



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

TESIS DE GRADO

LA CAPACITACIÓN SISTÉMICA DE LOS PROFESIONALES DEL SECTOR EMPRESARIAL

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTADA POR:

SOVENY SORAYA SOLÍS GARCÍA

**Guayaquil-Ecuador
2004**

*A mis hijos Abel y Soveny, como
ejemplo de superación y
perseverancia.*

“Agradezco al Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas (ICHE) de la ESPOL por su iniciativa en la creación de la Maestría en Docencia e Investigación Educativa”.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



ING. OMAR MALUK
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



DR. VICENTE RIOFRÍO
DIRECTOR DE TESIS



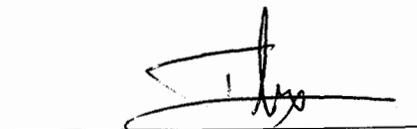
ING. WASHINGTON ARMAS
VOCAL



M.Sc. JAIME VASQUEZ
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.”

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'S' followed by 'olis Garcia', written over a horizontal line.

Soraya Solís García

*“El fundamento verdadero de la
felicidad: la educación.*

Simón Bolívar

*“La educación empieza con la
vida, y no acaba sino con la
muerte”.*

José Martí

*“La educación es la preparación a
la vida completa”.*

Spencer

*“La capacitación más cara es la
que no se hace”.*

Lcdo. Reynaldo Cedeño Aguilar

*“Si la capacitación es cara, la
ignorancia lo es más”.*

Anónimo

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	8
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1

LA EDUCACIÓN CONTINUA Y SU IMPORTANCIA EN LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR EMPRESARIAL.....	20
--	-----------

1.1 Fundamentación Teórica de la Educación.....	21
---	----

1.1.1 La Educación.....	21
-------------------------	----

1.1.2 La Pedagogía y la Andragogía	21
--	----

1.1.3 La Didáctica	23
--------------------------	----

1.1.4 El proceso docente-educativo.....	24
---	----

1.1.5 La Taxonomía de Bloom	32
-----------------------------------	----

1.1.6 La Educación Formal Vs. la no formal	34
--	----

1.2 Fundamentación Sociológica de la Educación.....	36
---	----

1.2.1 La Sociología.....	36
--------------------------	----

1.2.2 La Sociología y su relación con la Educación	36
--	----

1.2.3 Las Teorías de la Reproducción	37
--	----

1.2.4 La Teoría de la Reproducción Social.....	37
--	----

1.2.5 La Teoría de la Reproducción Cultural.....	38
--	----

1.2.6 La Teoría de la Correspondencia	39
---	----

1.3 La Capacitación	39
---------------------------	----

1.3.1 Aspectos sicopedagógicos de la capacitación.....	41
--	----

1.3.1.1 Aspectos de la comunicación	41
---	----

1.3.1.2 Aspectos de la actividad	42
--	----

1.3.1.3 Aspectos de la personalidad.....	43
--	----

1.3.2 Organización y Dirección del proceso de Capacitación	46
1.3.2.1 La Planificación	47
1.3.2.2 La Organización	48
1.3.2.3 La Dirección.....	50
1.3.2.4 El Control	51
1.4 Generalidades sobre la administración del recurso humano	52
1.4.1 Modelos de relaciones laborales	53
1.4.2 Escuelas fundamentales de la administración	54
1.4.3 Las competencias laborales.....	57
1.4.4 La calidad y el mejoramiento continuo de las empresas	59
1.5 Métodos de Investigación y Herramientas Estadísticas	64
1.5.1 Método de Investigación Acción Participativa	65
1.5.2 Método de Investigación Etnográfica	66
1.5.3 Prueba estadística H.....	68
1.5.4 Análisis Univariado y Multivariado.....	68
1.6 Teoría General de los Sistemas.....	70

CAPITULO 2

DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION SISTÉMICO EN LA EMPRESA	81
2.1 Análisis de la situación actual de la capacitación en la empresa	82
2.2 Descripción de la situación deseada de la capacitación.....	84
2.3 Estrategia para elaborar un plan de capacitación sistémico	86

2.3.1	Actividades de la Estrategia	87
2.3.2	Metodología de Trabajo para la estrategia	88
2.3.3	Equipo de Trabajo	88
2.3.4	Cronograma de Trabajo	89
2.3.5	Propuesta Financiera	90
2.3.6	Análisis Costo-Beneficio de la Estrategia	90
2.4	Caracterización de la empresa	91
2.5	Adaptación de las componentes del plan de capacitación	95
2.5.1	Componentes del Plan de Capacitación	96
2.5.1.1	Responsabilidades y funciones del equipo coordinador.....	104
2.5.1.2	Evaluación del Impacto del Plan de Capacitación	106
2.5.2	Orientación Metodológica del Plan de Capacitación ...	110
2.5.2.1	Generalidades de la Orientación Metodológica de los Planes de Capacitación	110
2.5.2.2	Orientación Metodológica del Plan de Capacitación	114

CAPITULO 3

ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION

SISTÉMICO EN LA EMPRESA..... 116

3.1 Caracterización de la empresa para fines de elaborar el plan de capacitación

117

3.2 Orientación metodológica de la propuesta.....

130

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
ANEXOS.....	137
GLOSARIO DE TERMINOS	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139

INTRODUCCIÓN

Existe en los actuales momentos una alta demanda hacia el cambio y la toma acertada de decisiones. Se desea que cada uno de los miembros de una determinada organización esté en capacidad de asumir las más convenientes y oportunas decisiones que le permitan a la organización ser más competitiva, requisito indispensable para garantizar su permanencia en el medio. Se busca que la pertinencia y flexibilidad de estas decisiones puedan disminuir el riesgo a que se adelanten clientes y competidores.

Esta fortaleza que requieren hoy en día las empresas, sólo podrán tenerla aquellas en las que su *capital intelectual* sea el recurso más valorado y desarrollado. Esta es una tendencia que se viene imponiendo desde hace varias décadas. En épocas anteriores se priorizaban los aspectos *técnicos, financieros* y a fines del siglo anterior se centralizaron las estrategias de mercado en torno a la *información*. A partir del nuevo milenio las empresas necesitan ser más dinámicas, más flexibles y deben competir con calidad y menos costos.

¿Cómo lograrlo?. Todo apunta a tener un recurso humano mejor preparado, con un sistema de conocimientos, habilidades

y valores que les permita innovar y eliminar el desperdicio, dentro de un marco de referencia ético y humano.

Actualmente en el Ecuador, las empresas no pueden estar alejadas de esta realidad mundial. Principalmente las empresas privadas y los sectores públicos que son las organizaciones que acogen a la mayoría de los profesionales que egresan de las entidades educativas, demandan que éstos se encuentren preparados y de manera permanente, combinando el aspecto científico con el aspecto humano en busca del beneficio empresarial y social.

De esta forma, cada empleado puede contribuir a mejorar la calidad de los bienes de manufactura y/o servicios que la empresa brinda a la comunidad, los cuales pueden ser continuamente mejorados en función de las exigencias del cliente como estrategia de posicionamiento y competitividad.

Esta preparación permanente no sólo descansa en los estudios de pre-grado y otros niveles inferiores, sino que debe existir un componente extracurricular, en el cual se incluyan las experiencias y vivencias personales, actividades de trabajo cooperativo en equipo y otras formas de *educación continua* dentro de las cuales se incluyen los planes de capacitación para el recurso humano de la empresa.

A pesar de existir falencias en el sistema educativo tradicional, los egresados no continúan estudios posteriores a su carrera universitaria que complementen su formación. Entre las diversas causas está la falta de planes de capacitación en las empresas que laboran.

Ecuador al igual que otros países latinoamericanos presenta un bajo índice de matrículas de postgrado pese a que existen leyes que regulan los estudios de formación continua de los profesionales. El 14 de abril de 1999, el CONUEP (Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas) aprobó la nueva ley de educación superior y en su reglamento de Postgrado Capítulo IV y artículos 16 y 17, precisa los lineamientos para los estudios de Formación Continua.

Una característica que deben tener los estudios de formación continua es que sus objetivos respondan a las necesidades del sector profesional y laboral. Estos estudios pueden presentarse en formato de cursos, seminarios-talleres, Diplomados o Maestrías, estos dos últimos con una rigurosidad académica superior por constituir estudios de postgrado o también llamados estudios de cuarto nivel, conducentes a títulos académicos.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación plantea como problema científico la falta de sistematización en los planes de capacitación para los trabajadores que laboran en el sector empresarial.

El objeto de este estudio es el *proceso de capacitación* de los trabajadores del sector empresarial. Específicamente dentro de este objeto, se dará énfasis a los planes de estudio de los cursos de educación continua.

Como objetivo del estudio, se ha planteado la elaboración de un plan de capacitación sistémico que permita la superación de los trabajadores del sector empresarial.

La idea a defender planteada como hipótesis es que la educación a los trabajadores del sector empresarial, a través de planes de capacitación sistémicos, posibilitará mejorar su desempeño laboral.

La novedad científica de este trabajo es la elaboración de un plan de capacitación sistémico, que integre los objetivos educativos con los empresariales, basado en una estrategia para identificar necesidades de capacitación en los trabajadores de la empresa, en función de sus propias experiencias y expectativas personales.

La propuesta de solución del problema consiste en una estrategia que contempla la caracterización de la empresa, la adaptación del plan de capacitación, enfatizando en el sistema de objetivos y habilidades a desarrollar y finalmente el diseño de una orientación metodológica para los programas de estudio.

Para implementar esta propuesta de solución se combinaron la metodología investigativa cualitativa con la cuantitativa. La primera permitió establecer criterios para elaborar el cuestionario de entrevistas para los trabajadores.

Esto permitió conocer los puntos débiles y fuertes en materia de capacitación. Con esta metodología investigativa también se pudo determinar las expectativas y el "background" de los empleados relativos al trabajo que realizan en la empresa.

En lo que respecta a la Metodología Cuantitativa, esta permitió describir y co-relacionar variables tales como nivel de formación, áreas de interés, expectativas y experiencias laborales de los trabajadores entrevistados. Con esta metodología también se cuantificó el nivel de aceptación de los trabajadores en participar de programas de capacitación y el impacto de éstos en su práctica laboral.

El tipo de investigación utilizado es el estadístico-descriptivo y se han empleado como métodos de investigación la Investigación Acción Participativa (IAP) y la Investigación Etnográfica, los cuales se aplicaron a una población perteneciente a una determinada empresa, en la cual se hizo un diagnóstico de necesidades de su situación actual en materia de capacitación.

Los resultados de la investigación fueron analizados e interpretados con los directivos y facilitadores para luego proceder a proponer un plan de capacitación para el recurso humano de la empresa objeto de la investigación.

Al finalizar la ejecución de la estrategia se obtiene una Guía Metodológica que permite elaborar un plan de capacitación sistémico, dirigido a promover la superación de los trabajadores de la empresa.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos. El primero trata sobre la importancia de la educación continua como medio de superación del talento humano de las empresas.

El capítulo se inicia conociendo las bases en las que se sustenta hoy en día la Educación Moderna como proceso de formación

del hombre, la escuela como Aparato Ideológico del Estado cuyo objetivo principal es formar ciudadanos con las características que demanda la sociedad en un momento histórico determinado, las áreas fundamentales de la educación escolar y la no escolar, las escuelas administrativas y los procesos de calidad para alcanzar competitividad en las empresas.

Al final del capítulo uno se define los métodos y las técnicas estadísticas empleadas en la investigación.

En el segundo capítulo se describe la estrategia propuesta por el investigador, que constituye en sí la guía metodológica para elaborar el plan de capacitación en la empresa.

Esta estrategia tiene como fin la elaboración de un Plan de Capacitación Sistémico acorde con las necesidades de la empresa que se beneficiará con la investigación.

La empresa seleccionada fue la Sub-Dirección de Aviación Civil de la ciudad de Guayaquil, en función de ciertos requisitos descritos en este capítulo. Setenta y siete colaboradores de diferentes niveles jerárquicos y con significativa antigüedad de esta empresa fueron entrevistados, quienes dieron fe del estilo de vida laboral de la misma.

A través de entrevistas y cuestionarios se recopiló información sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores, así como se bosquejó un perfil académico y profesional de los mismos.

Para la implementación de esta estrategia, se suscribió un **Convenio de Cooperación Técnica Específico** entre el Centro de Educación Continua de la ESPOL y la empresa que se benefició con este servicio.

Los estudiantes que participaron de la etapa estadística realizaron pasantías académicas lo cual constituye un valor agregado a esta investigación. Una copia de este Convenio se encuentra en el ANEXO #1.

En el capítulo tres se da ejecución a la estrategia de solución planteada en el capítulo dos y se describen las inferencias obtenidas del estudio estadístico, la propuesta del plan de capacitación y la orientación metodológica del plan de capacitación.

En el capítulo cuatro se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

Para validar el problema central de esta investigación, consistente en la falta de sistematicidad de los planes de capacitación de las empresas, se realizó la validación científica al problema planteado.

En el ANEXO #2 se presentan los resultados obtenidos de esta validación en términos de:

1. Validación del problema de la Tesis y nómina de los expertos entrevistados, ANEXO #2.a
2. Cuestionario aplicado a los expertos con fines de la validación, ANEXO #2.b
3. Resultado de la prueba H de convergencia, ANEXO #2.c
4. Matriz de Vester y representación gráfica, ANEXO #2.d
5. Arbol de problemas obtenido de la Matriz de Vester, ANEXO #2.e

En el ANEXO #2.a se describe el diseño empleado para validar el problema en términos de la prueba estadística H, la cual determinó que el planteamiento del problema central de esta investigación refiera a La Falta de Sistematicidad de los Planes de Capacitación de las Empresas del medio.

El ANEXO #2.b muestra el formato del cuestionario instrumento de la encuesta para recolectar las respuestas de los expertos que sirvieron para la validación científica del problema de tesis.

El ANEXO #2.c muestra la aplicación de la prueba estadística H a las respuestas obtenidas (criterios de los expertos) para determinar la convergencia de las mismas.

Por cuanto la existencia de convergencia de los criterios de los expertos demostró La Falta de Sistemática de los Planes de Capacitación de las Empresas, se procedió a elaborar La Matriz de Vester, particular reflejado en el ANEXO #2.d. Esta Matriz reveló que la asistematicidad de la capacitación en las empresas incide en la falta de competencias y dificulta el logro de los estándares de calidad y competitividad requeridos.

Con el análisis de la matriz referida también se encontraron diversos causales asociados al problema de esta investigación. En el ANEXO #2.d se presenta el árbol de problemas correspondiente a La Falta de Sistemática de los Planes de Capacitación de las Empresas. Estos causales se nombran a continuación:

- No existe correspondencia entre la demanda y la oferta de capacitación del medio.
- La ventaja competitiva de las empresas es débil por falta de capacitación.
- Existe bajo desempeño de los trabajadores.
- Existe falta de autogestión en las universidades.

- Falta de vinculación entre universidades y empresas.
- Los facilitadores generalmente desconocen las necesidades de los capacitantes.
- Las empresas carecen de objetivos estratégicos para implementar planes de capacitación.

Ante estos resultados obtenidos de la validación científica del problema de esta investigación, se plantea que la Educación Continua es importante en los procesos de capacitación de las empresas, particular que se aborda en detalle a continuación, en el capítulo uno de este trabajo.

CAPITULO 1

LA EDUCACION CONTINUA Y SU IMPORTANCIA EN LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR EMPRESARIAL

El problema planteado en el presente trabajo de investigación, tiene como objeto de estudio el proceso de capacitación de los trabajadores que laboran en el sector empresarial.

En la fundamentación teórica se analizarán varios aspectos relacionados con este proceso.

El primero de ellos trata sobre la educación como ciencia, enfatizando en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Luego se exponen aspectos sobre las corrientes sociológicas existentes.

Finalmente se tratan algunos aspectos sobre la administración de los recursos humanos, la calidad total, el mejoramiento continuo, la Teoría General de los Sistemas y los métodos de investigación utilizados en estos casos, para el medio actual.

Existen diversos enfoques en torno a la capacitación de los recursos humanos, pero en este trabajo se incluyen aquellos que más se ajustan a la realidad de las empresas ecuatorianas.

1.1 Fundamentación Teórica de la Educación

Se presentan a continuación algunas definiciones resumidas en términos operativos tomadas de diferentes fuentes y sintetizadas por el autor de este trabajo y que son necesarias para analizar el proceso de educación continua en las empresas del medio ecuatoriano.

1.1.1 La Educación

Proceso continuo de formación del hombre con visión social.

1.1.2 La Pedagogía y la Andragogía

La Pedagogía es la ciencia cuyo objeto de estudio es la educación del hombre. Su propósito es el estudio, la comprensión, el análisis y la evaluación del proceso de formación del ser humano. Actualmente este proceso incluye todas las etapas de vida con sus matices correspondientes.

Bajo la antigua concepción limitada de la pedagogía, se restringía la capacidad de aprender del ser humano durante sus primeros años de vida.

“Ningún filósofo contemporáneo ha ejercido tanta influencia sobre el pensamiento, la cultura, la usanza política y, especialmente, sobre la praxis educativa del mundo civilizado, como el norteamericano John Dewey¹”.

John Dewey sostiene que el único fin de la educación es precisamente más educación.

Lo expuesto por Dewey lleva a la conclusión de que la Pedagogía evoluciona en función de las características que poseen los aprendices de manera continua.

Ante esta realidad la UNESCO reconoce a la Andragogía como la ciencia cuyo objeto de estudio es la educación del hombre, entre los 20 y 45 años de edad, como un complemento a la pedagogía.

Esto permite sustentar que el proceso de educación para adultos debe basarse en el respeto de las invariantes y características particulares del mismo, sin olvidar que en este proceso el sujeto y el objeto son la misma persona, es decir en los pilares de la Andragogía y quienes capaciten en el sector empresarial debe diseñar sus planes de capacitación sobre bases andragógicas en calidad de orientadoras del proceso.

¹ Universidad Abierta; “JOHN DEWEY; <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/Maya%20John%20Dewey.htm>; consultado el 9 de junio del 2004.

1.1.3 La Didáctica

Es una ciencia social cuyo objeto de estudio es el proceso docente-educativo. Explica los procesos para luego proponer su implementación de acuerdo a los fines educativos.

La Didáctica, de apoyo para la Pedagogía, tiene un objeto de estudio más específico. A través de los procesos docente educativo o también llamados de enseñanza-aprendizaje se concreta el plan educativo de los individuos.

Los procesos didácticos poseen sus propias invariantes y en el caso de los adultos se manifiestan de manera diferente que en los niños. Así, los adultos tienen capacidades lógicas y valores más arraigados que les permiten tomar sus propias decisiones y asumir modos de actuación de acuerdo a sus experiencias y conocimientos previos.

En un proceso de enseñanza-aprendizaje para adultos dentro de las empresas, las componentes deberán diseñarse tomando en cuenta las necesidades colectivas e individuales, los objetivos y el contexto empresarial, la comunicación intencional y el posibilitar ambientes de aprendizaje continuos y voluntarios para todos los involucrados del proceso.

1.1.4 El proceso docente-educativo

Este proceso es aplicable a todos los niveles de educación y es el objeto de estudio de la didáctica.

El proceso docente-educativo está conformado por ocho componentes y dos leyes, los mismos que se explican a continuación:

Componentes del proceso docente-educativo²

El Problema.- Se denomina a esta componente como la situación o función que se desea mejorar, cambiar o resolver.

El Objeto.- El objeto es la parte de la realidad que porta el problema. En este trabajo de investigación, el objeto lo constituye el *proceso de capacitación de los trabajadores de una empresa*. El objeto se caracteriza porque si no se lo mejora agravará el problema.

Los Objetivos.- Son los rectores del proceso. Todas las demás componentes están subordinadas a los objetivos del proceso.

Un proceso docente educativo sin objetivos o fines claramente verificables y alcanzables carecerá de importancia, valor y motivación en los aprendices.

² Alvarez de Zayas Carlos, "La Escuela en la Vida", Pueblo y Educación, Tercera Edición, Cuba 1999, p. 17.

Al redactar los objetivos se deberán especificar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que el proceso persigue desarrollar en el estudiante.

El objetivo siempre debe redactarse en función del estudiante utilizando un solo verbo, de preferencia en infinitivo, que describa la acción que deberá realizar el estudiante una vez finalizado el proceso.

Si los objetivos son terminales o resultados esperados como también se les llama, la redacción del verbo es suficiente. Ejemplo: Interpretar la situación económica de la empresa.

Si los objetivos que se requieren son específicos de aprendizaje, además del verbo deberá redactarse bajo que condiciones se realizará la acción y cuál(es) es el nivel de aceptación de la acción. Ejemplo: Dado el informe de resultados financieros de la empresa, el estudiante deberá interpretar cuantitativa y cualitativamente la situación económica de la misma.

El Contenido.- El contenido es la componente que guarda más estrecha relación con los objetivos. El contenido lo conforman el cuerpo teórico y las aplicaciones que deberán desarrollarse durante el proceso, así como el nivel de significación en los estudiantes.

