayan a seguir experimentando dificultades en su dominio, ya que podrían carecer de la oportunidad de estudiar otros cursos de formación sobre esta competencia para desarrollar eficazmente las destrezas que deben ir refinando en el transcurso de sus años de estudios a nivel de bachillerato, antes de iniciar sus servicios profesionales en el mercado laboral. La situación que se genera es preocupante, ya que impacta el proceso de enseñanza – aprendizaje desde los niveles iniciales de ingreso del educando en la facultad de administración de empresas.

Conclusiones

Mediante el análisis de los datos explicados con anterioridad, resulta evidente que, partiendo del desarrollo de la competencia de comunicación escrita de modo transversal, los estudiantes de administración de empresas del Recinto de Río Piedras aumentan su capacidad de dominio de la destreza una vez superan el nivel intermedio de su formación académica, esto es, a partir de la finalización de su segundo o tercer año de experiencia académica de estudios subgraduados. En esta etapa de su carrera universitaria, habrán estudiado la asignatura de *comunicación empresarial en español* e incluso de *comunicación empresarial en inglés*, por lo tanto, contarán con una base formativa especializada en esa área que les facilitará obtener mejores resultados en las destrezas evaluadas a través del módulo instruccional sobre comunicación escrita. No empece a ello, los conceptos sobre *procedimientos para organizar ideas en los párrafos*, así como *métodos para desarrollar ideas en los párrafos*, requieren mayor práctica para que los dominen. De estos resultados se infiere que la destreza de comunicación escrita se debe continuar desarrollando y reforzando en los futuros estadios académicos universitarios por donde transite el educando.

En consecuencia, a la luz de los resultados obtenidos en la presente investigación, se necesita implantar una visión más integradora y dinámica de la competencia de comunicación escrita dentro del currículo universitario en las escuelas de negocios, para contribuir eficazmente con lo que pide el mercado empresarial y laboral donde nuestros egresados ejercerán sus respectivas especialidades. Entendemos que la creación de módulos instruccionales dirigidos a reforzar criterios de ejecución inherentes a la comunicación escrita, así como a otras vertientes de la competencia en su más amplia tipología (comunicación oral, comunicación interpersonal, comunicación intercultural, por ejemplo) constituye una estrategia altamente efectiva para atender las áreas susceptibles de mejoramiento por parte de nuestros estudiantes. Aún más, los servicios tecnológicos provistos por la plataforma elegida, EDU 2.0, para cumplir con las encomiendas institucionales y realizar este estudio, facilitan el que el educador mida el nivel de dominio de los criterios de ejecución puestos en práctica en cada sección que compone el recurso pedagógico. Una vez obtenida esta información, se viabilizará la posibilidad de continuar creando nuevos módulos para atender las áreas en las cuales los estudiantes requieran mayor práctica para alcanzar su dominio.

Reconocemos que la comunicación escrita en contextos de negocios debe tener en cuenta la interconexión entre las diferentes funciones desempeñadas por los profesionales implicados en estos ambientes y los sectores donde laboran: nos referimos a funciones tales como organizar, implementar, dirigir, controlar, junto con otro tipo de interconexión entre los departamentos de la misma organización. Importa tener en cuenta cómo el comunicador escribe efectivamente para que los departamentos de finanzas, contabilidad, recursos humanos, gerencia de operaciones, mercadeo, relaciones públicas, presupuesto, entre otros, puedan mantener una comunicación eficaz y productiva en el ámbito empresarial.

En la presente investigación, está claro que si en la organización y generación de párrafos el comunicador presenta serias deficiencias, reinará la incertidumbre, la ambigüedad y la vaguedad del mensaje que transmita, así como la ineffectividad de la toma de decisiones sobre el éxito operacional. La situación resultaría aún más funesta si quien debe dirigir el proceso no cuenta con las destrezas básicas de orientar a los demás a analizar y entender la información esencial para poner a funcionar, ejecutar y operar planes de trabajo.