El sistema de contenidos que se desarrolle durante el proceso deberá proveer en los estudiantes los conocimientos, habilidades y valores requeridos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con el propósito de diseñar el contenido se deben identificar sus tres dimensiones que para fines teóricos se las estudia por separado, pero en la práctica están estrechamente relacionadas y es natural su permanente interacción. Ellas son:

- Los conocimientos
- Las habilidades
- Los valores

En el sistema de conocimientos se proporciona toda la base cognoscitiva necesaria para que el estudiante pueda aplicarla en la solución de los problemas que se presenten durante su práctica laboral, teniendo en cuenta que estos conocimientos por sí sólo no son útiles.

Esta dimensión abarca los conceptos, las definiciones, términos y lenguaje utilizado en el área de estudio del curso.

El sistema de habilidades contribuye al desarrollo de los modos de actuación y destrezas de los participantes. Esto se logra a través de la asimilación de los conocimientos y el uso de

diversas técnicas para resolver problemas. Las habilidades son el "saber hacer" de las cosas y marcan la diferencia entre un estudiante y otro, aunque ambos posean los mismos conocimientos.

El desarrollo de una habilidad no es un proceso simple y requiere tiempo, paciencia y mucha práctica. Estas habilidades se desarrollan también con la ayuda de la experiencia, que en el caso los profesionales del sector empresarial ya la poseen unos en más medida que otros.

La dimensión del sistema de valores representa el nivel de significación de una determinada función, ya sea sobre el campo de la ética, el liderazgo, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, etc.

En este sistema radican las convicciones y creencias personales, el beneficio social y personal de la educación recibida y su aporte a la solución de la problemática del país.

Los Medios.- Los medios permiten que las relaciones alumno-alumno y alumno-profesor sean sinérgicas y la experiencia sea enriquecedora para todos.

Los medios también facilitan el trabajo expositivo y de elaboración conjunta.

Tanto el local como los recursos físicos y materiales necesarios para ejecutar el proceso deberán considerarse como un medio, a través del cual los estudiantes desarrollan su aprendizaje en un ambiente propicio que promueve la interacción entre el profesor y el grupo.

Los medios que se seleccionen deberán ser aquellos que faciliten el cumplimiento de los objetivos del proceso.

La Forma.- Esta componente define la distribución espacial y temporal de las sesiones que se necesitan para ejecutar el proceso.

Fechas, horarios de clases, procedimientos para realizar las tutorías, número de estudiantes óptimos para el proceso, calendarios de actividades que demanda el proceso entre otra información referente a la organización, es necesario definir durante el diseño del proceso.

Esta componente también debe responder a los objetivos propuestos.

El Método.- Esta componente la conforman el conjunto de actividades a desarrollar los profesores y alumnos para alcanzar los objetivos definidos en el proceso.

Existe diversidad de métodos que pueden ser usados a nivel de aprendizaje reproductivo, productivo y creativo.

Si la educación es para adultos, es recomendable los dos últimos combinando el método expositivo, elaboración conjunta y trabajo independiente.

Actualmente se ha desarrollado una nueva metodología denominada PBL (*Problem Based Learning*) la cual se caracteriza porque el aprendizaje se inicia con un problema basado en hechos de la vida real.

En el campo de la capacitación es muy frecuente emplear el método del estudio de casos, alternando con métodos expositivos entre otros de los ya mencionados.

El conjunto de todos los métodos planificados en función de un objetivo, se conoce como la metodología de estudios, la cual se recomienda diseñar en términos de los objetivos específicos de aprendizaje y de las características de los estudiantes.

El Resultado.- El resultado responde a los objetivos terminales definidos en el proceso docente-educativo.

El resultado puede ser a nivel social, productivo, técnico, actitudinal, económico, ambiental, etc., y debe ser verificable en el corto o mediano plazo.

En el corto plazo se ha aceptado asociar el resultado a la evaluación final de los estudiantes, analizar cierta información útil como promedios, varianza, nivel de aprendizaje obtenido, etc., pero esto no es suficiente.

Es importante precisar que los resultados de un proceso no son únicamente los observables en el corto plazo. Hay otros efectos del proceso docente-educativo que se manifiestan posterior a la finalización del dictado de las clases, principalmente aquellos que tiene que ver con los aspectos actitudinales del individuo.

Finalmente, todo proceso docente-educativo debe estimular el desarrollo de habilidades y la formación de valores, pero estos se perfeccionan con la práctica y la influencia de fuerzas exógenas al proceso, como son el ambiente empresarial, la personalidad, el carácter, temperamento, intereses personales y otras provenientes de aprendizajes no intencionales.

Además de las ocho componentes descritas anteriormente, todo proceso docente-educativo se rige por las dos leyes de la didáctica:

Leyes de la Didáctica³

Primera Ley.- Con la Primera Ley de la Didáctica se definen las relaciones entre la sociedad y la universidad, combinado lo académico con lo laboral y lo investigativo.

Debido a que en el contexto socio-cultural donde se desarrolla la educación ecuatoriana, la investigación no representa una práctica muy común para la producción de bienes y servicios, en el caso de los programas educativos para empresas se recomienda que los capacitantes empleen investigaciones descriptivas sobre la situación actual que se requiere mejorar en el departamento o área de la empresa donde laboran.

Segunda Ley.- La Segunda Ley define las relaciones entre las ocho componentes del proceso docente-educativo y como interactúan entre ellas para el cumplimiento de los objetivos.

Esta Ley establece que en un proceso de educación todas las componentes se relacionan coordinadamente bajo un enfoque sistémico en función de los objetivos que se hayan definido.

³ Alvarez de Zayas Carlos, "La Escuela en la Vida", Pueblo y Educación, Tercera Edición, Cuba 1999, p. 18.

1.1.5 La Taxonomía de Bloom

En todo proceso de enseñanza-aprendizaje se puede emplear exitosamente la taxonomía de Benjamín Bloom, Doctor en Educación de la Universidad de Chicago (USA), creada en 1948 como una referencia para las tres áreas del aprendizaje: área cognoscitiva, área psicomotriz y área afectiva⁴.

El área cognoscitiva se refiere a aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como la atención, la memoria, el análisis, la abstracción y la reflexión. Abarca específicamente el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

El área psicomotriz se refiere a aquellos procesos que desarrollan habilidades y destrezas que dependen de los procesos cognoscitivos y son físicamente observables.

El área afectiva se refiere al conjunto de actitudes, valores y convicciones que generan tendencias a actuar, las cuales se manifiestan hacia otras personas. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética. El rol de cada una de ellas es específico pero se presentan integralmente.

⁴ EDUTEKA; "Taxonomía de Bloom";

<http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>; consultado el 18 de junio del 2004.

En la siguiente tabla se resumen estas tres características del aprendizaje:

TABLA 1.1 AREAS DEL APRENDIZAJE SEGÚN BLOOM

COGNOSCITIVA	PSICOMOTRIZ	AFECTIVA
Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas	Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual	Adquisición de actitudes y de valores
Corresponde al conocimiento y se relaciona con la capacitación	Corresponde a las destrezas y se relaciona con el adiestramiento	Corresponde a las actitudes y se relaciona con el desarrollo
Procesos de tipo intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Memoria • Análisis • Abstracción, Reflexión 	Procesos relacionados con destrezas manuales: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Equilibrio • Rapidez de movimientos 	Procesos de tipo actitudinal: <ul style="list-style-type: none"> • Interés • Apreciación • Cultura • Conducta
Permite el estudio de: <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos, Hechos • Principios • Normas 	Permite el estudio de: <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud física • Habilidad manual 	Permite el estudio de: <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Valores • Opiniones
Los niveles que se persiguen son: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Aplicación • Análisis • Síntesis • Evaluación 	Los niveles que se persiguen son: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Preparación • Ejecución Consciente • Automatización • Reorganización 	Los niveles que se persiguen son: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Respuesta • Valorización • Organización • Caracterización

Fuente: Roger-Mark De Souza; Manual 1 "Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación"; PRB (Population Referente Breau); Master Litho S.A. San José Costa Rica Mayo 2003; p. 16.

De acuerdo a lo expuesto, los planes educativos para el recurso humano de una empresa comprenderán la adquisición de conocimientos y la transformación de su comportamiento. El resultado observable deberá ser un desempeño adecuado en su práctica laboral.

A esto debemos añadir que la educación de un profesional debe diferenciarse de la educación para niños y adolescentes. En este último caso se ubica la denominada educación escolarizada, mientras que para los profesionales se la conoce en el medio como capacitación.

1.1.6 La Educación Formal Vs. la no formal

Se entiende por educación formal a un proceso de enseñanza-aprendizaje estructurado y sistematizado, que se imparte a través de entidades reguladas por organismos integrantes del sistema educativo nacional. Su función es proveer al individuo un grado de calificación sobre la educación adquirida, la cual es reconocida en todo el país y le da la opción de ingresar a otros sistemas educativos formales en otros países.

La educación no formal también es un proceso de enseñanza-aprendizaje pero desvinculado del sistema educativo nacional y cuyos programas de estudio dependen del campo donde se desenvuelve el individuo. A este tipo de educación responden los talleres, seminarios, foros, mesas redondas y todo lo

relacionado con entrenamiento e instrucción. En Ecuador se incluye en esta categoría a la capacitación.

La **capacitación** se la puede describir como:

Conjunto de acciones que desarrollan aptitudes en un individuo con el objeto de prepararlo para su desempeño laboral u ocupación. Su cobertura abarca la atención, la memoria, el análisis, la síntesis y la evaluación, entre otros aspectos, respondiendo principalmente al área cognoscitiva⁵.

Y dependiendo del contexto socio-cultural se define el **adiestramiento**:

Conjunto de acciones que desarrollan habilidades motoras o destrezas en un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su desempeño laboral. Responde principalmente al área cognoscitiva⁶.

En las empresas se ha incorporado un concepto más holístico: el **desarrollo profesional**, el cual se expresa como:

Conjunto de acciones tendientes a integrar a un individuo a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo del liderazgo, las características de los productos, la importancia de los procesos de calidad total, mejora continua y reingeniería⁷.

⁵ ⁶ ⁷ Roger-Mark De Souza; Manual 1 “Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación”; PRB (Population Referente Breau); Master Litho S.A. San José Costa Rica Mayo 2003; p. 24, 25, 26.

1.2 Fundamentación Sociológica de la Educación

En esta segunda parte del capítulo abordaremos definiciones relacionadas al contexto social de la educación y los recursos humanos.

1.2.1 La Sociología

Es la ciencia que estudia las estructuras y los fenómenos sociales. Como ciencia la Sociología se inicia en Francia en el siglo XIX con Saint-Simon y A. Comte. En Alemania uno de los principales exponentes de esta ciencia fue Karl Marx quien afirmaba que las manifestaciones sociales son el resultado del conjunto de los modos de producción. En otros países como Gran Bretaña, Herbert Spencer afirmaba que la sociedad es un superorganismo producto de la combinación de organismos individuales.

1.2.2 La Sociología y su relación con la Educación

Por ser la Educación un proceso de carácter social, existe una estrecha relación entre estas dos ciencias. Al respecto el autor Julio Torres en su obra titulada "El Currículum Oculto", habla sobre las teorías de la reproducción y manifiesta que la escuela no es una institución neutra al servicio de la sociedad, sino que la primera responde a los intereses de la segunda.

Para él los intereses económicos se imponen a los educativos, y este fenómeno se ve plasmado en la acción de las empresas, que ven a sus trabajadores como uno de los recursos que les permitirán cumplir sus objetivos. Para el efecto se establece una demanda de fuerza laboral en función de las necesidades de las empresas.

1.2.3 Las Teorías de la Reproducción

Estas teorías concuerdan que la sociedad forma a sus miembros a su imagen y semejanza, en función de sus intereses, y que la educación es el medio con el cual la sociedad transmite sus bienes culturales. De acuerdo a la ideología con el que se enfoca esta realidad socio-educativa, surgen tres teorías sociológicas que son:

1. La Teoría de la Reproducción Social
2. La Teoría de la Reproducción Cultural
3. La Teoría de la Correspondencia

1.2.4 La Teoría de la Reproducción Social

Esta teoría afirma que la escuela perpetua las desigualdades sociales, de tal forma que los de más alto nivel social tiene acceso a las mejores oportunidades de educación, mientras que los del nivel social bajo no tienen oportunidades a este servicio.

Aunque las empresas no constituyen un sistema educativo, este fenómeno sí se manifiesta a su interior cuando los empleados con niveles jerárquicos altos optan a los programas de capacitación más costosos. En ciertos casos más extremos, son los únicos que participan de ellos, mientras los demás empleados no son capacitados.

1.2.5 La Teoría de la Reproducción Cultural

Esta teoría afirma que la escuela tiene un modelo a través del cual garantiza la transmisión del Capital Cultural, el cual tiene cinco componentes: 1) La Violencia Simbólica, 2) La Acción Pedagógica, 3) La Autoridad Pedagógica, 4) El Trabajo Pedagógico y 5) El Sistema de Enseñanza.

El componente de la violencia simbólica reúne tres características que son: 1) La educación se garantiza a ciertos grupos de la sociedad, 2) En la sociedad existen ciertos grupos que definen la cultura dominante y 3) Estas estructuras son aceptadas como válidas debido a su legitimidad.

En los procesos de capacitación el referencial "sociedad" se traduce a la organización que posee la empresa.

1.2.6 La Teoría de la Correspondencia

Esta teoría es la que más aporta al presente trabajo. Afirma que existe una directa correspondencia entre el sistema educativo y el sistema productivo.

Según esta teoría, las exigencias del curriculum oficial están directamente relacionadas con la vida productiva adulta, a través del curriculum oculto. De esta forma la escuela construye una serie de rasgos en el individuo, los cuales le proporcionan competitividad y carácter para poder trabajar en una sociedad industrializada de economía capitalista, que se concreta en las empresas.

1.3 La Capacitación

Anteriormente se definió la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje no formal. A continuación se expondrán algunos aspectos importantes en torno a este proceso.

TABLA 1.2 RESUMEN COMPARATIVO DE LA EDUCACIÓN ESCOLARIZADA Y LA CAPACITACION

	EDUCACIÓN ESCOLARIZADA	CAPACITACION
OBJETIVOS	Proporciona el aprendizaje para el desarrollo académico. Los conocimientos son a mediano y a largo plazo.	Proporciona el aprendizaje para el desarrollo organizacional. Los conocimientos son a corto plazo.
PROCEDIMIENTOS	Métodos expositivos. Los conocimientos son generalizados con situaciones hipotéticas. El aprendizaje es memorístico.	Variedad de métodos. Los conocimientos son específicos con situaciones vivenciales. El aprendizaje es pragmático
EVALUACION	En base a objetivos educativos. Medida a base de calificaciones. Retroalimentación es deficiente.	En base a objetivos instructivos. Medida en base a conductas. Retroalimentación constante.
OTRAS DIFERENCIAS	Los alumnos no tienen conciencia de la utilidad del proceso. Se estimula la competencia. El proceso de enseñanza-aprendizaje es largo.	Los alumnos están conscientes del proceso y lo aceptan con facilidad. Se estimula la cooperación. El proceso de enseñanza-aprendizaje es corto.

Fuente: Roger-Mark De Souza; Manual 1 "Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación"; PRB (Population Referente Breaux); Master Litho S.A. San José Costa Rica Mayo 2003; p. 20.

1.3.1 Aspectos sicopedagógicos de la capacitación

En el contexto de un currículum de capacitación, los aspectos psicológicos aportan al proceso educativo en lo referente a la comunicación, la actividad y la formación de la personalidad.

1.3.1.1 Aspectos de la comunicación

En el aspecto comunicativo del proceso tanto el alumno como el profesor deben considerarse polos activos del proceso.

Como toda comunicación, en su estructura general existen varios componentes. Ellos son el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y el ruido.

En un proceso de capacitación dirigido a profesionales que laboran en el sector empresarial, el emisor y el receptor pueden ser tanto profesor como alumno, debido a que cada uno de ellos tiene algo nuevo que aportar al grupo. Los profesores con más formación académica y técnica aportan con sus conocimientos sobre la temática a tratarse, mientras los estudiantes aportan con un conjunto de vivencias o experiencias que traen como resultado de su práctica laboral.

En los procesos de capacitación existe diversidad de medios que sirven como portadores del mensaje en referencia, tales como los equipos audiovisuales, el aula y el mobiliario, los materiales de didácticos, el instructor, etc.

Finalmente el ruido es un componente inevitable en cualquier proceso de comunicación. Puede manifestarse como consecuencia del desconocimiento de los objetivos empresariales de la capacitación. Es importante que el facilitador y los responsables de la capacitación conozcan la intención del proceso y que estas sean dadas a conocer a los capacitantes de una forma transparente y oportuna.

1.3.1.2 Aspectos de la actividad

Durante todo proceso social que involucre la participación de seres humanos, es un factor determinante el diseño de las actividades de interacción entre facilitadores, capacitantes y responsables del proceso.

En este caso la actividad debe contar con la adecuada orientación y dirección del facilitador. En un proceso de capacitación, como toda actividad que está compuesta por acciones y estas a su vez por operaciones, el facilitador deberá tener claramente definidos los objetivos de esta capacitación,

en los cuales deberán ser coherentes con los objetivos corporativos de la empresa.

El facilitador debe considerar bajo que condiciones los estudiantes pueden ejecutar operaciones que contribuyan a la formación de su sistema de habilidades con identidad propia, sin excluir las experiencias del trabajador y los nuevos conocimientos impartidos durante el proceso.

1.3.1.3 Aspectos de la personalidad

Estos dos procesos analizados anteriormente, acometen diversas funciones que favorecen el desarrollo de la personalidad de los capacitantes.

Todo programa de capacitación debe incluir los tres niveles en los que se manifiesta la personalidad. Estos niveles son el general, el particular y el individual.

En la personalidad general influye el contexto social, económico y cultural de la sociedad a la que pertenecen los individuos capacitados. Así no es lo mismo la personalidad general de un norteamericano que la de un asiático.

Estas características generales que identifican a los individuos de una sociedad a otra, influyen en el proceso de capacitación fundamentalmente en los objetivos del proceso, ya que el rol de la escuela varía en función de la sociedad en que se sustenta.

Se han dado casos de profesores extranjeros que han fracasado en un proceso de capacitación, debido a que no pudieron adaptar los objetivos y contenidos del programa de estudios, a los rasgos generales de la personalidad de los capacitados.

Con respecto al nivel particular de la personalidad, este se ve marcado por la actividad económica de la empresa. Hay que recordar que tanto la cultura organizacional como la actividad económica y productiva de la empresa, influyen en la personalidad de sus empleados.

Estos han desarrollado ciertos hábitos y fijado ciertos objetivos corporativos en ellos. El facilitador debe conocer de que empresas provienen los capacitados y tratar de conciliar los objetivos del proceso con los corporativos. De no ser así, los estudiantes capacitados e incluso los mismos directivos de la empresa podrían considerar que la inversión realizada fue inútil.

El nivel individual es el más complejo de todos. El facilitador encontrará que dentro de una misma empresa, los capacitantes tienen sus propios intereses y expectativas del proceso.

Conocer este nivel no es fácil, puesto que el estudiante puede enmascarar su personalidad individual. Para muchas empresas ecuatorianas que todavía se rigen con el modelo administrativo clásico, el recurso humano es un recurso más con fines productivos, lo cual reduce la autoestima de los trabajadores capacitados que ven en este proceso una estrategia para aprovecharlo al máximo.

En este tipo de situaciones extremas, el estudiante puede causar ruido en el proceso y presentar una actitud negativa al mismo. El trabajo arduo del facilitador se inicia en tratar de identificar estos casos y posteriormente intentar cambiar esta actitud.

Esto último estará condicionado principalmente al tiempo que dure la capacitación. Si es un programa de capacitación corto muy poco se podrá hacer, en tal caso hay que comunicar a los directivos sobre el particular y proponer una solución.

1.3.2 Organización y Dirección del proceso de Capacitación

En todo proyecto que se desee ejecutar, siempre la organización y la dirección serán tareas imprescindibles y laboriosas. En esta parte del capítulo, se abordarán los principales aspectos y funciones de la organización y dirección de los procesos de capacitación.

Cabe destacar que el estrecho vínculo entre las actividades académicas y laborales que se diseñen en el plan de capacitación, permitirá alcanzar una coordinación coherente en el proceso de capacitación, en el cual la universidad es la parte responsable de la dimensión académica mientras que la empresa tiene una mayor responsabilidad en la dimensión laboral.

Bajo esta premisa, a continuación se analizarán las principales funciones que se deben ejecutar durante un proceso de capacitación empresarial:

- La Planificación
- La Organización
- La Dirección
- El Control

1.3.2.1 La Planificación

Es un conjunto de acciones a través de las cuales se definirán los objetivos y contenidos del proceso de capacitación, en función del perfil que se necesita formar.

Para tales efectos, la planificación debe identificarse con las siguientes dimensiones:

Social: Porque en la planificación deben participar todos los grupos de personas involucrados en el proceso de capacitación: los directivos de las empresas, los capacitantes, los facilitadores, los directivos académicos, etc.

Técnica: Porque los contenidos deben ser sistematizados y organizados bajo la óptica de la ciencia y de la tecnología.

Política: Porque la planificación debe realizarse bajo un marco jurídico e institucional que avalice el proceso. Intervienen los reglamentos de la universidad y las políticas de la empresa.

Cultural: Toda planificación recibe una influencia del contexto en la que se realiza, la identidad de la empresa, el sistema de valores de la sociedad y la ideosincracia de los involucrados.

Prospectiva: La planificación busca incidir en el futuro, haciendo posibles nuevas realidades, lo cual se verá reflejado en el desarrollo de la empresa a través del desarrollo de sus trabajadores.

Estas dimensiones de la planificación no se dan en forma aislada, aunque así se las planifique, sino que deben estar integradas a través del plan de capacitación con una intención conciliadora y desarrolladora.

De una manera menos formal, el planificador podría cuestionarse: ¿Qué haremos?, ¿Para qué lo haremos?, ¿Cómo lo haremos?. Son preguntas que le podrán ayudar a concebir un plan o a mejorar un plan existente.

1.3.2.2 La Organización

Es un conjunto de acciones a través de las cuales se definen los recursos y las relaciones que deben existir entre ellos, lo cual es requerido para la ejecución del plan de capacitación. Para el efecto la organización debe incluir los siguientes componentes:

El Recurso Humano: Formado por los directivos académicos y empresariales del plan de capacitación, los facilitadores, los participantes y el personal de apoyo logístico que demande la ejecución del plan.

La Forma: Como componente propio del proceso educativo, especifica el tiempo y su distribución para cada uno de los programas de estudio y módulos que componen el plan de capacitación. En este componente se debe especificar el tiempo asignado para las actividades académicas, laborales e investigativas que demanden los objetivos y contenidos definidos en el plan.

Los Medios: Todo el material de apoyo didáctico, equipos, aulas y laboratorios, instalaciones físicas y otros suministros que demanden los programas del plan de capacitación deben consultarse a los diseñadores del plan, con el fin de que estos medios faciliten el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Evaluación: Toda organización debe precisar el sistema de evaluación que se requerirá para aprobar el plan de estudios de la capacitación. Esta evaluación deberá coordinarse entre la empresa y la universidad acorde con lo que se desea medir.

Estos componentes si bien son analizados de forma aislada e incluso pueden ser asignados a distintos recursos, deben cumplir con las siguientes características:

- Ser de alta calidad
- Ser pertinentes: Correspondientes con los objetivos del plan.
- Ser adaptables: Que soporten cambios sin afectar el plan.
- Ser coordinados: Que sean coherentes entre ellos.

Durante esta etapa de organización, también se puede incluir un componente económico, pero por estar fuera del objetivo propuesto en este trabajo de investigación no se lo analizará.

1.3.2.3 La Dirección

Una vez organizado el plan de capacitación, la dirección es la actividad que regulará su ejecución. En la dirección se emplean procedimientos y estilos administrativos, técnicas de motivación y liderazgo, habilidades gerenciales y toma acertada de decisiones.

1.3.2.4 El Control

Esta acción permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en la etapa de planificación, lo cual permitirá decidir sobre su permanencia o rectificación.

Un recurso del control sobre el plan de capacitación es la **evaluación**, a través de la cual se recopila, analiza e interpreta información relativa a una determinada actividad.

Toda evaluación debe ser:

- **Sistemática:** Debe organizarse en partes específicas y con objetivos claros.
- **Permanente:** Debe realizarse de forma periódica y constante.
- **Participativa:** Deben evaluarse a todos los involucrados del proceso.
- **Cuantitativa:** Que permita expresar en números ciertos rasgos del proceso.
- **Cualitativa:** Que permita identificar sin necesidad de medir, ciertos rasgos del proceso.
- **Válida y Confiable:** Los instrumentos y técnicas utilizados deben reunir estos dos requisitos de aceptación científica.
- **Realista:** Que sus resultados sean coherentes con la realidad experimentada u observada durante la ejecución del proceso.

1.4 Generalidades sobre la administración del recurso humano

La administración es una actividad que ha permitido cambios trascendentales en la vida de las organizaciones y sus miembros. Uno de ellos ha sido el establecimiento de un

sistema de desarrollo profesional para los trabajadores, que en algunos países se encuentra más evolucionado que en otros.

Como una cita histórica se tiene los efectos de la segunda guerra mundial sobre la producción y el impacto de la automatización de los procesos productivos.

Como resultado del desarrollo de las relaciones laborales, a través de las cuales se empezó a considerar importante para la competencia de la empresa la formación de su fuerza laboral, se comenzaron a elaborar planes de capacitación. Algunos de ellos elaborados en forma empírica y otros a través de consultores y asesores de competitividad y calidad.

Actualmente, el proceso de la globalización de los mercados y los avances tecnológicos han provocado cambios en las funciones de la capacitación; principalmente se ven afectados los objetivos, los contenidos y la metodología de estudios, por cuanto las empresas deben alcanzar los estándares de calidad y de competitividad exigidos por el entorno global.

Estos cambios en las funciones de la capacitación son dinámicos y sujetos a las especificaciones de la empresa.

1.4.1 Modelos de relaciones laborales

Las relaciones laborales son el resultado de las sociedades democráticas pluralistas occidentales, cuya organización capitalista de la producción industrial se confronta con los intereses personales de sus trabajadores.

Los tres modelos imperantes en este tipo de relaciones responden a tres sistemas respectivamente:

1. Sistemas vinculados con una tecnología primitiva, cuya economía es de subsistencia y su desarrollo tecnológico es incipiente. En este sistema se puede citar como ejemplo regiones ubicadas en Africa, Asia y América Latina.
2. Sistemas relacionados con la marginalidad y la transición, donde los campesinos están sin tierra y hay poblaciones urbanas marginales, la tecnología es incipiente, la mano de obra es no calificada y existen ciertas empresas pequeñas y medianas de élite. Estas características las tienen los países en vías de desarrollo.
3. Sistemas relacionados con sociedades modernas, que cuentan con tecnología avanzada, grandes unidades de producción, seguridad de empleo, lealtad a la empresa, etc.

Aquí se ubica el grupo de los siete grandes: EUA, Canadá, Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y Japón.

1.4.2 Escuelas fundamentales de la administración

Aunque la administración es una actividad tan antigua como la humanidad, su sistematización inició a finales del siglo XIX e inicios del XX. A partir de esta fecha se han desarrollado las siguientes escuelas:

Escuela clásica o Científica: promueve el incremento de la producción al mínimo costo, para lo cual racionaliza los recursos de las operaciones y la remuneración económica de los trabajadores. Busca la conservación de los recursos materiales y evita el desperdicio.

Escuela Humano-Relacionista: considera al trabajador como un individuo importante al interior de su organización, para el desarrollo del trabajo. Se le proporciona seguridad psicológica, reconocimiento y participación.

Escuela Estructuralista o Sociológica: su enfoque es eminentemente sociológico ya que se centra en la revisión de las relaciones de la organización con el contexto social en que se ubica. Los objetivos se definen con la participación de todos

los miembros, pero durante la ejecución se generan conflictos de intereses debido a factores de producción, capital y trabajo.

Escuela Neohumano-Relacionista: su lema es el trabajo en equipo para el desarrollo de la organización. Se consideran importantes el mejoramiento continuo de las relaciones humanas y la participación permanente de los trabajadores en los procesos productivos.

Escuela empírica: Es una escuela basada en las experiencias extraídas de distintas empresas públicas y privadas, grandes y pequeñas, de economía centralmente planificada y capitalista.

Escuela moderna.- Evoluciona paralelamente con el avance de la ciencia y la técnica. Su enfoque radica en el desarrollo organizacional, la calidad total, la excelencia en el servicio, la administración por contingencias, la mejora continua, la planeación estratégica y la reingeniería de procesos. Tiene como meta que la empresa sea capaz de producir con calidad basada en el desarrollo integral de sus miembros.

En la tabla 1.3 se resumen las principales características de estas teorías administrativas de acuerdo a ocho indicadores.

TABLA 1.3 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

INDICADOR	CLASICA O CIENTIFICA	HUMANO RELACIONISTA	Estructuralista	Neohumano Relacionista
Período	1900-1940	1925-1950	1950-1970	1960-2001
Origen	Revolución industrial, exceso de recursos	Respuesta a la teoría clásica	Conflictos, problemas del uso y del abuso	Autoridad rígida y exceso de control
Objetivos del Administrador	Mayor Producción	Felicidad del grupo	Múltiples Inter-relaciones.	Integración
Autoridad	Autócrata	Demócrata	Dejar Hacer, Dejar Pasar	Identificación de problemas y toma de decisiones.
Concepto del subordinado	Tope, sin iniciativa	Ser humano	Un miembro más	Maduro capaz de decidir
Motivación	La fuerza, Coerción	La convicción personal	Logro de metas y objetivos	Logro de resultados
Trato	Objeto, cosa	Paternalista	En base a sus logros	Libertad, igualdad y fraternidad
Principios	Obligar a producir	La gente feliz produce más	La gente feliz produce más	La gente feliz produce con calidad
Resultados	Automatización del trabajador	Inferiores a los esperados	Productividad	Productividad compartida

Fuente: Roger-Mark De Souza; Manual 1 "Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación"; PRB (Population Referente Breau); Master Litho S.A. San José Costa Rica Mayo 2003; p. 42-43.

Los aspectos relevantes de la escuela neohumana relacionista o moderna han sido enfocados en el presente trabajo de investigación, esto hacia el logro de los objetivos corporativos mediante el proceso de capacitación.

Tanto las teorías de administración como las de capacitación apuntan a la satisfacción que todo individuo debe lograr en su empleo. Este debe sentirse reconocido, evaluado con justicia y remunerado conforme a sus competencias para que pueda producir en cantidad y calidad.

La capacitación y el adiestramiento son conceptos que se han vivido desde la aparición del hombre y acorde a las exigencias tecnológicas del medio, y ha cubierto los más diversas actividades y circunstancias. Un ejemplo de esta realidad en el plano deportivo se encuentra en el ANEXO #3.

1.4.3 Las competencias laborales

Se define así al conjunto de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para ejercer con propiedad una actividad laboral⁸.

Las competencias laborales para fines de la capacitación del recurso humano de la empresas, se las puede clasificar en cuatro categorías a saber:

1. Competencias Metodológicas
2. Competencias Técnicas
3. Competencias Sociales
4. Competencias Individuales

⁸ Gordillo Héctor; "Evaluación de competencias laborales"; <http://www1.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>; consultado el 28 de junio del 2004.

Las primeras tienen que ver con los conocimientos y metodologías que se emplean en la realización de una actividad.

Las competencias técnicas responden a la aplicación o puesta práctica de los principios teóricos en actividades específicas.

Las competencias sociales incluyen la integración de las personas a grupos de trabajos, la inducción y el sentido de pertenencia del trabajador en la empresa.

Finalmente, las competencias individuales tienen que ver con los valores y actitudes interiorizados en las personas, como son la honradez, la puntualidad, la responsabilidad, etc.

De tal forma, un plan de capacitación debe acometer a la formación de estas competencias. Todas las componentes del plan, desde los objetivos hasta la evaluación deben corresponder con la formación integral del trabajador capacitante.

1.4.4 La calidad y el mejoramiento continuo de las empresas

Hoy en día las empresas compiten sobre la base de la calidad de bienes de manufactura y/o servicios. Parte del éxito de los competidores se debe a la capacidad para proveer productos y servicios de alta calidad a precios razonables⁹.

La calidad total como estrategia de competitividad

La calidad total ha sido el concepto de soporte para la competitividad de las empresas en todo el mundo y, aun cuando existen diferentes definiciones de calidad, todas se enfocan en considerar al conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

William Edwards Deming en su libro "Fuera de la Crisis" plantea catorce puntos para mejorar las empresas y su administración¹⁰. Estos son:

⁹ Krajewski Lee; "Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis"; Quinta Edición; Prentice Hall; México 2000; p. 15.

¹⁰ López Carlos; "Los catorce puntos de Deming"; <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/13/deming.htm>; consultado el 23/06/2004.

La constancia, una nueva filosofía para la empresa, la inspección en detalle, compras basadas en diversos criterios y no sólo en el precio, el mejoramiento continuo, el entrenamiento, el liderazgo, desterrar el miedo en todo nivel, romper barreras, eliminar slogans, eliminar la administración por cuotas numéricas, incentivar los logros del personal y eliminar las comparaciones, implementar programas de capacitación y automejoramiento, transformación en calidad, procesos, productos y servicios.

La Administración de la Calidad Total debe involucrar a todos los miembros de una organización como estrategia para un mejoramiento continuo. Es importante que el área de recursos humanos reclute empleados, motive y capacite a los que se encuentran en la organización¹¹.

Los programas de capacitación durante el trabajo contribuyen a mejorar la calidad. El aprendizaje de nuevos métodos de trabajo y la aplicación de nuevas tendencias, procesos y filosofías aumentan la productividad y reduce los costos de la mala calidad.

¹¹ Krajewski Lee; "Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis"; Quinta Edición; Prentice Hall; México 2000; p. 212.

Algunas empresas tienen como política capacitar a sus empleados para que comprendan como las deficiencias de su desempeño inciden la calidad de los bienes y servicios de la empresa. Honda of America, Inc., imparte más de 100.000 horas de instrucción anual¹².

En los mandos altos, también es necesario que los directivos y gerentes desarrollen habilidades para dirigir y educar a sus colaboradores.

Los directores y gerentes actuales ya no deben estructurar sus organizaciones en forma rígida con estilos de liderazgo autocráticos; deben buscar el cambio cultural para la formación de equipos de trabajo colaborativo que se responsabilicen totalmente de la planeación, el control y el mejoramiento de los diferentes procesos que, encadenados todos, constituirán el frente común que permitirá afrontar el reto de competitividad que demanda la cambiante situación actual para el cumplimiento de la misión de la empresa¹³.

Peter Drucker, en su obra "Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI", observa que las personas se desempeñan de acuerdo

¹² Krajewski Lee; "Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis"; Quinta Edición; Prentice Hall; México 2000; p. 217.

¹³ Chow Mak Leonel, C.P.; "LA CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS"; http://www.tecbc.mx/revistas/rev_01_02_calif_tota.html; consultado el 9/06/2004.

como aprenden y que mucha gente trabaja con costumbres que no le son propias, por lo cual tienen un mal rendimiento¹⁴.

Drucker en otra de sus obras "Automanagement" destaca que el trabajador debe interrogarse con base a la pregunta ¿Cómo me desempeño?. Recomienda que la personas debe actuar de acuerdo a sus puntos fuertes y hacer rendir al máximo sus talentos. Para el caso de la empresa esto se traduce como talento corporativo.

La Filosofía del Mejoramiento Continuo

Este proceso es esencial para el éxito de la empresa pero es largo y requiere de la participación activa de todos los miembros y de todos los niveles jerárquicos.

Uno de los pasos esenciales en el largo camino del mejoramiento continuo es capacitar a los empleados. En una industria que tradicionalmente se enfoca en precio, Palm Harbor ha conseguido obtener excelentes resultados superiores al dedicar su enfoque de calidad sobre personal con óptima capacitación.

Palm Harbor implementó por primera vez en 1986 el Proceso de Mejoría de Calidad (QIP), el cual es un programa diseñado para

¹⁴ Ser Humano & Trabajo; "Automanagement , El éxito en la economía del conocimiento"; <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm>; consultado el 15 de junio del 2004.

prevenir y corregir problemas e ineficacias. Una de las inversiones de Palm Harbor está dirigida a capacitar a sus colaboradores para obtener altos niveles de calidad en la construcción de residencias¹⁵.

Al respecto, el experto japonés en mejoramiento continuo (KAIZEN en japonés), Masaaki Imai (Tokio 1930), considera que para ser competitivos se debe mejorar continuamente lo que se hace en la empresa, desde el lugar donde se fabrican los productos hasta el momento de la entrega a los clientes.

Imai afirma que los clientes exigen calidad, precios razonables y buen servicio de entrega, y esto se logra a través del Kaizen.

Según Imai el Kaizen no eleva los costos, al contrario elimina el desperdicio y sólo cuando se desea innovar se debe realizar una inversión significativa, pero luego se debe continuar haciendo Kaizen.

Las industrias automotriz y electrónica emplea Kaizen y en diez años se han visto resultados positivos en ambas, afirma Imai¹⁶.

¹⁵ Harbor Palm Home; "Capacitación para mejorar la calidad"; http://www.palmharbor.com/our_company/career_center/quality_training/index.asp?bhjs=1&bhsw=1024&bhsh=768&bhswi=1004&bhshj=623&bhfiver=5&bhdirex=0&bhje=1&bhcold=32&bhrl=-1&bhqt=-1&bhmp=-1&bhab=-1&bhmpe=&bhflex=7,0,19,0&bhdirex=&bhcont=lan&set=sp; consultado el 9 de junio del 2004.

¹⁶ Revista Lideres; "Un gurú que rompió paradigmas!"; lunes 17 de mayo del 2004, sección Entrevista.

1.5 Métodos de Investigación y Herramientas Estadísticas

En la sociedad actual y moderna, los métodos de investigación científica son importantes no sólo para las ciencias llamadas duras, sino también para ciencias sociales como las administrativas y económicas¹⁷.

Los métodos de investigación proveen técnicas de tratamiento adecuado de los datos para su posterior análisis e interpretación.

La información que se obtiene luego de una investigación permite modificar la realidad de un objeto o fenómeno, de una manera confiable y sustentable.

Las ciencias sociales a diferencia de las naturales, orientan los métodos de investigación a fines de comprender y no de explicar¹⁸.

Existen muchos métodos de investigación científicos y ninguno de ellos se puede considerar mejor que otro, todo depende del objetivo de la investigación para elegir el más conveniente.

¹⁷ Bernal César; Metodología de la investigación para Administración y Economía; Pearson Educación de Colombia; Santa Fe de Bogotá 2000; p. 56.

¹⁸ Murcia Florián Jorge; Investigar para cambiar; Magisterio; Bogotá 1977; p. 37.

En este trabajo de investigación, por su objetivo y solución se emplearon dos métodos de investigación científica que son:

1. Método de Investigación Acción Participativa (IAP)
2. Método de Investigación Etnográfica

1.5.1 Método de Investigación Acción Participativa

El principio fundamental de este método es que el conocimiento de la realidad del objeto es en sí mismo un proceso de transformación a través de la superación de los conflictos y contradicciones del investigador, del grupo participativo y del problema y objeto de estudio.

La Investigación Acción produce cambio del conocimiento a través del cambio de la realidad en forma simultánea, por lo que en este tipo de investigación los procesos de cambios del conocimiento y la realidad son una función del otro.

Para diseñar una IAP se deben seguir los siguientes pasos¹⁹:

1. Seleccionar una comunidad determinada.
2. Revisar datos en cuanto a necesidades, problemáticas y participantes del estudio.
3. Organizar los grupos.
4. Elaborar la estructura administrativa de la investigación.
5. Desarrollar el trabajo investigativo.

¹⁹ Fals Borda Orlando; El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis; Tercer Mundo Editores; Bogotá 1990; p. 27.

6. Devolver en forma sistémica el conocimiento producido por la propia comunidad para hacer ajustes y continuar el proceso de transformación de la realidad y teorización.
7. Elaborar el marco teórico y redacción del conocimiento construido.

De lo expuesto, la IAP debe involucrar a todos los miembros de la comunidad desde la formulación del problema hasta la interpretación de los resultados y propuestas de solución.

1.5.2 Método de Investigación Etnográfica

Por definición, la etnografía es una ciencia que describe el estilo de vida un grupo de personas habituadas a vivir juntas²⁰.

En una sociedad moderna, cualquier unidad en la que interactúen de manera permanente un grupo de personas, pueden ser estudiadas etnográficamente. Ejemplos de estas unidades son una familia, una empresa, una institución sin fines de lucro, otras organizaciones.

Para diseñar una investigación etnográfica se deben seguir los siguientes pasos:

²⁰ Martínez Miguel; La Investigación cuantitativa etnográfica; Bogotá 1997; p. 125.

1. Realizar una introducción a la investigación.
2. Plantear interrogantes y definir objetivos.
3. Orientar la epistemológicamente la investigación.
4. Elaborar el marco teórico y conceptual que sustentará la investigación.
5. Diseñar el esquema de trabajo.
6. Seleccionar los participantes y su situación.
7. Involucrar la experiencia y el rol del investigador.
8. Diseñar estrategias para la recolección de datos.
9. Seleccionar técnicas de análisis e interpretación de los datos.
10. Presentar y aplicar los resultados.

El objetivo de realizar una investigación etnográfica es crear una imagen realista del grupo estudiado para su posterior comprensión. Los problemas surgen a medida que se realiza el estudio²¹.

En este método, los problemas no se formulan previamente sino que van apareciendo a medida que se realiza el estudio, aunque esto puede evitarse si el método se lo combina con otro que sí posea problema científico definido.

²¹ Bernal César; Metodología de la investigación para Administración y Economía; Pearson Educación de Colombia; Santa Fe de Bogotá 2000; p. 61.

1.5.3 Prueba estadística H

La prueba H o prueba de Kruskal-Wallis, es una prueba que permite probar la hipótesis nula de que k muestras aleatorias independientes provienen de poblaciones idénticas²².

En esta investigación fue necesario emplear la prueba estadística H para determinar la convergencia de criterios de los diez expertos que participaron en la validación del problema planteado.