Desde el punto de vista académico, resulta imperativo reconocer que si enseñamos en escuelas de negocios urge fomentar el desarrollo de la competencia de comunicación escrita desde los inicios mismos de la inmersión del educando en estos nuevos contextos de educación superior. Teniendo en cuenta estos estándares de calidad académica, favorecemos la integración curricular, dado que la suma de las partes es la suma del éxito del todo en nuestros futuros egresados.

Finalmente, la presente investigación ha demostrado que en nuestra institución se promueven cambios de mejoramiento continuo y se divulgan críticas constructivas

para llevar a cabo nuevas ideas que fomentan en nuestros profesores mayor colaboración para reforzar competencias de comunicación necesarias para que nuestros estudiantes cumplan con el perfil profesional esperado y nuestra universidad dé muestras de su relevante posicionamiento a nivel de la región del Caribe y de América Latina.

Recomendaciones

Las instituciones de educación superior deben analizar en profundidad su toma de decisiones relacionada con el ofrecimiento de cursos en comunicación empresarial en español y promover la implementación del desarrollo y la aplicación de las destrezas de comunicación escrita a lo largo del currículo a nivel subgraduado en las escuelas de negocios. Asimismo, la medición transversal del desarrollo de competencias debe estar sujeta a continua revisión de sus resultados, de forma tal que se conozca la efectividad de los procesos de enseñanza- aprendizaje estudiantil que aplican tanto a la competencia de comunicación como a las demás competencias que deben dominar nuestros egresados de escuelas de negocios. Así podremos atemperar asertivamente la preparación profesional de nuestros estudiantes a las exigencias del mercado laboral. Dado que durante el presente año académico 2012-2013 se graduarán las primeras promociones estudiantiles que estudiaron sus cuatro años de educación superior bajo la implantación del nuevo currículo vigente en la Facultad de Administración de Empresas del Recinto de Río Piedras, nos parece pertinente expresar este constructivo señalamiento.

Igualmente, deben implementarse nuevas estrategias con el objetivo de propiciar cambios, innovaciones, creaciones dentro de las plataformas académicas adscritas a las destrezas de comunicación, entre otras competencias. En consecuencia, nuestros estudiantes deberían estar expuestos, por ejemplo, a talleres vinculados al desarrollo de estas destrezas incluso desde antes de iniciar estudios de educación superior, o a través de su interacción con módulos instruccionales presenciales, híbridos o en línea, con el objetivo de que adquieran los conocimientos necesarios en estas áreas a lo largo del currículo universitario que cursan. Además, se deben desarrollar centros de aprendizaje que atiendan y fomenten la enseñanza-aprendizaje de esta competencia, esencial, presente también en las escuelas de negocio latinoamericanas.

Todos estos esfuerzos expuestos hasta el presente resultarían imposibles de implementar si no consideramos el papel crucial que juegan los profesores en estos contextos. Por eso, las instituciones de educación superior deben promover entre la población académica, la concienciación sobre la importancia del desarrollo de esta competencia, que no tan solo forma parte esencial del perfil de nuestro egresado, sino que se alinea a la misión y visión de nuestra Facultad. Por lo tanto, exhortamos a los educadores comprometidos con la educación superior a involucrarse en la participación activa de talleres, simposios, seminarios para que adquieran dominio pleno de esta competencia crucial en la formación de cada profesional, indistintamente

de cuál sea la especialización de su formación académica y el área docente en la cual ofrecen servicios profesionales.

Finalmente, extendemos una invitación a nuestros colegas latinoamericanos para que realicen estudios comparativos entre distintas universidades de esta región y establezcan puntos de referencias que enriquezcan y propicien intercambios de información de las destrezas de comunicación en las escuelas de negocios.