Con esta prueba se tuvo que aceptar la hipótesis nula lo cual significó que los expertos concordaron que existe asistematicidad en los planes de capacitación implementados en las empresas.

1.5.4 Análisis Univariado y Multivariado

Las técnicas de análisis univariado y multivariado permiten explicar en forma cuantitativa el comportamiento de las variables que se estudian en una investigación. En el análisis

²² Miller Irwin y otros autores; "Probabilidad y Estadística para Ingenieros"; Prentice Hall; Cuarta Edición; Mexico 1992; p. 314.

univariado se emplean fórmulas para la media, la varianza y la distribución porcentual de los datos.

Son frecuentes los gráficos de barras y pastel para ilustrar la distribución porcentual de los datos recopilados durante la investigación.

Análisis Multivariado

Es el conjunto de técnicas estadísticas que de forma simultánea miden, explican y predicen todas las relaciones entre los elementos que conforman una tabla de datos (subsistema), proporcionando un resultado que debe ser interpretado minuciosamente para el analista (investigador)²³.

Existen diversos métodos para el análisis multivariado, los más clásicos son el de componentes principales y el método factorial. Para este trabajo de investigación se empleó el método de componentes principales que se procede a explicar a continuación.

²³ Lévy Mangin, Varela Mallou; "Análisis multivariable para las ciencias sociales"; Prentice Hall; Madrid 2003; Primera Edición; p. 6.

Método de Componentes principales

Este método se basa en la reducción de la dimensionalidad del problema investigado. Su objetivo es explicar la mayor parte de la variabilidad total con el menor número de componentes o factores comunes que agrupen a las variables cuantitativas²⁴.

1.6 Teoría General de los Sistemas

La Teoría General de los Sistemas es una teoría interdisciplinaria desarrollada entre 1950 y 1968 a partir de los trabajos realizados por Ludwing von Bertalanffy, biólogo alemán, en el intento de crear una teoría y una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, la misma que permite explicar la realidad empírica.

La meta de la Teoría General de los Sistemas es tratar de evitar la superficialidad científica que estanca a las ciencias. Para ello emplea como modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, desde el campo físico hasta el campo socio-económico, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

En esta teoría el sistema se lo define como un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e

²⁴ Lévy Mangin, Varela Mallou; "Análisis multivariable para las ciencias sociales"; Prentice Hall; Madrid 2003; Primera Edición; p. 329.

interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo²⁵.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos) sino al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema.

Bajo ese enfoque existen tres elementos fundamentales de todo sistema: entradas, procesos y salidas.

Para un programa de capacitación visto como sistema, las entradas son el conjunto de experiencias, actitudes y conocimientos que tienen los capacitantes antes de iniciar la capacitación. Los procesos en sí mismos son los procesos de capacitación y las salidas corresponden al perfil del trabajador una vez capacitado, esto es los resultados esperados de la capacitación. Por esta razón la capacitación es un proceso que debe implementarse bajo las premisas del pensamiento sistémico.

Las organizaciones como sistemas

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

²⁵ López Alfredo; "Teoría General de los Sistemas"; <http://www.monografias.com/trabajos/tgralsis/tgralsis.shtml>; consultado el 9 de junio del 2004.

Las empresas tienen los siguientes subsistemas visibles:

a) Subsistema psicosocial: está compuesto por los individuos, la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas y para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, planes de integración, estrategia y operación, estructuras y procesos de control.

Al respecto, Peter Senge afirma que las organizaciones aprenden y que los individuos que la conforman deben poner en práctica todo su potencial de capacidades, buscar el continuo auto-crecimiento y crear sinergia a través de las siguientes cinco disciplinas del aprendizaje continuo²⁶:

1. Desarrollo de la Maestría Personal
2. Identificación y Desarrollo de los modelos mentales
3. La Visión Compartida
4. El Trabajo en Equipo
5. Generación del Pensamiento Sistémico

²⁶ Núñez Mendoza Alberto; “La Quinta Disciplina”; <http://www.Geocities.com/Eureka/Office/4595/quintadis.html>; consultado el 11 de junio del 2004.

El término sinergia representa el resultado adicional que se obtiene cuando dos objetos trabajan asociados. Por lo tanto la sinergia es la suma de las energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo²⁷.

Metodología de aplicación de la Teoría General de Sistemas

Desde el punto de vista administrativo, para implantar un sistema se deben cumplir las siguientes etapas:

1. Análisis de situación actual
2. Definición de objetivos
3. Formulación del plan de trabajo para alcanzar objetivos
4. Levantamiento de información referida al sistema en estudio y otra de interés.
5. Diagnóstico de la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio.
6. Diseño del nuevo sistema.
7. Implementación del sistema diseñado.
8. Seguimiento, control y reetroalimentación.

²⁷ Cortese Abel, "Trabajo en equipo: Descubriendo el talento colectivo"; http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm, consultado el 28 de junio del 2004.

De acuerdo a lo expuesto por la Teoría General de Sistemas, todo programa de capacitación debe ajustarse a esta metodología con sus respectivas adecuaciones.

Ahora se exponen brevemente las características con fines comparativos entre la capacitación tradicional y la sistémica.

Enfoque tradicional vs sistémico de la capacitación

El hombre debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas ha comprendido que es necesario cooperar con los demás para la consecución de sus fines, por lo cual la coordinación del esfuerzo humano es el problema esencial en toda acción de grupo, lo cual se lleva a cabo a través de instituciones de diferente carácter, entre las cuales se encuentran aquellas destinadas a obtener bienes materiales o prestar servicios, lo que pone de manifiesto el profundo carácter social de la empresa²⁸.

Este cambio de enfoque, motivó el desarrollo de un nuevo concepto: capital humano como expresión y reconocimiento de

²⁸ Mesa Orama Jesús; "EL MODELO ZENER: UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA"; <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>; consultado el 9 de junio del 2004.

que en cualquier empresa el factor decisivo es la acción del hombre.

El entorno actual al que se enfrentan las empresas, es dinámico y tiene un fuerte impacto sobre ellas, ya que cualquier tipo de inestabilidad perturba las relaciones de interdependencia que se han establecido en la empresa.

Estos aspectos evidencian la necesidad de una alta flexibilidad organizacional y una elevada preparación del personal, tanto en el plano profesional como en el dominio de aspectos organizativos y metodológicos que rigen en la empresa con lo cual se posee la empresa en el mercado a partir de la claridad, rapidez y grado de certeza de las respuestas que brindan a los clientes ante preguntas sobre productos o servicios.

Tomando en cuenta los aspectos antes señalados en el presente trabajo se propone un modelo para llevar a cabo la capacitación en la empresa que integra de manera sistémica el desarrollo tecnológico contemporáneo con el enfoque moderno de Calidad Total que establece el papel decisivo del sujeto en el desempeño de una entidad.

Enfoque tradicional de un programa de capacitación

En el concepto tradicional de capacitación a nivel de la empresa, ésta se concibe como "un medio que proporciona al individuo los conocimientos necesarios que le permitan desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo y prepararse para asumir responsabilidades de mayor envergadura".

La definición antes enunciada contiene importantes limitaciones de proyección estratégica ya que no incorpora los siguientes aspectos:

- El individuo capacitado debe difundir su experiencia dentro de la empresa.
- El conocimiento debe ampliarse a todo el funcionamiento de la empresa.
- Auto-superación como elemento primordial en el proceso de capacitación.
- Impacto emocional que tiene sobre las personas sentir que su intelecto dispone de condiciones en la empresa para su desarrollo.
- La capacitación puede percibirse como un elemento coercitivo.

De lo anterior se desprende que este modelo en términos de la cartera de servicios suele basarse en cursos temáticos,

entrenamientos, Maestrías y Doctorados, fundamentalmente por vía presencial, así como la asistencia a Eventos, Talleres y Conferencias ejecutados de manera independiente y con objetivos limitados al área cognitiva y psicomotriz del aprendizaje.

Otra limitación de este modelo es que al igual que en un diodo común, la corriente (conocimiento) circula sólo cuando la empresa capacita al trabajador sin considerar la opción de que este entregue a la empresa parte de este conocimiento.

Modelo Zener de capacitación sistémica

Las limitaciones señaladas al Modelo Tradicional, evidencian la necesidad de reformular el concepto de capacitación tradicional, a uno más holístico que asigne al hombre el papel activo que le corresponde.

Para alcanzar este objetivo, la capacitación debe definirse como un «subsistema empresarial que viabiliza a todos los miembros la adquisición y transmisión de los conocimientos y habilidades necesarias para incrementar la eficacia y la eficiencia en el orden individual y colectivo»²⁹.

²⁹ Mesa Orama Jesús; “EL MODELO ZENER: UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA”; <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>; consultado el 9 de junio del 2004.

Bajo esta concepción la capacitación se concibe como el resultado de la diferencia entre lo que se recibe y se aporta en términos de conocimientos, por cada miembro de la entidad a la misma, incluidos los directivos.

Este modelo recibe el nombre de Zener porque el flujo del conocimiento es comparable en términos electrónicos con el comportamiento de la corriente I (conocimiento) que circula a través de un diodo Zener en dos direcciones, dependiendo de la diferencia de potencial aplicada de un sentido a otro.

En la práctica la cuantificación del balance entre el conocimiento recibido y el entregado por el sujeto es difícil por lo cual la valoración de su impacto debe efectuarse a partir de la duración de cada una de las cinco etapas en que conceptualmente se divide el proceso de conocimiento en la empresa.

Durante la primera etapa del proceso de capacitación, la empresa tiene un balance negativo en cuanto a conocimiento porque los entrega al trabajador pero no recibe parte de ellos.

En una segunda etapa el trabajador deja de recibir conocimiento pero aún no puede entregar parte de este a la

empresa porque en esta etapa se asimila e interioriza el proceso.

Luego de esta etapa el trabajador devuelve, a través de su práctica eficiente y cooperativa, parte del conocimiento a la empresa.

De la Quinta disciplina de Peter Senge, mencionada anteriormente, todos los miembros de la empresa deben desarrollar el pensamiento sistémico, puesto que la compleja realidad funciona en base a sistemas globales. Esto induce a pensar que el conocimiento debe fluir desde la empresa hacia el trabajador y viceversa.

Los principios esenciales para desarrollar con éxito un plan de capacitación sistémico en la empresa son:

1. Los sistemas se subdividen en subsistemas.
2. Los sistemas tienen fronteras o límites (sensores) que proveen información acerca de su medio ambiente.
3. Todo sistema tiene un objetivo (equifinalidad).
4. Los sistemas generan sinergia.
5. Los sistemas cuentan con un elemento regulador del equilibrio.
6. Los sistemas cuentan con un elemento de retroalimentación (feedback).
7. Los sistemas tienen un mecanismo de espera o demora.

De acuerdo a lo expuesto en este modelo Zener y el hecho de que todo sistema tiene un tiempo de demora y espera, la capacitación del recurso humano deber ser visto como un proceso respetable en cuanto al tiempo de espera para la consecución de los resultados deseados.

Con esta base teórica se procederá a continuación en el capítulo dos, a la descripción de la estrategia para elaborar un plan de capacitación sistémico de una empresa local, que por razones de confidencialidad de sus datos omitiremos los nombres de los trabajadores que participaron de la estrategia y simplemente se la denominará la empresa.

CAPITULO 2

DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION SISTÉMICO EN LA EMPRESA

Es una aceptación general que la capacitación de los trabajadores dentro de una empresa es una modalidad de educación no formal, además no conducen a la obtención de títulos académicos. Este proceso formativo es una influencia educativa con carácter más pragmático que teórico y son los facilitadores debidamente entrenados quienes deben dirigirlo y avalarlo para el cumplimiento de los fines y propósitos de la empresa.

Los responsables de la capacitación pueden optar por diversos métodos para elaborar planes de capacitación en la empresa.

En este capítulo se presentará una guía metodológica para la elaboración de un plan sistémico basado en la experiencia y preparación formal y no formal de los trabajadores.

Aquí también se abordará las diferentes situaciones en las que se puede encontrar el proceso de capacitación en la empresa y cuáles de ellas deben ser mejoradas como parte de la estrategia para elaborar el plan de capacitación sistémico.

2.1 Análisis de la situación actual de la capacitación en la empresa

El investigador a través de la validación científica determinó la carencia de sistematicidad en los planes de capacitación que generalmente se implementan en algunas empresas del medio.

Una muestra de la situación anterior es el hecho de que los responsables de la capacitación no la ejecutan en forma planificada con cursos interrelacionados entre sí, y la decisión sobre el qué hacer y no hacer es en muchas ocasiones improvisada y sin objetivos claramente definidos a mediano y largo plazos.

Existen aún situaciones más críticas donde en nuestro medio se solicitan cursos a entidades capacitadoras sólo por cumplir un compromiso presupuestario anual.

El investigador en la tabla 2.1 describe un diagnóstico sobre la situación actual de la capacitación en el medio para diez de las empresas que más invierten en este rubro, al año 2002:

TABLA 2.1 DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION PARA DIEZ EMPRESAS EN LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

FUNCION	DIAGNOSTICO
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No participan todos los grupos de personas involucrados en el proceso de capacitación: los directivos, los capacitantes, los facilitadores, los académicos, expertos en el área. ➤ Los contenidos son analizados independientemente. ➤ Las políticas del proceso se limitan a las académicas. ➤ No se implica la misión ni visión de la empresa. ➤ No se precisa en el sistema de habilidades ni de valores a desarrollar. ➤ La capacitación se la planifica a corto plazo. ➤ Los capacitados no son seleccionados con criterios claros. ➤ No hay una continuidad en el proceso.
ORGANIZACIÓN	Se delega a la empresa capacitadora.
DIRECCIÓN	Se delega a la empresa capacitadora.
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El control se lo realiza a través de una evaluación del proceso sólo mientras este se ejecuta. ➤ No existe una retroalimentación por parte de los directivos de la empresa de los cambios producidos por el proceso. ➤ No existen indicadores para medir el impacto de la capacitación en la empresa.

Elaborado por el autor.

De la tabla 2.1 se puede observar que las falencias más numerosas se encuentran en la función de planificación y control, pero en las funciones de organización y dirección se encuentra una falta de relación entre la empresa y la capacitadora.

En conclusión, la tabla 2.1 revela una ausencia de la visión compartida entre directivos, trabajadores y facilitadores.

2.2 Descripción de la situación deseada de la capacitación

El presente trabajo planteó como hipótesis principal que la capacitación sistémica permite mejorar el desempeño del recurso humano de la empresa y de la misma. Esto contrasta al diagnóstico dado en la tabla 2.1.

La hipótesis de este trabajo considera que un proceso sistémico de capacitación, debe tener por lo menos las características que se describen en la tabla 2.2.

TABLA 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACION SISTÉMICA EN TERMINOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

FUNCION	CARACTERISTICAS
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participativa: Los directivos, capacitantes y facilitadores deben aportar con ideas, retos, problemas y sugerencias para la elaboración del plan de capacitación. ➤ Contenidos integrados: Que cubran las áreas técnicas, sociales y las necesidades de todos quienes hacen la empresa. ➤ Capacitación con políticas de estímulo y recompensas a largo y mediano plazos. ➤ Misión y visión compartida. El capacitante sabe por qué y para quién trabaja. ➤ Se enfatiza el desarrollo personal: conocimientos, habilidades y valores. ➤ La capacitación se planifica a largo plazo y de manera continua. ➤ Los capacitantes se seleccionan en función de objetivos compartidos. ➤ Se capacita a todo nivel.
ORGANIZACIÓN	<p>Se la elabora conjuntamente con la capacitadora, atendiendo a las condiciones favorables para los capacitantes y la empresa.</p>
DIRECCIÓN	<p>La empresa participa activamente como observadora del proceso y retroalimenta.</p>
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El control es a través de una evaluación abierta, tipo parcial y sumativa. ➤ La retroalimentación sobre los cambios ocurridos en la empresa es a mediano y corto plazo. ➤ Existe medición del impacto de la capacitación en la empresa.

Elaborado por el autor.

Para alcanzar la caracterización dada en la tabla 2.2, se requiere plantear una estrategia para elaborar planes de capacitación sistémicos.

2.3 Estrategia para elaborar un plan de capacitación sistémico

Los pasos previos para elaborar un plan de capacitación sistémico en la empresa con las características descritas en la tabla 2.2 son los siguientes:

1. Caracterización de la empresa.
2. Adaptación de las componentes del plan de capacitación
3. Diseño de la orientación metodológica apropiada para el programa de cursos.

Para cumplir con estas etapas arriba expuestas, se analizarán el conjunto de actividades que es necesario llevar a cabo previamente, a saber:

1. Actividades de la estrategia
2. Metodología de Trabajo para la estrategia
3. Composición del Equipo de Trabajo
4. Cronograma de Trabajo
5. Propuesta Financiera
6. Análisis Costo-Beneficio de la Estrategia.

2.3.1 Actividades de la Estrategia

a. ACTIVIDADES EN LA PLANIFICACIÓN

- i. Diagnóstico de las necesidades de la empresa
- ii. Diagnóstico del perfil actual del aspirante
- iii. Definición del perfil del profesional a formar
- iv. Definición de los objetivos
- v. Definición de los conocimientos a asimilar
- vi. Definición de las habilidades a desarrollar
- vii. Definición de los valores a formar
- viii. Definición de las actividades académicas
- ix. Definición de las actividades de investigación
- x. Definición de las actividades laborales
- xi. Determinación de los requerimientos de admisión

b. ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACION

- i. Determinación de la forma
- ii. Determinación de los medios
- iii. Determinación de la metodología de estudios
- v. Determinación de los requisitos de aprobación
- v. Determinación del perfil de los profesores

c. ACTIVIDADES EN LA DIRECCIÓN Y CONTROL

- i. Definición de los instrumentos de medición
- ii. Determinación de las técnicas de análisis
- iii. Diseño de los indicadores de medición del impacto

El cumplimiento de algunas de estas actividades condujo a un conjunto de resultados que se presentan en el capítulo tres.

2.3.2 Metodología de Trabajo para la estrategia

Se procedió a seleccionar a la empresa (mediana que sea representativa del sector público), luego de un análisis basado en criterios que se describen en la sección 2.4.

Para el efecto se elaboró un cuestionario de preguntas para recopilar información sobre estos criterios. El ANEXO #4 muestra el formato de este cuestionario.

Una vez seleccionada la empresa, se procedió a definir el equipo de trabajo y su correspondiente cronograma, así como la Propuesta Financiera y el Análisis Costo-Beneficio de la Estrategia. Estos elementos se describen a continuación.

2.3.3 Equipo de Trabajo

El equipo multidisciplinario y sus respectivas funciones que permitieron la implementación de la estrategia se describen en la tabla 2.3.

TABLA 2.3 EQUIPO DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION SISTÉMICO, SEGÚN EL CARGO, NÚMERO DE PERSONAS Y FUNCIÓN.

No.	CARGO	No. de Personas	FUNCIÓN
1	COORDINADOR DEL PROYECTO	1	Dirige y coordina todas las actividades del estudio.
2	EXPERTO EN ESTADÍSTICA	1	Organiza las actividades técnicas del componente estadístico.
3	REPRESENTANTE DE LA EMPRESA	1	Asesora en la actividad y los procesos que identifican la empresa.
4	EXPERTO EN CAPACITACION	1	Responsable del diseño del plan de capacitación.
5	PROGRAMADOR	1	Responsable del diseño, implementación y mantenimiento de la base de datos del estudio.
6	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	Apoya logísticamente al proyecto, busca los recursos para el estudio.
7	SUPERVISOR	2	Supervisa a los encuestadores y digitadores organizados por grupos.
8	ENCUESTADOR	3	Recoge la información de campo y la tabula.
9	DIGITADOR	3	Ingresa los datos.

Elaborado por el autor.

2.3.4 Cronograma de Trabajo

El detalle del cronograma de trabajo empleado para esta investigación se le describe en el ANEXO # 5.

2.3.5 Propuesta Financiera

El valor de la inversión requerida para implementar esta estrategia, se la puede apreciar en la tabla 2.4.

TABLA 2.4 INVERSIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION SISTEMICO

DESCRIPCIÓN DE COSTOS	RUBRO	Sub-Total (\$)
HONORARIOS DE LA FIRMA CONSULTORA	HONORARIOS	44.000
GASTOS REEMBONSABLES (TRANSPORTE, EQUIPOS DE OFINICIA, SUMINISTROS, USO DE LOCAL, TELEFAX, MATERIALES DE LA ENCUESTA)	LOGISTICA	4.060
ALIMENTACION Y HOSPEDAJE, SOLO APLICABLE PARA CIUDADES A EXCEPCION DE GUAYAQUIL	BIATICOS	7.190
COSTO TOTAL DEL ESTUDIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		48.060
COSTO TOTAL DEL ESTUDIO PARA OTRAS CIUDADES		55.250

Elaborado por el autor.

Esta propuesta no incluye IVA.

El cálculo financiero arroja un valor de \$48.060 (Cuarenta y Ocho Mil Dólares 00/100) que fue cubierto por la ESPOL en un esfuerzo con contribuir a la realización de esta investigación.

2.3.6 Análisis Costo-Beneficio de la Estrategia

De acuerdo a la tabal 2.4, la inversión para implementar la estrategia ascendió a un monto \$48.060, con lo cual se obtuvieron un conjunto de beneficios, que se verán a corto, mediano y largo plazo, tal como se describe en la tabla 2.5

TABLA 2.5 CONJUNTO DE BENEFICIOS OBTENIDOS POR LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION SISTÉMICO.

<p>CORTO PLAZO</p>	<p>➤ Se dispone de un estudio científico que determina las necesidades reales de capacitación en la empresa, de tal forma que se puede planificar cursos cortos para suplir las necesidades más apremiantes y de esta forma optimizar el presupuesto de capacitación asignado a la empresa.</p>
<p>MEDIANO y LARGO PLAZO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pueden seleccionar a los aspirantes del plan de capacitación con un respaldo técnico, generando confianza y transparencia en el proceso de selección. 2. La capacitación será sistémica, objetiva, integral, participativa. Tendrá acogida a lo interior de la empresa y contribuirá a mejorar el clima laboral. 3. La variación en el desempeño de los empleados podrá medirse a través de los indicadores de control diseñados. 4. Se contará con un respaldo técnico de los correctivos que deben hacerse al plan de capacitación para mejorar su impacto. 5. Habrá un beneficio personal para quienes participan del plan y un beneficio corporativo al contar con empleados mejor preparados y otros en calidad de respaldo. 6. Se consigue elevar la Maestría Personal de los trabajadores. 7. Se Identifican y se desarrollan los modelos mentales. 8. Se impulsa la visión compartida. 9. Se fomenta el trabajo en equipo. 10. Se genera el pensamiento sistémico.

Elaborado por el autor.

2.4 Caracterización de la empresa

La implementación de la estrategia para elaborar un plan de capacitación sistémico requiere que los profesionales a ser capacitados laboren en empresas que reúnan determinados requisitos, para lo cual en esta sección, se procederá a describir los criterios de selección y su importancia en la estrategia.

Los criterios a considerarse para que la implementación de la estrategia sea viable en la empresa son:

1. Población laboral
2. Estructura orgánica
3. Modelo Administrativo vigente
4. Trayectoria de Capacitación
5. Indicadores de rendimiento

Población Laboral

Este criterio establece que la empresa deberá tener una cantidad no menor a 25 empleados, a fin de que los resultados estadísticos sean confiables.

Estructura orgánica

Basado en este criterio, se dará preferencia a aquellas empresas que tienen una estructura organizacional, con jerarquías, cargos y funciones bien definidas. Esto permitirá orientar sistémicamente los programas de estudios, acordes con las necesidades de integración funcional tanto horizontal como vertical.

Modelo Administrativo Vigente

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 1, las empresas con modelos administrativos clásicos no se preocupan por capacitar

a sus trabajadores, por lo que esta propuesta será viable en empresas con modelo Neohumano-Relacionista o moderno.

Trayectoria de Capacitación

Este criterio se refiere a la experiencia que la empresa ha tenido con Planes de Capacitación ejecutados anteriormente. Se dará prioridad a las empresas con más frecuencia de capacitación a fin de incorporar información útil a la organización y coordinación del nuevo plan de capacitación.

Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento son utilizados por las empresas para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Se dará prioridad a las empresas que posean estos indicadores con el fin de facilitar la definición de los objetivos del plan.

Este requisito es opcional puesto que la estrategia no contempla medir el impacto de la capacitación.

La empresa que reunió todos los requisitos expuestos fue la Subdirección de Aviación Civil de la ciudad de Guayaquil, a la cual se le aplicó la estrategia definida en este capítulo y que será brevemente descrita a continuación.

Síntesis de la empresa seleccionada: Subdirección de Aviación Civil

La Subdirección de Aviación Civil (SUBDAC) de la ciudad de Guayaquil es una dependencia de la Dirección General de Aviación Civil, que por su parte es el organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas directrices y resoluciones impartidas por el Consejo Nacional de Aviación Civil.

La SUBDAC tiene como misión administrar los recursos materiales, financieros y técnicos de la Dirección General de Aviación Civil para las actividades aéreas de la ciudad de Guayaquil.

Para el presente trabajo de investigación se diseñó el cuestionario que se muestra en el ANEXO #6 el cual fue administrado a 77 trabajadores de la SUBDAC.

Los resultados de esta caracterización se los puede apreciar en el capítulo tres.

2.5 Adaptación de las componentes del plan de capacitación

Al elaborar el plan de capacitación de la empresa, debe considerarse que la didáctica es la que dirige cada uno de sus componentes. De acuerdo a esto, la estrategia incluye la adaptación de las ocho componentes del proceso de capacitación a la realidad de la empresa, los mismos se describieron en el capítulo uno.

Luego, es necesario determinar las competencias de los facilitadores que colaborarán en cada uno de los cursos para conseguir los objetivos del plan.

También es necesario definir las funciones de los miembros coordinadores para que contribuyan al éxito de la organización, dirección y control del plan de capacitación en la empresa.

En este caso no fue posible contar con la supervisión de un experto que realice una evaluación asincrónica del plan de capacitación durante su implementación, pero se recomienda este tipo de evaluadores.

2.5.1 Componentes del Plan de Capacitación

Ahora, se contextualizarán los ocho componentes del proceso docente-educativo del plan de capacitación para la empresa caracterizada en términos de:

1. El problema
2. El objeto
3. El objetivo
4. El contenido
5. El método
6. Los medios
7. La forma
8. El resultado

El Problema de la empresa

Aquí, este componente es la situación que la empresa desea mejorar o alcanzar a través de la capacitación. Esto es la adquisición de habilidades requeridas en el puesto de trabajo, proyección de la empresa a nuevos mercados, falta de motivación y espíritu emprendedor de los trabajadores, elevados costos por mala gestión de la producción, entre otros que podrían citarse como situaciones disfuncionales o visionarias que tiene la empresa.

El Objeto de la empresa

En los planes de capacitación, el objeto es el *proceso de capacitación de los trabajadores*. Este objeto debe mejorarse para ayudar a resolver el problema de la empresa.

Los Objetivos de la capacitación

Deberán definirse un objetivo general del plan de capacitación y los objetivos específicos de aprendizaje de cada uno de los cursos que componen el programa.

Estos objetivos tienen que ser definidos en conjunto por el equipo responsable de la empresa y por el equipo de la entidad capacitadora.

El Contenido del plan de capacitación

El contenido del plan de capacitación deberá definirse en función de los objetivos del plan y de las condiciones de los participantes a capacitarse.

En esta componente, el programa de cursos deberá desarrollar en el trabajador cualidades interdependientes, cooperativas y pro-activas, capaz de resolver los problemas de su empresa.

La dimensión cognoscitiva del contenido debe tener como fin estandarizar conceptos en los participantes para que la comunicación durante y después de la capacitación sea eficaz.

Las habilidades que se desarrollarán deben basarse en las competencias del cargo que desempeña el participante en la empresa y la relación entre los diferentes cargos.

Para el desarrollo de las habilidades, se requiere en ciertos casos que el grupo sea heterogéneo. Se debe explotar la riqueza inmersa en la diversidad de conocimientos y experiencias de los grupos heterogéneos, a través de dinámicas de grupos, foros de discusión, trabajos de investigación y desarrollo de proyectos aplicados al ejercicio de los participantes.

Es importante señalar que el participante deberá concienciar en el programa de capacitación, apropiarse de él, interiorizar los objetivos del plan desarrollar un *habitus* que le permita auto-dirigir su desempeño y proporcionar retroalimentación de refuerzo al plan.

En cuanto al sistema de valores, esta dimensión puede ser la menos tratada al diseñar un plan de capacitación, sin embargo es la dimensión más importante porque involucra la parte afectiva del participante.

Un participante que no está convencido de que el programa es para ayudarlo a mejorar su desempeño o en el peor de los casos, asiste a él por obligación, es un trabajador desmotivado que no crea compromiso con la empresa y en la práctica no aplicará lo que sus facilitadores le entregan.

Los facilitadores y directivos deberán hacerle ver y sentir a cada participante, que ellos son parte del plan para que el compromiso adquirido redunde en beneficio de la empresa. Esto se logra con técnicas que fomenten la automotivación, la autoestima y la autodisciplina como parte de la cultura organizacional de la empresa, para el éxito personal y corporativo.

Los Medios del plan de capacitación

Los medios son el vehículo que facilitan el desarrollo y asimilación de los contenidos del plan de capacitación.

Los medios del plan pueden ser diversos, desde un folleto guía elaborado por el facilitador, hasta un aula virtual para estudios a distancia, y no necesariamente elevan los costos del plan.

La Forma del plan de capacitación

Tomando en cuenta que los participantes a ser capacitados combinan la educación con el trabajo, en su dimensión espacial

y temporal la forma deberá diseñarse con facilidades para los empleados con jornadas de tipo ejecutivas o regulares, de acuerdo con las exigencias de su actividad, pero al mismo tiempo espaciadas para que los estudiantes puedan asimilar y aplicar los contenidos desarrollados en una forma continua, puesto que todo sistema tiene un tiempo de espera.

Para este tipo de programas se recomienda que el desarrollo de la temática se la conduzca en sesiones dos hasta ocho horas de duración.

El Método del plan de capacitación

Al estar dirigido a adultos, el programa de capacitación deberá desarrollarse con métodos apropiados a la edad y al nivel de instrucción de los participantes, teniendo como eje rector el sistema de objetivos del programa.

En la mayoría de las sesiones el éxito del método requiere dinamismo e interacción, sin descontar que en otros casos es necesario emplear el método expositivo sin abusar de él.

Los adultos requieren que las sesiones de capacitación sean participativas, por lo que esto contribuye a la adquisición de habilidades y destrezas de los participantes.

La metodología utilizada por el facilitador caracteriza el curso de capacitación e impacta en el aprendizaje de los participantes por lo que al momento de seleccionar a un facilitador es crucial su preparación no sólo académica, sino también profesional y andragógica.

El Resultado del plan de capacitación

La mayor parte de los resultados del plan de capacitación se los observa en el mediano y largo plazo, pero este particular no excluye que al término de la implementación de plan se presente un informe cuantificable del nivel de satisfacción y rendimiento de los participantes, ya que esto fortalece el prestigio y confianza para todos los involucrados en el plan.

Posterior al programa se deberá orientar a la empresa en el seguimiento a los empleados capacitados (post-capacitación), para que estos a su vez puedan reproducir sus experiencias a otros compañeros.

En la actualidad, en la mayoría de los casos esta actividad post-capacitación no se realiza, situación que crea los sentimientos de decepción y rechazo en quienes implementaron el programa.

Las competencias de los facilitadores responsables del plan de capacitación

Arriba se demostró que la metodología influye en el logro de los objetivos específicos de aprendizaje del plan de capacitación. Este logro es posible cuando los facilitadores que ejecutan el proceso docente-educativo reúne las competencias necesarias.

Una lista de las competencias que debe tener el facilitador de un programa de capacitación para trabajadores que laboran en empresas, se presenta a continuación:

1. Poseer una sólida base de conocimientos en el área del contenido que se desarrollará, la cual deberá contar con la debida certificación académica.
2. Tener experiencia laboral en el área del contenido que se desarrollará.
3. Estar familiarizado con el uso de técnicas y diseño de estrategias metodológicas para el aprendizaje de adultos.
4. Disponer de una sano sentido del humor.
5. Ser activas escuchas y estar disciplinados a emitir juicios cuando sean pertinentes para fines de una evaluación sumativa.
6. Ser líder democrático que respeta las actitudes e ideas de los participantes y fomenta el trabajo en equipo.

7. Proveer de atención personalizada a la realidad de cada participante.
8. Poseer experiencia en el manejo de conflictos propios de un ambiente de aprendizaje.
9. Ser cumplido y organizado con la agenda del curso.
10. Mantener a los participantes trabajando productivamente hacia el objetivo del curso.
11. Diversificar las actividades que se requieren para alcanzar los logros del curso.
12. Saber crear ambientes de aprendizaje que estimulen el pensamiento sistémico.
13. Disponer de tiempo adicional para atender consultas de manera presencial o no presencial.
14. Conducir el ambiente de aprendizaje con un digno trato humano.
15. Compartir la visión de la empresa.
16. Identificar los modelos mentales de los participantes y desarrollar nuevos modelos, a la vez que fomenta la maestría personal de cada uno de los participantes.
17. Organizar su propio material didáctico coherente con la temática a dictarse y con la bibliografía actualizada.

Esta es una lista mínima de competencias que deberán verificarse para determinar si el facilitador seleccionado tendrá

éxito. Las exigencias del programa determinarán otras competencias que deberán analizarse de manera particular.

Por lo anterior, es recomendable que la selección de los facilitadores sea responsabilidad no sólo de los coordinadores de la empresa sino de los expertos en el tema de la educación continua.

2.5.1.1 Responsabilidades y funciones del equipo coordinador

Se recomienda que los responsables de coordinar la planificación y ejecución del programa de capacitación, estén distribuidos en dos grupos. Uno se forma en la entidad capacitadora y el otro corresponde a la empresa que recibe la capacitación.

En el grupo coordinador de la empresa deberán involucrarse:

1. El directivo responsable de la empresa o su delegado.
2. El coordinador de recursos humanos.
3. Personal de apoyo logístico y de servicio administrativo.
4. Un experto en materia de capacitación (opcional).

En el grupo capacitador deberán involucrarse:

1. El directivo responsable de la capacitadora o su delegado.
2. Al menos un coordinador académico.
3. Personal de apoyo logístico y de servicio administrativo.
4. El equipo de facilitadores que puede ser propio o contratado.
5. Un experto en materia de capacitación.

Las principales responsabilidades del grupo coordinador de la empresa son:

1. Proporcionar toda la información referente a las necesidades del programa de capacitación, la cual puede ser obtenida directamente a través de los participantes o a través de los perfiles de cargos diseñados en la empresa.
2. Realizar el proceso de selección de los participantes de acuerdo con el objetivo general que se persigue con el programa de capacitación.
3. Proveer infraestructura y apoyo administrativo durante la ejecución del programa, en caso de ser necesario.
4. Supervisar y monitorear el desarrollo de los cursos.
5. Coordinar reuniones de trabajo con la capacitadora.
6. Mantener ambientes apropiados para la capacitación.

Las principales responsabilidades del grupo coordinador de la capacitadora son:

1. Realizar el proceso de selección de los facilitadores de acuerdo con los objetivos que se persiguen con el programa de capacitación.
2. Procesar los requerimientos de la empresa y traducirlos al grupo de facilitadores.
3. Proveer infraestructura y apoyo administrativo durante la ejecución del programa, en caso de ser necesario.
4. Supervisar y monitorear la calidad académica y profesional de los cursos.
5. Coordinar reuniones de trabajo periódicas con los delegados de la empresa.
6. Proveer la información recopilada sobre el rendimiento de los participantes y su nivel de satisfacción (información formativa y sumativa).

El número de personas de cada uno de los equipos es flexible, pero las funciones son invariantes.

2.5.1.2 Evaluación del Impacto del Plan de Capacitación

Es conveniente que dentro de la empresa se ejecute la evaluación apropiada del impacto del plan de capacitación, a fin de emitir criterios sobre el retorno de la inversión realizada.

Una de las aspiraciones de los responsables de capacitación es que los resultados sean visibles inmediatamente en el corto plazo. Pero en la mayoría de los casos, debido a que todo sistema cuenta con su tiempo de espera, existe un lapso de demora entre la causa (capacitación) y el efecto deseado (objetivos).

Posterior a la capacitación viene un proceso de asimilación e interiorización de lo aprendido lo cual requiere el rompimiento de paradigmas e implementación de nuevos modelos mentales. Esto requiere tiempo y el ambiente apropiado para los procesos de maduración de lo aprendido.

De lo anterior, se puede verificar los planteamientos de Donald Kirkpatrick (1998), quien define los cuatro niveles de la evaluación del impacto, a saber:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

De acuerdo a la Teoría General de Sistemas, se observa que en cada nivel sucesivo de evaluación, la información es más útil pero también es más compleja medirla, procesarla e interpretarla.

En los planes de capacitación sistémicos, la **reacción** es un nivel casi instantáneo y tiene algunos indicadores visibles durante el dictado de los cursos como son el entusiasmo, interés, cooperación, comentarios. Se recomienda que a este nivel no se empleen formatos de evaluación, a menos que esto sea un requisito exigido por la empresa.

En el ANEXO #7 se muestra un formato de evaluación para este nivel.

El nivel de **aprendizaje** es un poco más complejo que el anterior, puesto que se requiere evaluar el nivel de comprensión y aplicación de los conocimientos por parte de los participantes, así como el grado en el que se han desarrollado ciertas habilidades y destrezas.

Para efectos de certificación, la evaluación de aprendizaje para cursos cortos es de tipo sumativa y es responsabilidad exclusiva del facilitador. Sin embargo este tipo de evaluación no es suficiente para evaluar todo el impacto del plan de capacitación.

La evaluación del nivel de **comportamiento** es compleja y requiere tiempo llevarla a la práctica. Este periodo de

evaluación puede llegar a ser hasta de un año posterior a la fecha de finalización del programa de capacitación.

Entre los indicadores que se pueden emplear para medir el impacto están el cambio de la conducta de los participantes y los cambios a nivel organizacional.

Los instrumentos para este tipo de nivel de medición varían desde una entrevista informal hasta un estudio estadístico que involucre todos los niveles jerárquicos.

La evaluación del nivel de **resultados** ayuda a medir cambios en las políticas y en los programas de la empresa. Esta evaluación permite determinar si se ha dado incrementos en los indicadores de productividad, competitividad y posicionamiento de la empresa.

Lógicamente, la medición del impacto del nivel de resultados requiere de un estudio estadístico cuidadosamente diseñado que analice los datos que provienen de trabajadores, clientes, proveedores y otras entidades relacionadas con la empresa.

Por su complejidad esta evaluación es costosa y requiere tiempo procesarla, pero es necesaria si se desea mejorar o innovar.

2.5.2 Orientación Metodológica del Plan de Capacitación

La capacitación deberá dotar a los participantes de conocimientos y habilidades sobre las prácticas sustentadas científicamente que permitan mejorar la gestión de la empresa en un mundo globalizado.

A continuación se darán algunas generalidades que tiene como fin proveer criterios de orientación para los programas de capacitación que se vayan a implementar en la modalidad sistémica.

2.5.2.1 Generalidades de la Orientación Metodológica de los Planes de Capacitación.

El plan de capacitación debe enmarcarse bajo el principio filosófico de la calidad total, considerado esto hoy en día un objetivo prioritario para todas las empresas que deseen permanecer en el medio.

Bajo la premisa de la calidad total, es obligatorio plantear varios niveles simultáneos de comunicación con los participantes, bajo una estructura metodológica diseñada por el facilitador, en busca de la retroalimentación de refuerzo y en función de los objetivos empresariales.

De lo anterior se sugiere la creación de grupos de participantes cuyo número haga posible una instrucción personalizada. Esto es lo que se conoce hoy en día como la metodología de aprendizaje por problemas y un caso particular de la misma es el estudio de casos.

Esta metodología propone un facilitador tutor o flotante. El caso del tutor es más costoso, pero ambas modalidades contribuyen a una instrucción personalizada que incida en los aspectos operativos.

Por lo dicho, se recomienda la realización por parte del participante de trabajos focales dentro de la empresa, compenetrándose en las necesidades de la misma y estableciendo un enfoque crítico constructivo que le permita potenciar sus cualidades y aportar al aprendizaje corporativo de la organización

Una de las características que las sesiones deberán tener es que la enseñanza sea aprovechada por todo el colectivo, de modo que las vivencias que aquí se aborden puedan ser asumidas por los demás como parte fundamental del proceso de aprendizaje.

Este tipo de sesiones puede incluso contemplar el intercambio de opiniones no sólo entre participantes, sino también entre los facilitadores. Es también una oportunidad para el intercambio de experiencias y puntos de vista entre las distintas áreas de la empresa capacitada.

Se recomienda que las sesiones con contenido teórico no vayan más allá de la tercera parte del tiempo total que para el efecto se contempla.

La articulación de la metodología desarrollada por el facilitador con los objetivos del curso, debe especificar un contenido concreto, aunque el resultado pueda ser más amplio.

Las sesiones de discusión y teóricas deben tender a la consecución de un adecuado ambiente colectivo que posibilite cumplir con las expectativas de la mayoría sin dejar de atender los requerimientos particulares.

Como ya se destacó, la evaluación debe ser periódica a fin de que los participantes tomen conciencia de la continuidad del proceso y contabilicen los resultados, que sin duda estimulará la confianza y la automotivación.

Hay que enfatizar los objetivos para los cuales se realizan las evaluaciones, y además tener presente que el participante deberá conocer los resultados de su evaluación.

De lo anterior se desprende que las ponderaciones tengan un componente cuantitativo y cualitativo, tendiendo a medir resultados en el corto sin descuidar los resultados de la evaluación a mediano y largo plazo.

Por otro lado, la intervención de los participantes en la defensa o validación de sus trabajos y soluciones, resultará productiva porque pone en evidencia la aplicación del Plan de Capacitación.

Una vez que se han expuesto algunas generalidades metodológicas de los planes de capacitación, se procederá a bosquejar la orientación del programa como un todo integrador, particular que permitirá definir las invariantes de los modelos de capacitación.