Referencias

Acosta, C., Castiblanco, D., Chadid, H., Hernández, C., Mendoza, A., Mesa, D. (2012). *Benchmarking, una mirada comparativa de las mejores prácticas de las escuelas de negocios más destacadas en el mundo*, Trabajo de grado, Universidad del Rosario. Recuperado de <http://mutis.urosario.edu.co/handle/10336/2815>

Arenas, A., Crespo, I., Miguel, M., Zamorano, S., Michavila, F., Mora, J. G., Morse, T. et al (2003) *Acreditación de las enseñanzas universitarias: un futuro de cambio*. Madrid: Francisco Michavila & Silvia Zamorano, Editores.

Briggs, L. J., Gagné, R. M., Wager, W. W. (1988). *Principles of Instructional Design*. Third edition.

Cruz Fernández, S. (1981). *Plan Morovis*. Monografía no publicada en la Universidad de Puerto Rico.

De Agüero Aguirre, M. (2003) La formación de administradores en el contexto actual, *Contaduría y Administración*, n. 210, 33-46. Recuperado de <http://contaduriapublica.org.mx/?p=1519>

De Jesús, L. M. (1992). *Tecnología y educación: hacia una comprensión y compromiso con la tecnología instruccional*. Río Piedras, PR: Borikén Libros.

Hernandez Ontiveros V., García Govea M.E., Arriaga Huerta L.M., Arreola Rivera R. (2011). Competitividad en el desarrollo docente: Escuelas de negocios internacionales, *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <http://ideas.repec.org/a/erv/cedced/y2011i2631.html>

Hernández, P. (2001). *Diseñar y Enseñar: Teoría y Técnicas de la Programación y del Proyecto Docente*. Madrid: Narcea, S.S. de Ediciones. Tercera Edición.

Gustafson, K. L. Knirk, F. G., (1986). *Instructional Technology: A Systematic Approach To Education*. CBS College Publishing

- Melendez, J. (enero-mayo, 1998.) *Historia de la educación en Puerto Rico*. Revista del Centro de Tecnología Educativa, Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, v.3 n.2.
- Morrison, G. R., Ross, S. M., Kemp J. E. (2007). *Design Effective Instruction*. John Wiley & Sons, Inc. 5th Edition.
- Pérez, W. W. (2011). Integration of Instructional Design Principles to Online Courses and Faculty Training in Three Puerto Rican Institutions of Higher Education.
- Piskurich, G. M. (2006). *Rapid Instructional Design: Learning ID Fast and Right*. John Wiley & Sons, Inc. Second Edition.
- Posner, G. J., Rudnitsky, A. N. (1978, 1982). *Course Design; A Guide To Curriculum Development For Teachers*. Longman Inc. Second Edition.
- Prado Alarcón, G. Tapia Figueroa, L. (2006.) Proyecto “aprender a emprender”: Experiencia piloto en la aplicación de la metodología aprendizaje-servicio. “Retrieved from <http://www.eici.ucm.cl/descargas/sochedi/Prado-Carmen%20Gloria.pdf>” Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso. Las Heras 6, Valparaíso
- Rebeil, M.A. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones* México: Plaza y Valdés.
- Rojas, L.R. (1994). *La comunicación: factor clave del éxito en los negocios*, Recuperado de http://www.maecei.es/pdf/n3/la_comunicacion_factor_clave_del_exito_en_los_negocios.pdf
- Saucedo Venegas, H. (2010). Innovación académica en las escuelas de negocios con base en competencias profesionales, *Revista Contaduría Pública, Instituto Mexicano de Contadores Públicos*. Recuperado de <http://contaduriapublica.org.mx/?p=1519>
- Stenhouse , L. (2003). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid; Ediciones Morata, S. L.
- _____ (1991). *Instructional Design: Principles and Application*. New Jersey: Leslie J. Briggs, Kent L. Gustafson, Murray H. Tillman, Editores. Second Edition.
- Yukavetsky, G. J. (Junio, 2003.) *La elaboración de un modulo instruccional*. “Retrieved from http://academic.uprm.edu/~marion/tecnofilia2011/files/1277/CCC_LEDUMI.pdf” Universidad de Puerto Rico en Humacao Universidad de Puerto Rico en Humacao, Humacao, Puerto Rico.