2.5.2.2 Orientación Metodológica del Plan de Capacitación

Un plan de capacitación está formado por un conjunto de cursos constituido cada por unidades didácticas.

Estas unidades didácticas deberán ponerse a conocimiento de los participantes al inicio del programa a la par de los objetivos y los resultados esperados.

Los resultados no son un simple formulismo para la certificación, sino que van en virtud del desarrollo personal y empresarial.

Los facilitadores deberán aprovechar aquellas unidades didácticas con temáticas comunes a fin de obtener un mejor rendimiento en los estudiantes y aclarar ambigüedades que pudieran surgir.

La comparación de los resultados colectivos, los proyectos de aplicación en la empresa, la invitación a expertos, el estudio de casos, narración de vivencias, entre otras actividades, son importantes para las asimilación de los contenidos del programa, su interpretación y asimilación por parte de los participantes.

De aquí que, el modelo del plan de capacitación está constituido por los siguientes elementos:

1. Las Componentes del Proceso de Capacitación y las Leyes de la Didáctica.
2. El equipo de facilitadores requeridos por el programa.
3. Responsabilidades y funciones de los coordinadores.
4. El Plan de Evaluación del Impacto.
5. La base orientadora metodológica de los programas.

Luego de caracterizar a la empresa, es recomendable poner a prueba el modelo de capacitación para realizar los ajustes necesarios.

Los ajustes al modelo propuesto, se deben realizar con reuniones periódicas entre los responsables del programa, los facilitadores y un experto en implementación de programas de capacitación sistémica. Todo esto en base en un equipo de trabajo con visión compartida.

La estrategia que contempla la elaboración de un plan de capacitación sistémico pasando desde la caracterización de la empresa, luego la adaptación de las componentes del plan de capacitación hasta llegar a la orientación metodológica del plan, se puso en práctica por el investigador y los resultados obtenidos se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3

ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION SISTÉMICO EN LA EMPRESA

La estrategia de solución que se diseñó en el capítulo dos, a fin de solucionar el problema científico planteado se basó en tres etapas:

- 1) Caracterización de la empresa.
- 2) Adaptación de las componentes del plan de capacitación.
- 3) Orientación metodológica de los programas.

En este capítulo se describirán los resultados de la implementación de la estrategia en la empresa seleccionada de acuerdo a los criterios definidos en el capítulo dos.

Como resultado de la implementación se cuenta con el plan de capacitación sistémico de la empresa propuesto por el investigador, en la sección 3.2.

3.1 Caracterización de la empresa para fines de elaborar el plan de capacitación

La ejecución de esta etapa se realizó bajo el amparo de un Convenio de Cooperación entre la empresa y la ESPOL, cuyo documento se puede apreciar en el ANEXO #1.

Para esta etapa de la estrategia se elaboró un estudio estadístico empleando el análisis univariado y multivariado de la información recopilada a través del cuestionario instrumento de la encuesta mostrado en el ANEXO #6, el mismo que fue diseñado por el investigador.

Este cuestionario fue aplicado a 77 trabajadores de la empresa mediante entrevistas personales, las mismas que se realizaron en condiciones apropiadas. Esto es, los entrevistados proporcionaron la información en forma voluntaria, con tiempo de respuesta de acuerdo a sus inquietudes y claridad en cuanto a las preguntas que les fueron formuladas. Las entrevistas fueron registradas atendiendo a las normativas y procedimientos recomendados para estos fines.

Entre la información básica del ANEXO #6 para fines de esta etapa se resalta la siguiente:

- Edad
- Nivel de Instrucción
- Experiencia Laboral
- Área de Trabajo
- Área de especialización de estudios
- Número de Subalternos a su cargo
- Parámetros de desempeño
- Parámetros de evaluación de desempeño
- Parámetros de capacitación
- Áreas de Interés

Tanto las entrevistas como el procesamiento estadístico fueron llevados a cabo por un grupo de tres estudiantes de la carrera de Ingeniería Estadística del Instituto de Ciencias Matemáticas de la ESPOL, quienes efectuaron sus pasantías académicas durante el mes de agosto del año 2002, en el Centro de Educación Continua de la ESPOL bajo la supervisión del investigador.

En el ANEXO #9 se presenta la nómina de los estudiantes que colaboraron en esta etapa.

Como resultado del trabajo estadístico, se confeccionó una base de datos que se encuentra a disposición de los interesados.

El análisis univariado y multivariado permitió obtener veintiocho características de la empresa al año 2002, las mismas que se describen a continuación en el orden dado por del cuestionario:

1. La mayoría de los trabajadores entrevistados poseen entre 31 y 50 años de edad.
2. En cuanto al nivel de instrucción de los trabajadores, más de la mitad de los trabajadores tienen instrucción superior, en segundo lugar está el bachillerato y de menor porcentaje la instrucción Primaria y de Postgrado.
3. La mitad de los trabajadores entrevistados tienen entre 11 y 20 años de experiencia en su actividad laboral.
4. La mitad de los trabajadores referidos se desempeñan en el área Administrativa, en segundo lugar en el área Técnica Operativa y pocos en el área Gerencial.
5. Como área de especialización de estudios, se tiene en primer lugar el área Comercial y Financiera y en último lugar se encuentra el área de Ciencias Duras.
6. El 54% de trabajadores entrevistados labora en el departamento Financiero, el 37% labora en el departamento de Recursos Humanos y el 9% restante labora en el departamento de Sistemas.
7. La mayoría de los trabajadores tienen a su cargo entre 1 a 5 subalternos.

8. Un alto porcentaje de los trabajadores considera que para el desempeño de su cargo se necesita conocimiento, experiencia, habilidades y actitud de servicio.
9. Más de la mitad de los trabajadores consideran que los conocimientos que poseen no son suficientes para su buen desempeño.
10. El ambiente empresarial influye en gran parte de los trabajadores seguido de la indiferencia hacia el mismo.
11. El número de evaluaciones que realiza la empresa a un alto porcentaje de trabajadores es entre 1 y 2 veces al año.
12. Todos los trabajadores están de acuerdo que la empresa realice evaluaciones de desempeño.
13. Un alto porcentaje de los trabajadores conoce la misión de la empresa.
14. El 45% de los trabajadores entrevistados recibe anualmente entre uno y dos eventos de capacitación, el 42% de los trabajadores recibe más de dos eventos de capacitación y el 11% restante no recibe ningún tipo de capacitación en el año.
15. El 97% de los trabajadores considera que la capacitación es muy importante para el desarrollo de su actividad dentro de la empresa.
16. Para un alto porcentaje de los trabajadores la capacitación debe ser Integral y Sistémica.

Las áreas de mayor interés por departamento, declaradas por los trabajadores entrevistados son:

17. Departamento Financiero: Comercio Exterior, Marketing, Auditoría, Facturación, Tributación, Presupuesto, Gestión Empresarial, Control de Bienes, Manejo de Activos Fijos, Optimización de Inventarios y Primeros Auxilios.

18. Departamento de Recursos Humanos: Inglés, Relaciones Públicas, Educación, Nutrición y Seguridad Industrial.

19. Departamento de Sistemas: Formulación y Evaluación de Proyectos.

20. Las áreas de prioridad para los trabajadores son las siguientes, en orden descendente:

- a. Contabilidad y Finanzas
- b. Informática Administrativa
- c. Administración
- d. Relaciones Humanas
- e. Servicio al Cliente
- f. Recursos Humanos
- g. Ética
- h. Informática Técnica
- i. Marco Legal
- j. Otras áreas.

El análisis multivariado permitió clasificar áreas de interés de los trabajadores en grupos más generales, de las cuales se identificaron las áreas principales de estudio del plan de capacitación a saber:

- = Área Informática Administrativa
- = Área de Contabilidad y Finanzas
- = Área Humanística
- = Área Administrativa

Para cada una de las áreas arriba referidas se muestran a continuación los intereses por área por parte de los trabajadores entrevistados.

Área Informática Administrativa:

21.El 100%, el 90.2% y el 82.8% de los trabajadores del Departamento de Sistemas, Financiero y de Recursos Humanos respectivamente, demuestran interés en esta área.

22.Del total de los trabajadores entrevistados, el 88.3% muestran interés en esta área, de los cuales el 10.3% pertenecen al departamento de Sistemas, el 35.3% pertenecen a Recursos Humanos y el 54.4% pertenecen al departamento Financiero.

Área de Contabilidad y Finanzas:

23. El 90.2%, el 71.4% y el 51.7% de los trabajadores del Departamento Financiero, de Recursos Humanos y de Sistemas respectivamente, demuestran interés en esta área.

24. Del total de los trabajadores entrevistados, el 74% muestran interés en esta área, de los cuales el 8.8% pertenecen al departamento de Sistemas, el 26.3% pertenecen a Recursos Humanos y el 64.9% pertenecen al Departamento Financiero.

Área Humanística:

25. El 100% de los trabajadores tanto de los Departamentos de Sistemas y de Recursos Humanos muestran interés en esta área. El 97.6% de los trabajadores del departamento Financiero muestran interés en el área humanística.

26. Del total de los trabajadores entrevistados, el 98.7% muestran interés en esta área, de los cuales el 9.2% pertenecen al departamento de Sistemas, el 38.2% pertenecen a Recursos Humanos y el 52.6% pertenecen al departamento Financiero.

Área Administrativa:

27. El 100%, el 80.5% y el 79.3% de los trabajadores del Departamento de Sistemas, Financiero y de Recursos Humanos respectivamente, muestran interés en el área administrativa.

28. Del total de los trabajadores entrevistados, el 81.8% muestran interés en esta área, de los cuales el 11.1% pertenecen al departamento de Sistemas, el 36.5% pertenecen a Recursos Humanos y el 52.4% pertenecen al departamento Financiero.

La información delectada por áreas de interés de capacitación fue sometida a un *Análisis multivariado de Factores*, a fin de inferir la relación existente entre las áreas de capacitación descritas anteriormente.

En la Tabla 3.1 se muestran los coeficientes de relación entre las áreas de capacitación y el detalle de los factores obtenidos de la referida técnica estadística, se presenta a continuación.

TABLA 3.1 COEFICIENTES DE RELACION ENTRE LAS AREAS DE CAPACITACION DE LA EMPRESA

Matriz de Componentes o Factores Rotados

	Componente o Factor					
	1	2	3	4	5	6
INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	,714	,369	-,123	-,025	-,092	,038
CONTABILIDAD Y FINANZAS	,131	,869	-,136	-,054	-,067	-,116
ADMINISTRACIÓN	,698	,164	,347	-,265	-,118	,244
RELACIONES HUMANAS	-,080	,073	,913	-,043	-,065	-,058
MARCO LEGAL	,157	,775	,278	-,033	-,061	,301
INFORMÁTICA TÉCNICA	,730	-,042	-,092	,411	,094	-,106
RECURSOS HUMANOS	,408	-,319	,509	,018	,415	,082
SERVICIO AL CLIENTE	-,076	-,063	-,044	-,004	,956	-,041
ÉTICA	,045	,049	-,041	,079	-,025	,964
OTRAS	,037	-,056	-,029	,946	-,015	,091

Método de Extracción : Análisis de Componentes Principales .
Método de Rotación : Varimax.

Elaborado por pasantes: Xavier Zambrano Chávez, Alex Arizaga Gamboa, Jorge Ortega Layana, estudiantes de la carrera de Ingeniería Estadística del Instituto de Ciencias Matemáticas de la ESPOL.

Primer Factor: Relación entre las Áreas de Computación y Administración.

Segundo Factor: Relación entre las Áreas de Finanzas y Jurídico.

Tercer Factor: El Área Humanística se destaca por sí misma.

Cuarto Factor: Relación entre Otras áreas.

Quinto Factor: El Área de Atención al Cliente se destaca por sí misma.

Sexto Factor: El Área Ética se destaca por sí misma.

El Primer Factor en términos de capacitación indica que el plan de capacitación debe estar diseñado con componentes que relacionen las herramientas informáticas con enfoques administrativos. Académicamente se podrían considerar planes de estudio de administración que se complementen con herramientas de computación.

El Segundo Factor en términos de capacitación indica que el plan de capacitación se debe basar en el área de finanzas con una formación complementaria en cuanto a reglamentación tributaria, auditorías y leyes en general.

El hecho de que el Tercer Factor asocie las relaciones humanas con el área de recursos humanos, permite interpretar al autor que tan sólo los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos consideran importante para su capacitación esta temática. Los demás entrevistados no han valorado la visión compartida de su empresa con la sociedad y con ellos mismos.

Por tal razón se recomienda incluir para el plan de capacitación programas de motivación, relaciones humanas, trabajo en equipo y otros temas que contribuyan a la formación de la personalidad y valores en todos los trabajadores, a fin de ser más útiles a la comunidad en general.

El Cuarto factor destaca la existencia de relaciones entre otras áreas las mismas que fueron resaltadas por los trabajadores entrevistados. Entre estas se destacaron el área de lenguas extranjeras.

El Quinto Factor demuestra que los trabajadores entrevistados no se identifican dentro de la empresa como parte de un subsistema de servicio al cliente. Por tal razón, se recomienda que el plan de capacitación cubra temas sobre la importancia del servicio al cliente en todos los departamentos de la empresa.

El hecho de que el Sexto Factor aparezca solo, es decir sin relacionarse con otras áreas, permite al Investigador concluir que los trabajadores no visualizan la importancia del factor ético en todas sus actividades. Por lo cual se recomienda que el plan de capacitación cubra temas de comportamiento ético dentro y fuera de la empresa.

Información adicional y gráficos referente a la estadística descriptiva y procesamiento estadístico de los datos obtenidos del cuestionario empleado para esta etapa, se encuentra detallada en el ANEXO #8 del presente informe.

Los resultados de la implementación de la presente etapa han permitido conocer los puntos fuertes y débiles y las relaciones entre éstos, todo esto en términos del desempeño de los entrevistados en la empresa, así como conocer su percepción acerca de la visión compartida y de la empresa.

Esto permite que un plan de capacitación sea elaborado en términos de los criterios de los trabajadores, directos de la empresa y la sociedad.

Como se puede apreciar las técnicas estadísticas empleadas permitieron fundamentar cuantitativamente algunas de las características de la empresa y consecuentemente las del plan de capacitación, pero estos resultados por sí solos no son suficientes.

Por lo expuesto un plan de capacitación también debe incluir eventos que cubran las necesidades cualitativas como son el trabajo en equipo, las relaciones humanas, el servicio al cliente, éticas, entre otras.

En el ANEXO #10 se presenta la propuesta de capacitación al año 2003 para esta empresa.

Cabe recalcar que esta propuesta fue elaborada desde el punto de vista del investigador para los fines académicos y de investigación.

Sin embargo en una situación real la propuesta debe enriquecerse en conjunto con los responsables de la empresa, un experto en capacitación, los coordinadores y el equipo de facilitadores.

El esquema de la propuesta sobre la base de las consideraciones anteriores tiene los siguientes elementos:

1. Objetivo General
2. Objetivos Específicos de Aprendizaje
3. Contenido resumido del plan de capacitación
4. Contenido detallado del plan
5. Duración
6. Metodología de Estudios

Como puede apreciarse la ausencia de los otros componentes del plan significa que los mismos deben ser elaborados una vez aprobado el plan de capacitación por la empresa toda vez que se cumplan los requerimientos de costo y tiempo.

3.2 Orientación metodológica de la propuesta

Las generalidades sobre la orientación metodológica que debe aplicarse a los programas de capacitación fueron descritas en el capítulo dos.

Sobre este aspecto es importante acotar que cada facilitador es responsable de la metodología que aplica a un grupo en particular.

Las hipótesis que se manejan al seleccionar una metodología pueden ser diversas, pero las que nunca deben de ser olvidadas por el facilitador son las siguientes:

1. Objetivos de quienes solicitan la capacitación (empresa).
2. Los objetivos específicos de aprendizaje del plan.
3. Intereses o expectativas del grupo de personas a ser capacitados con enfoque hacia la maestría personal.
4. Preparación y características psicológicas del grupo para identificar y desarrollar modelos mentales.
5. Duración de la capacitación, lo cual se correlaciona con la profundidad de la temática a tratarse.
6. Las relaciones existentes entre los cursos que componen el plan, con énfasis hacia el trabajo en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico.
7. Proyección futura y continuidad del plan de capacitación.

Es importante resaltar que la empresa debe tener un compromiso de capacitación en el mediano y largo plazo a fin de posibilitar el mejoramiento de las competencias de los trabajadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

1. La capacitación del recurso humano es una necesidad para aquellas empresas que requieren ser competitivas y posicionarse en el medio.
2. En las empresas con modelo administrativo moderno, la capacitación debe ser un proceso sistémico, continuo e integral, dirigido a la formación de habilidades y valores que cree compromiso entre los trabajadores y la empresa.
3. Las empresas que no invierten en capacitar adecuadamente a su personal, no tendrán oportunidades para evolucionar. La globalización exige contar con empresas competitivas lo cual se logra a través de un recurso humano preparado en competencias técnicas, metodológicas, sociales e individuales.

4. Bajo el enfoque actual, la capacitación tiene mayor impacto si los niveles altos de la organización se involucran en el plan.
5. Para diseñar un plan de capacitación se deben conocer todas las expectativas, especificaciones técnicas y objetivos institucionales de la organización, lográndose con esto un proceso sinérgico entre los colaboradores.
6. Los recursos más relevantes al ejecutar un plan de capacitación son los facilitadores. Estos deben ser calificados y continuamente actualizados no sólo en el aspecto científico y tecnológico sino también en el andragógico.
7. Los cambios que produce un proceso de capacitación deben ser observables en el corto, mediano y largo plazo.
8. Los cambios actitudinales significativos se observan en el largo plazo a través de un ambiente adecuado tanto para la empresa como para todos sus miembros.
9. Las habilidades se inician durante el proceso de capacitación pero se perfeccionan con el tiempo a través de la práctica laboral.
10. Mediante la capacitación, la empresa debe procurar crear respaldos y continuidad para su recurso humano, principalmente aquellas que tienen proyección a penetrar nuevos mercados.

11. Todo proceso de capacitación debe tener un componente motivacional, que estimule el aprendizaje voluntario del capacitante y cree sinergia entre los participantes.
12. A los procesos de capacitación les debe proceder un proceso de seguimiento, que permita observar resultados inmediatos y retroalimente los nuevos planes de capacitación.
13. La capacitación sistémica constituye uno de los bienes intangibles del capital de una empresa que la destaca y fortalece frente a la competencia, lo cual convierte a este proceso de capacitación en una inversión rentable a largo plazo.

A partir de las conclusiones presentadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Las empresas deben asignar fondos para implementar planes de capacitación, investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos o servicios (I&D).
2. Las investigaciones de mercado proporcionan información valiosa acerca de las preferencias y condiciones del consumidor. Esta información constituye una de las premisas del plan de capacitación.

3. Los planes de capacitación deben ser de carácter participativo e integrador. Para el efecto, la información más confiable debe provenir directamente de los trabajadores.
4. Elaborar y mantener un sistema de indicadores de desempeño laboral, con los cuales se establezcan estándares de calidad para los trabajadores y medir en un futuro cercano el impacto de la capacitación.
5. Sobre la base de los indicadores de desempeño, se deben realizar diagnósticos para identificar las áreas críticas que deben ser oportunamente mejoradas a través de planes de capacitación.
6. Toda empresa debe contar con un plan estratégico de calidad global, el cual incluya planes de capacitación como la componente responsable directa de preparar al recurso humano hacia el cambio y la toma acertada de decisiones.
7. Los planes de capacitación pueden ser enriquecidos con un análisis cualitativo de las competencias que se requieren para un cargo. En este caso el estudio debe incluir entrevistas a grupos de expertos y a los directivos de la empresa.
8. Los planes de capacitación deben ser consecuentes con la realidad tecnológica, las preferencias del consumidor y el medio competitivo que rodea a la empresa.

9. Los responsables de tomar decisiones a los más altos niveles, también deben capacitados de forma permanente y confiable.
10. Los responsables de administrar las empresas del sector público y privado, deben tomar la decisión de invertir en programas de capacitación sistémica.
11. Las Universidades atendiendo a las recomendaciones de la UNESCO y la OIT, deben ofertar servicios de capacitación sistémica acordes con las necesidades de las empresas.

ANEXOS

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA ESPECIFICO ENTRE EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ESPOL Y LA SECCION DE CAPACITACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUB-DIRECCION DE AVIACIÓN CIVIL DEL LITORAL

Comparecen a la celebración del presente convenio, por una parte, la Sección Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la Sub-Dirección de Aviación Civil del Litoral, legalmente representada por el Señor Ingeniero Xavier Montalvo Coronado, en su calidad de Jefe de Sección, a quien en adelante se le denominará SUBDAC; y por otra parte, comparece el Centro de Educación Continua de la ESPOL, representada legalmente por su DIRECTOR, Ingeniero José Chang Gómez, a quien en adelante se le denominará CEC. Las partes, son hábiles para contratar y obligarse y por los derechos que representan, libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente instrumento al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES

- a) El CEC es una unidad de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, dedicada a la organización, ejecución y coordinación de cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas y otros eventos relacionados con temas de interés general para la comunidad, creada mediante resolución del Consejo Politécnico en 1982, a la luz de la ley de Centros de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías, actualizada en el Suplemento del Registro Oficial 319 de 16 de noviembre de 1999, con autonomía administrativa, económica y financiera.
- b) De conformidad con el Art. 2, literal h) de la ley antes citada, entre los fines de los centros de transferencia y desarrollo tecnológico, se encuentran el implementar cursos de capacitación, investigaciones, asesorías y consultorías.
- c) El CEC tiene como misión el impartir conocimientos, prestar servicios de calidad, creativos, innovadores y con tecnología de punta, para potenciar las competencias de sus usuarios; buscar soluciones innovadoras y estratégicas a los requerimientos técnicos y tecnológicos que planteen los sectores productivos, y sociales del país; difundir los avances científicos y tecnológicos, especialmente en las áreas técnicas a fin de mantener el liderazgo en la educación continua y en general, impulsar a todo nivel la cooperación con instituciones públicas y privadas nacionales y extranjeras, mediante convenios que permitan conseguir los objetivos del centro.
- d) La SUBDAC es una empresa del sector público legalmente constituida en el Ecuador, que entre sus fines se encuentra el actuar como ente regulador de los aspectos técnicos y administrativos de las actividades de la aviación civil en la región litoral ecuatoriana.
- e) La SUBDAC se encuentra interesada en la suscripción de un convenio con el CEC, que le permita elaborar un Plan de Capacitación Sistémico acorde con las necesidades específicas que recomiende el estudio a ser realizado por el CEC.

SEGUNDA: OBJETIVO

El objetivo del presente convenio es la elaboración de un Programa de Cursos de Capacitación Continua que permita mejorar el desempeño de los profesionales que laboran en los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos y Financiero de la SUBDAC, el mismo que será elaborado por el CEC.

TERCERA: EJECUCION

- a) Previa a la elaboración del Programa de Cursos de Capacitación Continua para la SUBDAC, el CEC realizará un diagnóstico de las necesidades de capacitación de la SUBDAC.
- b) Para la realización de la etapa de diagnóstico el CEC hará un levantamiento de información en las instalaciones de la SUBDAC, para posteriormente realizar el estudio estadístico de la información recolectada.
- c) Una vez obtenido los resultados del estudio estadístico el CEC procederá a elaborar el Plan de Capacitación para los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos y Financiero de la SUBDAC.

CUARTA: METODOLOGÍA A SEGUIR

Para la ejecución del presente Convenio de Cooperación, se procederá a aplicar la metodología descrita en el Anexo #1 del Convenio.

QUINTA: OBLIGACIONES DEL CEC

- a) Entregar a la SUBDAC la propuesta técnica del estudio, en la que se incluya el cronograma de actividades y los instrumentos de recolección de datos, para su correspondiente aprobación, los cuales constan en los Anexos #1, 2, 3 y 4 del Presente Convenio.
- b) Seleccionar y entrenar al personal que colaborará mientras dure el estudio.
- c) Facilitar las instalaciones del CEC de la ESPOL en el Campus Las Peñas, así como los recursos que se requieran para la ejecución del estudio una vez levantada la información de campo.
- d) El CEC designará un coordinador del Convenio, el cual será responsable de todas las etapas del Convenio de Cooperación Técnica.
- e) El CEC aplicará de manera confidencial los instrumentos de recolección de datos a los entrevistados. Toda la información obtenida del estudio el CEC se compromete a no utilizarla en beneficio de terceros.
- f) Una vez obtenidos los resultados del estudio, el CEC elaborará un Plan de Capacitación Sistémico, el mismo que deberá entregarse a la SUBDAC.
- g) El CEC se compromete a no cobrar a la SUBDAC por la ejecución del presente Convenio de Cooperación Técnica.
- h) El CEC se compromete a entregar a la SUBDAC el informe final por la ejecución del presente Convenio de Cooperación Técnica a la finalización del estudio, en el que se incluyan las observaciones y conclusiones pertinentes.

SEXTA: OBLIGACIONES DE LA SUBDAC

- a) Aprobar la Propuesta Técnica presentada por el CEC con un mínimo de 5 días calendario previos al inicio de las actividades del estudio.
- b) Facilitar la nómina y ubicación de todo el personal que labora en los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos y Financiero de la SUBDAC
- c) Autorizar el ingreso a las instalaciones de la SUBDAC, del personal que designe el CEC para la elaboración del estudio.
- d) Asignar el tiempo necesario al personal que será entrevistado. La SUBDAC se compromete a respetar este tiempo.
- e) Aprobar el Informe Final elaborado por el CEC.
- f) Difundir los resultados del estudio al interior de la organización.

SEPTIMA: DURACION

La duración del presente convenio es de cuatro meses, contados a partir de su suscripción y puede ser renovado por simple voluntad de las partes. En caso de que no hubiera intención de continuar con el presente convenio, la parte que así lo decidiera dará aviso a la otra con una anticipación de 5 días hábiles previos a su fenecimiento.

OCTAVA: VALOR DEL CONVENIO

- a) El Valor Económico del presente convenio es Cero. El CEC no facturará a la SUBDAC por el estudio a realizarse.
- b) El Convenio tiene un valor social, ya que se beneficiarán tanto el CEC como la SUBDAC. La primera de estas partes podrá realizar pasantías o prácticas académicas a tres estudiantes de la carrera de Ingeniería Estadística Informática lo cual permitirá validar la tesis de Maestría en Docencia e Investigación Educativa de uno de los profesores de la ESPOL. La SUBDAC a cambio, recibirá un plan de capacitación sistémico con el correspondiente respaldo técnico y científico de una universidad prestigiosa como lo es la ESPOL.
- c) En caso de que la SUBDAC decida ampliar el número de departamentos que participarán del estudio descritos en la Cláusula SEGUNDA, deberá cancelar el valor que designe el CEC, previa negociación entre las partes.

NOVENA: FORMA DE PAGO

En caso de darse la eventualidad descrita en el literal c) de la cláusula anterior, el valor deberá cancelarse en un 100% para lo cual el CEC emitirá la factura correspondiente.

DECIMA: DOCUMENTOS HABILITANTES

Forman parte del presente instrumento, los siguientes documentos:

- a) Certificación de la designación del Señor Director del CEC.
- b) Certificación de la designación del Jefe de la Sección Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la SUBDAC

DECIMA PRIMERA: CONTROVERSIAS

Toda controversia o diferencia relativa a este convenio, y a su ejecución y liquidación e interpretación, será resuelta con la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, las partes se someterán a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, do conformidad con lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, y en el Reglamento del Centro de Arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana.

DECIMA SEGUNDA: IMPLEMENTOS Y MATERIALES

El CEC conviene en proporcionar para el estudio y la elaboración del plan de capacitación todos los recursos materiales, humanos y financieros, y demás medios que este demande, de acuerdo a lo contemplado en la propuesta técnica.

DECIMA TERCERA: COORDINACIÓN Y MODIFICACIONES

- a) El CEC coordinará el desarrollo de su estudio, modificaciones al esquema o cronograma y demás acciones a seguir, directamente con la Sección Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la SUBDAC y la persona delegada por esta Sección para tales efectos, antes y durante la ejecución del estudio. En caso de que la SUBDAC decida realizar modificaciones previo al inicio del estudio, estas deberán notificarse al CEC con por lo menos 5 días hábiles previos a la fecha de inicio del estudio, lo cual consta en el ANEXO 3 del presente convenio.
- b) Todas la sugerencias, evaluaciones y mediciones de satisfacción por parte de los participantes del estudio podrán incorporarse al mismo a través de nuevos procedimientos, políticas y metodologías, siempre que la SUBDAC las comunique al CEC y que estas no alteren las condiciones técnicas, económicas, administrativas ni logísticas del estudio, descritas en el presente Convenio, ANEXOS y demás documentos pertinentes.
- c) La insatisfacción reiterada y mayoritaria de los participantes del estudio será causal de la terminación del presente convenio.

DECIMA CUARTA: INFORMACIÓN RESERVADA

- a) El CEC se compromete a no divulgar de ninguna manera y bajo ninguna circunstancia, cualquier información logística, administrativa, técnica, comercial o de cualquier otra naturaleza que llegara a su conocimiento en razón del presente Convenio.

- b) La SUBDAC por su parte no publicará, reproducirá ni hará uso parcial ni total de la documentación utilizada en el estudio proporcionada por el CEC, a favor de otras entidades o empresas a título oneroso o sin ánimo de lucrar. Sin embargo, sí podrá internamente en beneficio de sus empleados, reproducir o distribuir resultados parciales del estudio, frases o recordatorios tomados del informe final elaborado por el CEC, a fin de mantener vigente la motivación recibida en el estudio y en beneficio de la misión organizacional.

DECIMA QUINTA: OBLIGACIONES LABORALES

La relación existente entre la SUBDAC y el CEC es exclusivamente civil, por lo cual no existirá relación de dependencia alguna entre las partes o el personal que estas deleguen.

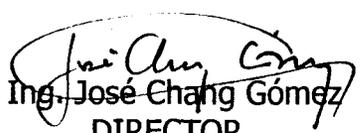
DECIMA SEXTA: NORMAS DE CONDUCTA ETICA Y ANTICORRUPCION

Las partes declaran que durante la ejecución del presente convenio mantendrán el compromiso de cumplir con todas las normas éticas y legales que determinen las leyes pertinentes, a fines de no incurrir en ningún acto que se tipifique como forma de corrupción. La parte agraviada se reserva el derecho de dar aviso a las autoridades pertinentes sobre dicha acción.

Suscrito en dos ejemplares de igual tenor y valor en la ciudad de Santiago de Guayaquil, a los un días del mes de agosto del 2002.


Ing. Xavier Montalvo Coronado
Jefe de Sección Capacitación II
Dpto. Recursos Humanos
SUBDAC DEL LITORAL




Ing. José Chang Gómez
DIRECTOR
Centro de Educación Continua
ESPOL

ANEXO #2.a

VALIDACIÓN DEL PROBLEMA DE TESIS

Validación del Problema “FALTA DE SISTEMATICIDAD DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS”

Para la validación del problema propuesto se elaboró una encuesta, la cual fue aplicada a 10 expertos en el área de la Capacitación.

A los encuestados se les plantearon diez preguntas relacionadas a la carencia de sistematicidad de los planes de capacitación implementados en las empresas.

La Hipótesis alterna para la validación de este problema, es que los criterios de los expertos son dispersos, es decir no permiten concluir la validez del problema.

Por consiguiente la Hipótesis nula en esta validación significa que los expertos concuerdan en que los planes de capacitación de las empresas no son sistémicos en el contexto de esta investigación.

El ANEXO #2.b presenta el formulario del cuestionario instrumento de la encuesta.

La nómina de los expertos entrevistados es la siguiente:

- Ing. Nelson Cevallos (EX – RECTOR DE LA ESPOL)
- TNNV-UN e Ing. Jorge Coello (Armada Nacional)
- Ing. Gabriel Jurado(Armada Nacional)
- Ing. Oswaldo Valle(DIRECTOR ICQ)
- Sra. Ma. Elena Basurto (Asist. de Com. del CEC-ESPOL)
- Sra. Gladys de Toledo(Secretaria ICM)
- Sr. Miguel Mármol(ESTUDIANTE del CEC-ESPOL)
- Ing. Marlon Erazo (ESTUDIANTE del CEC-ESPOL)
- Sr. Jorge Lanchang (PARTICULAR)
- Lcda. Jacqueline Mejía (Gerente de OPERACIONES FUNDACION 50 AÑOS)

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE CONVERGENCIA

- A los 10 conjuntos de respuestas emitidas por los expertos se aplicó la Prueba H para determinar si los criterios son similares (convergentes) o diferentes (no convergentes).
- La aplicación de la prueba H demostró que los conjuntos de criterios emitidos por los 10 expertos sí son convergentes. En el ANEXO #2.c se presentan los resultados de esta prueba.

OTROS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA DE CONVERGENCIA

Como la prueba de convergencia resultó que los criterios de los expertos convergen, se procedió a elaborar la Matriz de Vester en la que los 100 datos (10 criterios por 10 expertos) se ordenan por criterio y experto.

Luego de procesar los datos en la Matriz de Vester, se procedió a presentar la matriz en forma gráfica, con los resultados de Activos Vs. Pasivos para determinar las diferentes causas y efectos que presenta el Problema Central.

El ANEXO #2.d presenta la MATRIZ DE VESTER y su representación gráfica.

Con los criterios de los expertos distribuidos en los cuadrantes de la gráfica de la referida matriz, se procede a determinar causas y efectos del problema validado en términos de la "Falta de Sistemática de los Planes de Capacitación de las Empresas".

En el ANEXO #2.e se muestra el árbol de problemas de esta investigación.

Estimado Experto:

Debido a su significativa trayectoria en la ESPOL, nos permitimos solicitarle parte de su valioso tiempo para que con su opinión pueda aportar al mejoramiento continuo de la calidad y excelencia de la Educación en la ESPOL.

Actualmente, el Centro de Educación Continua de la ESPOL se encuentra haciendo un estudio para SISTEMATIZAR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Para el efecto se han seleccionado 10 criterios como los posibles causales directos para los fines del estudio propuesto. Cada uno de estos causales presenta cinco opciones, de las cuales SÓLO UNA deberá seleccionarse marcando con un visto (✓) en el nivel de relación que de acuerdo a su criterio personal y experiencia, el causal aportaría a la sistematización de los estudios de Formación Continua en la ESPOL. Finalizamos la entrevista con 2 preguntas exploratorias.

No	CAUSAL	Extremadamente Relacionado	Muy Relacionado	Medianamente Relacionado	No muy Relacionado	Nada Relacionado
1	Cualquier Estudio de Formación Continua debe contar con el Aval Académico de una Unidad o Entidad Académica de prestigio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los Objetivos de los Estudios de Formación Continua deben estar más enfocados hacia lo instructivo que a lo conceptual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los contenidos impartidos en los Estudios de Formación Continua deben ajustarse a las necesidades específicas de los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Los estudiantes de los Cursos de Formación Continua deben ser titulados universitarios y con experiencia laboral afín a la temática del Curso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El número máximo de horas académicas presenciales en el aula de clases no debe exceder a 8 horas diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	En cualquier Curso de Formación Continua deben incluirse recursos de Tecnología informática.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Los Profesores que dicten los Cursos de Formación Continua deben ser titulados en maestría o superior al nivel impartido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Los Profesores que dicten los Cursos de Formación Continua deben tener una vasta experiencia profesional en el área de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Los profesores deben dar a los estudiantes atención personalizada durante el Curso de Formación Continua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Los directivos y organizadores de los cursos de Formación Continua deben ser cordiales y oportunos en el trato a los estudiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Escoja **UNA** razón por la cual Usted **SI** implementaría un Plan de Capacitación Sistémico:

Adquisición de nuevos conocimientos y actualización permanente

Ampliación del Currículum Profesional

2. Escoja **TRES** razones por las cuales Usted **NO** escogería un programa de capacitación:

La entidad auspiciante no es de reconocido prestigio La temática a tratarse no es actualizada

La información proporcionada está incompleta Falta de financiamiento Falta de tiempo

Sugerencias: _____

ANEXO #2.C

PRUEBA DE CONVERGENCIA

PRUEBA H, O PRUEBA DE KRUSKAL-WALLIS

No.	Datos	NO. Muestra	rango i
1	0	2	1
2	1	2	4,5
3	1	6	4,5
4	1	6	4,5
5	1	7	4,5
6	1	10	4,5
7	1	10	4,5
8	2	1	15
9	2	2	15
10	2	4	15
11	2	4	15
12	2	5	15
13	2	5	15
14	2	5	15
15	2	6	15
16	2	6	15
17	2	7	15
18	2	8	15
19	2	8	15
20	2	9	15
21	2	10	15
22	2	10	15
23	3	1	37
24	3	1	37
25	3	1	37
26	3	1	37
27	3	1	37
28	3	2	37
29	3	2	37
30	3	2	37
31	3	3	37
32	3	4	37
33	3	4	37

Ri	Ri^2/10	H
R1= 504,0	25401,6	9,148
R2= 435,5	18966,0	
R3= 721,0	51984,1	
R4= 404,0	16321,6	
R5= 499,0	24900,1	
R6= 456,0	20793,6	
R7= 510,5	26061,0	
R8= 599,0	35880,1	
R9= 465,0	21622,5	
R10= 456,0	20793,6	

Solución:

1. Hipótesis Nula: Las poblaciones son idénticas (los expertos convergen)
2. Hipótesis Alterna: las poblaciones no son iguales (los expertos no convergen)
3. Nivel de significancia: 0.05
4. Se rechaza la Hipótesis Nula si $H > 16.919$
5. El valor de H está dado por la fórmula:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

n: número de datos en conjunto, en este caso $n=100$
 ni: número de datos en cada muestra, en este caso $n=10$
 Ri: Suma de rangos de cada muestra
 k: número de muestras, en este caso se tomaron 10 muestras

6. El valor de 16.919 es el valor de la Ji cuadrada para 9 grados de libertad con el nivel de significancia de 0.05
7. La consideración del paso 6 es debido a que el estadístico H se comporta como la distribución Ji cuadrada para muestras de $n_i > 5$. En este caso cada $n_i = 10$.

ANEXO #2.C
PRUEBA DE CONVERGENCIA

Conclusiones:

1. El valor de H obtenido para el conjunto de las respuestas a los cuestionarios, aleatorias e independientes que fueron presentadas por los expertos, alcanzó el valor de 9.148 que es menor a 16.919 (valor de la Ji cuadrada para 9 grados de libertad con nivel de significancia de 0.05), por lo que se debe aceptar la Hipótesis Nula: los criterios de los expertos convergen.
2. Esta prueba H es un método estadístico válido para demostrar que los datos de k muestras aleatorias independientes pertenecen a una misma población. En este caso k es 10 y a pesar de que los 10 expertos son de diferentes sectores, sus criterios son de la misma población, es decir que son convergentes.
3. El hecho que los criterios de los expertos convergen, demuestra estadísticamente que el problema planteado requiere para su solución del método científico.

34	3	4	37
35	3	4	37
36	3	4	37
37	3	4	37
38	3	5	37
39	3	5	37
40	3	6	37
41	3	7	37
42	3	7	37
43	3	7	37
44	3	8	37
45	3	9	37
46	3	9	37
47	3	9	37
48	3	9	37
49	3	9	37
50	3	9	37
51	3	10	37
52	4	1	76
53	4	1	76
54	4	1	76
55	4	1	76
56	4	2	76
57	4	2	76
58	4	2	76
59	4	2	76
60	4	3	76
61	4	3	76
62	4	3	76
63	4	3	76
64	4	3	76
65	4	3	76
66	4	3	76
67	4	3	76
68	4	3	76
69	4	4	76
70	4	4	76

PRUEBA DE CONVERGENCIA

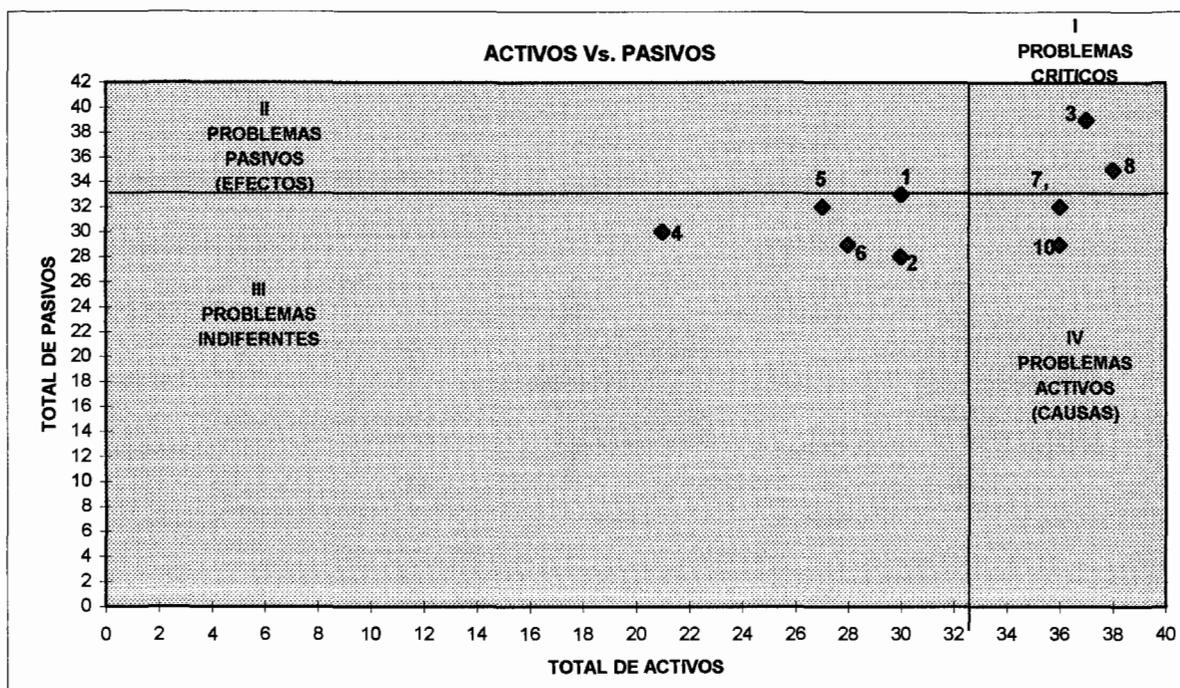
71	4	5	76
72	4	5	76
73	4	5	76
74	4	5	76
75	4	5	76
76	4	6	76
77	4	6	76
78	4	6	76
79	4	6	76
80	4	6	76
81	4	7	76
82	4	7	76
83	4	7	76
84	4	7	76
85	4	7	76
86	4	8	76
87	4	8	76
88	4	8	76
89	4	8	76
90	4	8	76
91	4	8	76
92	4	8	76
93	4	9	76
94	4	9	76
95	4	9	76
96	4	10	76
97	4	10	76
98	4	10	76
99	4	10	76
100	4	10	76

MATRIZ DE VESTER

CRITERIOS

EXPERTOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	Coefficientes de Correlación
1	4	2	4	3	3	3	2	4	3	2	30	0,22222
2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	30	0,14815
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	37	0,06306
4	3	1	4	3	2	1	1	2	2	2	21	0,47090
5	4	0	4	2	2	2	3	3	3	4	27	0,58025
6	3	3	4	3	4	1	4	2	3	1	28	0,46032
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	36	0,25926
8	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38	0,04678
9	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	36	0,13580
10	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	36	0,13580
Σ	33	28	39	30	32	29	32	35	32	29	319	

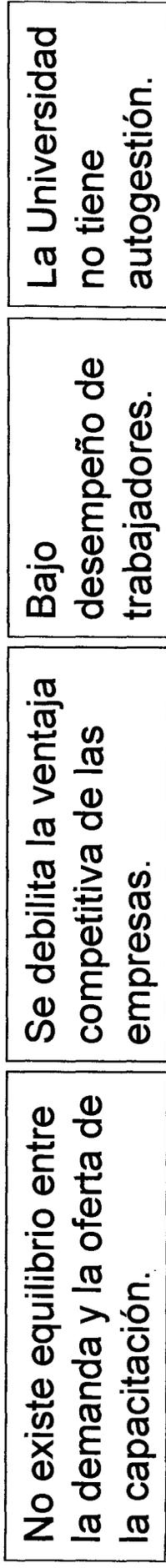


Media de Activos=	31,9
Media de Pasivos=	31,9

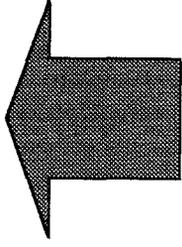
CONCLUSIONES:

1. Debido a que los 10 expertos convergen en opinión acerca del problema planteado, se puede considerar válido el resultado de esta matriz.
2. En el Cuadrante I, que es de los Problemas Críticos, vemos que los criterios 3, 7, 8 y 9 son causa y efectos, es decir que se relacionan directamente con el problema, por lo que la solución al mismo, deberá enfocarse a resolver estas causalidades.
3. En el Cuadrante II se ubican las consecuencias del problema, estos son los criterios 1 y 5, que una vez resuelto el problema, podrían considerarse posteriormente para mejorar su solución.
4. En el Cuadrante III, se ubican los criterios que no se relacionan con el problema, por lo que no deben considerarse para la solución del mismo. Estos son los criterios 2, 4 y 6.
5. Por último, el criterio 10 es un causal del problema, por lo que la solución del mismo debería iniciarse partiendo de este criterio.

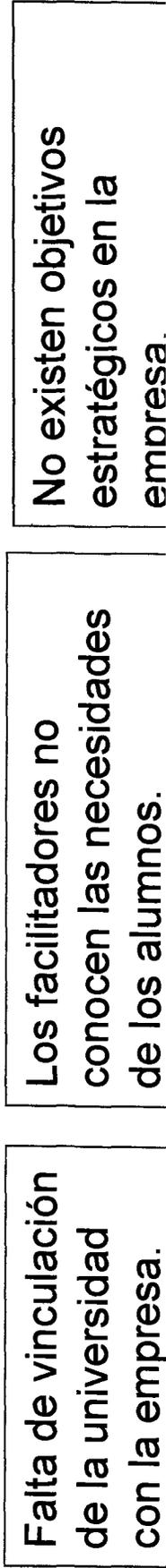
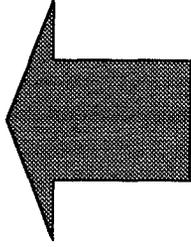
ARBOL DE PROBLEMAS



La Universidad no tiene autogestión.



FALTA DE SISTEMATICIDAD DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS



ANEXO #3

EJEMPLO DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Todo lo referente a materia de capacitación es tan antiguo como la vida del hombre en la Tierra. Como un ejemplo se puede citar las artes marciales rusas.

La historia del arte marcial ruso es extensa y diferente a la de las artes marciales del lejano oriente. Para entender su desarrollo como sistema de entrenamiento y capacitación se presentan a continuación sus etapas de vida:

Etapas pre-histórica: que abarca desde hace 4 milenios, los pueblos de origen centro-asiático se establecieron en la zona de Europa Central y del Este, donde vivían en comunidades más o menos independientes. En este tiempo los métodos de pelea de los pueblos proto-eslavos eran primitivos, y se basaban en lucha cuerpo a cuerpo.

Etapas Eslava: que abarcó desde 200 A.C. hasta 800 D.C.. El sistema ruso era muy rudimentario y se fundamentaba en el combate multitudinario cuerpo a cuerpo armados, sin reglas y sin límite de tiempo, con algunas técnicas de lucha y rendición. Usaban además espadas cortas y armaduras simples a base de piel y malla metálica, así como escudos de madera y el combate era a pie firme con apoyo de la arquería y caballería.

Etapas Medieval: desde 800 hasta 1350 D.C.. Se popularizan los torneos de peleas masivas a mano, de lucha y con palos y cuchillos. También se desarrollan las primeras armaduras completas, se impone el uso de espada recta y las tácticas y estrategias de caballería.

Etapas Imperial: desde 1326 hasta 1917. Se desarrollan más técnicas de lucha cuerpo a cuerpo. La nación rusa sufre varias e importantes invasiones desde Asia Central lo que aumentó el conocimiento de las artes de lucha, se utilizan las tácticas de caballería al máximo y se sustituyen las armaduras completas por parciales, el sable cosaco sustituye a la espada y se introducen al país las armas de fuego, lo que obliga a modificar los métodos de pelea para confrontarlas.

Etapas Socialista: (1917-1992). La criminalidad en Rusia obligó al gobierno soviético a desarrollar un método de protección para su personal policiaco y militar, tras varias investigaciones en artes marciales tradicionales se crea el SAMBO en 1919, naciendo oficialmente en 1936, transformándose después en deporte nacional.

En tanto en algunas pocas familias y dentro del Ministerio del Interior se mantenía el entrenamiento del antiguo arte marcial ruso, clasificándolo como "EL SISTEMA", siendo utilizado por la guardia personal de Joseph Stalin llamada "Sokoli Stalina" (los halcones de Stalin) hasta su muerte.

Después la mayoría de sus miembros fueron llevados a entrenar unidades elite de guardaespaldas para el gobierno, mientras otros se integraron a las primeras unidades elite de las Fuerzas Especiales (Spetsnaz) donde se separaron y fusionaron con otras familias y grupos creando nuevos y diferentes subsistemas.

Etapas Contemporáneas: a partir de 1990 marcó un hito en la historia del entrenamiento marcial ruso pues el "Sistema" fue desclasificado, siendo el Ing. Alexei Kadochnikov el primero en mostrar su interpretación a civiles, y desde 1993 fue compartido con ciudadanos de otras nacionalidades por Vladimir Vasiliev, quien fundó la primera escuela en América.

Actualmente este método está creciendo a gran velocidad y recibiendo el respeto que merece por artistas marciales de otros estilos.

Analizando el entrenamiento en el sistema ruso, este se caracteriza por ser integral y poseer una base científica moderna para desarrollarse. Exige dos tipos de entrenamiento especiales que son:

1. Acondicionamiento Físico, que a su vez se subdivide en dos tipos de entrenamiento diferentes, pero complementarios: PARA EL COMBATE y PARA EL CUIDADO DE LA SALUD.

El entrenamiento para el combate consta de ejercicios de resistencia anaeróbica, aeróbica, Fuerza Explosiva, Elasticidad y Flexibilidad y Agilidad, dando preferencia a los ejercicios isométricos y los básicos de la calistenia militar. Este método está diseñado para hacerse sin ayuda de máquinas o accesorios que no es posible llevar a un campo de batalla.

El entrenamiento para el cuidado de la salud mantienen el cuerpo saludable sin someterlo a la tensión excesiva de los otros métodos, consta de prácticas de elongación, estiramiento activo basado en Facilitación Neuromuscular Propioceptiva (PNF), ejercicios de respiración, relajación corporal, psicológica y movilidad articular.

2. Entrenamiento Mental y Psíquico, cuyo objetivo es desarrollar en los alumnos una mayor capacidad de su resistencia mental y emocional a través de los ejercicios físicos y diferentes métodos de educación psicosomática, potenciando habilidades como:

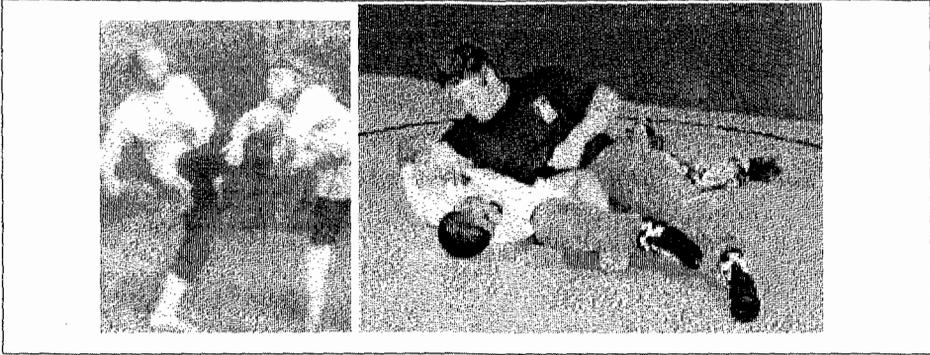
1. Mayor resistencia al dolor y agotamiento.
2. Aceptación de las debilidades emocionales propias.
3. Uso de las debilidades del enemigo contra el.
4. Aumento de sensibilidad kinestésica.
5. Reconocer amenazas por el lenguaje corporal.
6. Mayor tolerancia al tedio y aburrimiento.
7. Sustituir mentalidad negativa por positiva.
8. Aumento de la Intuición.
9. Percepción de ataques sin razón aparente.
10. Desarrollo y aplicación de la energía Psíquica.

Estos ejercicios no se dan por separado, como cada elemento del "Sistema", son parte de un todo integral e indivisible.

En resumen, el entrenamiento, la instrucción o la capacitación como se le conoce hoy en día al entrenamiento del recurso humano, es un proceso antiguo, complejo y sujeto a evolución.

Al igual que ocurre con un deporte o con un arte, el contenido de una ciencia evoluciona aunque sus principios sean los mismos. Las nuevas tendencias en administración, procesos, producción, innovación tecnológica y preferencias de los consumidores crea la necesidad en las empresas de mantenerse preparadas para los cambios que un mundo globalizados y altamente competitivo exige, esto sólo lo podrán lograr aquellas empresas en las que su gente se encuentra capacitada aptitudinal y actitudinalmente.

VISTAS DEL ENTRENAMIENTO EN EL ARTE MARCIAL RUSO



CUESTIONARIO PARA SELECCIONAR LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

1. Información relacionada con la empresa

a. Nombre de la empresa

b. ¿Cuántos empleados contratados tiene la empresa? _____

c. ¿La empresa posee una estructura organizacional?

d. Con qué modelo administrativo se identifica la empresa:

Clásico

Humano Relacionista

Sociológico

Neohumano-Relacionista

Empírico

Moderno

2. Información relacionada con la capacitación en la empresa

a. ¿Existe un cargo responsable de la capacitación? **Sí** **No**

b. En caso de que la respuesta anterior fue afirmativa, cuál es el nombre de este cargo?

c. ¿Cuántos empleados son capacitados al año? _____

d. ¿En qué época del año es frecuente la capacitación?

Primer Trimestre del Año

A mediados de año

Ultimo trimestre del año

Todo el año

e. ¿Qué niveles de mandos son los más capacitados?

Mandos Bajos

Mandos Medios

Mandos Altos

Todos

f. ¿Cómo considera la empresa el proceso de capacitación de los empleados?

Muy importante

Importante

Indiferente

No es importante

g. ¿A quién considera la empresa que beneficia un proceso de capacitación?

A la empresa

A los trabajadores

A ambos

h. En programas de capacitación anteriores, cómo ha sido el proceso de capacitación para la empresa.

Muy beneficioso

Indiferente

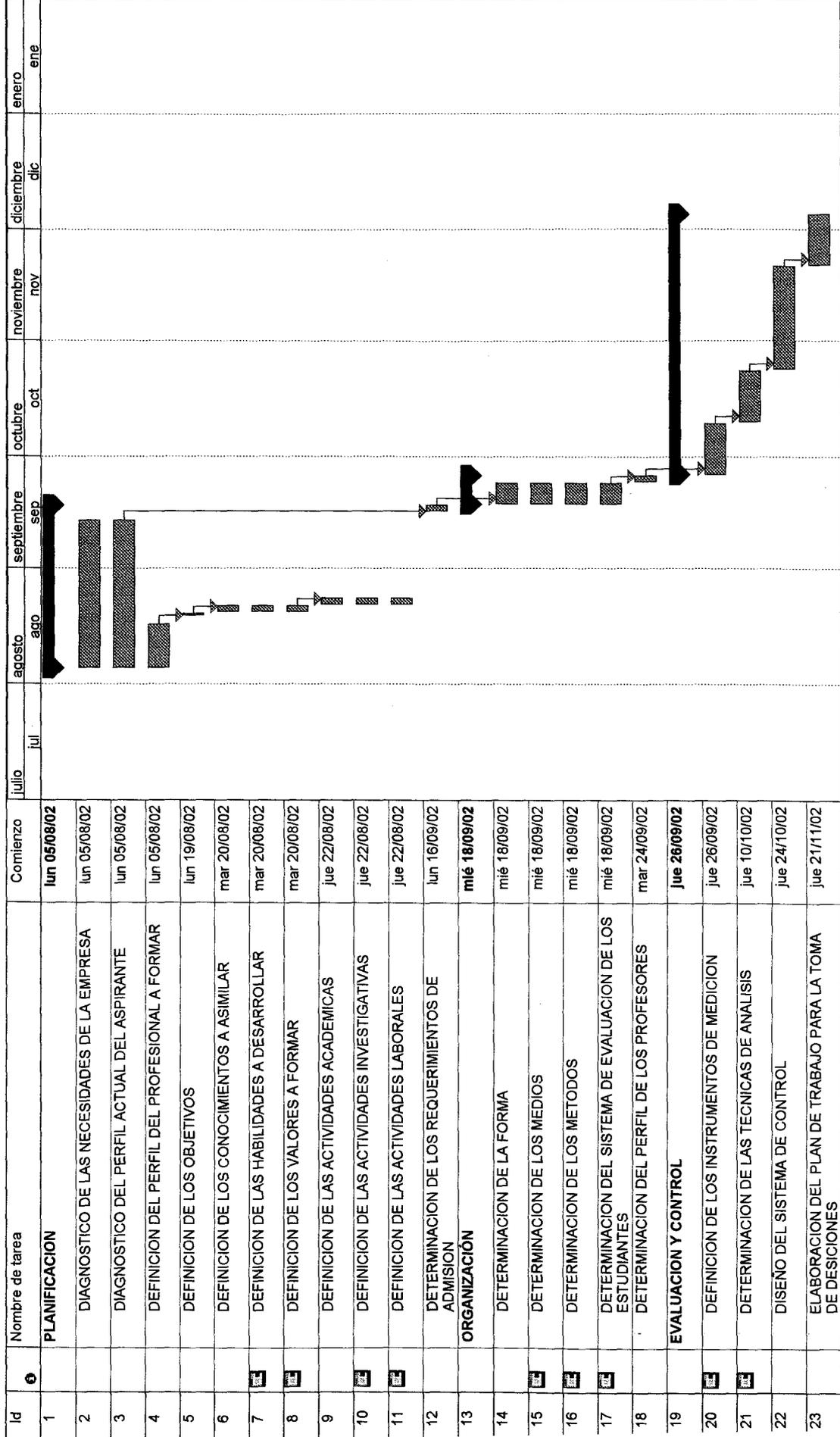
Nada beneficioso

i. Explique brevemente como considera la empresa que un proceso de capacitación es beneficioso.

i. La empresa posee indicadores para medir el impacto de la capacitación? **Sí** **No**

ANEXO #5

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACION DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA SELECCIONADA





ANEXO #6

Diagnóstico de las necesidades de Capacitación en los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos y Financiero de la Sub-Dirección de la Aviación Civil.

En Cooperación Técnica con el Centro de Educación Continua de la ESPOL

(ANEXO #4 DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN)

Estimado entrevistado:

El presente cuestionario de preguntas tiene por objeto conocer elementos claves acerca de tu relación con la empresa. El análisis de estos datos permitirá que la empresa pueda capacitarte a través de un Plan de Superación Postgraduada de una manera efectiva y con los suficientes niveles de calidad y pertinencia que el mundo de la globalización hoy en día demanda para todos.

1. INFORMACIÓN PERSONAL

1.1 Edad:

Entre 18 y 30 años Entre 31 y 50 años Más de 50 años

1.2 Nivel de Instrucción Alcanzado:

Primario Bachillerato Post-Bachillerato Superior Postgrado

2. INFORMACIÓN PROFESIONAL Y EXPERIENCIA

2.1 Años de Experiencia:

Entre 1 y 10 años Entre 11 y 20 años Más de 20 años

2.2 Área de Trabajo

Gerencial Técnica-Operativa Administrativa

2.3 Área de la especialización de estudios

Ciencias Duras Ciencias Humanísticas Comercial y Finanzas Otras

2.4 Departamento donde labora

Sistemas Recursos Humanos Financiero

2.5 Número de Subalternos a su cargo

1-5 6-10 Más de 10

3. INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 Considera Usted que para el desempeño de su cargo se necesita:

Sólo Conocimiento Sólo Experiencia y Habilidades Actitud Todo

3.2 Cree que los conocimientos, habilidades y experiencia que posee son los suficientes para su desempeño?

Sí No

3.3 El ambiente empresarial influye en su desempeño?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Indiferente

3.4 Número de Evaluaciones de desempeño que la empresa realiza en el año:

0 veces Entre 1 y 2 veces Más de 2 veces

3.5 Está de acuerdo con que la empresa realice evaluaciones de desempeño?

Sí No

4. DESARROLLO EMPRESARIAL

4.1 Conoce la misión de la empresa?

Sí No

4.2 Número de capacitaciones en el año

0 veces Entre 1 y 2 veces Más de 2 veces

4.3 Para el desarrollo de su actividad dentro de la empresa la capacitación es:

Muy importante

Poco importante

Nada importante

4.4 A su modo de ver, la capacitación debe ser:

Integral y Sistémica Sólo sistémica Tradicionalista

4.5 Según su opinión, las áreas de interés para su desempeño son:

Informática Administrativa Sí No Informática Técnica Sí No

Contabilidad y Finanzas Sí No Recursos Humanos Sí No

Administración Sí No Servicio al Cliente Sí No

Relaciones Humanas Sí No Ética Sí No

Motivación Sí No

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL PROGRAMA:.....
 FECHA DE EJCUCION:
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

Estimado participante:

A través de este cuestionario deseamos conocer tu opinión sobre aspectos técnicos y académicos del evento de capacitación desarrollado. Tu opinión permitirá mejorar nuestros programas por lo cual te pedimos objetividad en tus respuestas.

Acerca del Profesor

No.	Item	Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Parcial Desacuerdo	Total Desacuerdo
1	El profesor cumplió con el programa académico ofrecido.				
2	El profesor dio a conocer las políticas del curso al inicio del mismo.				
3	El profesor tiene dominio de la temática impartida.				
4	La metodología de estudios empleada por el profesor fue adecuada.				
5	El profesor contestó las preguntas que le fueron formuladas de manera efectiva.				
6	El profesor hizo uso adecuado de los materiales y recursos audiovisuales.				
7	El profesor cumplió con el número de horas del programa.				
8	El profesor fue puntual al inicio y al término de las sesiones.				
9	El profesor hizo uso efectivo del tiempo por cada tema tratado.				
10	El material preparado por el profesor fue claro, oportuno y de apoyo efectivo.				

Acerca de la coordinación

No.	Item	Total Acuerdo	Parcial Acuerdo	Parcial Desacuerdo	Total Desacuerdo
1	Los organizadores dieron información clara y completa acerca del evento.				
2	La atención del personal de apoyo fue amable y oportuna.				
3	El aula y el mobiliario es el adecuado para este tipo de eventos.				
4	Los equipos audiovisuales funcionaron adecuadamente.				
5	El material reproducido estuvo bien presentado.				
6	La alimentación ofrecida es nutritiva y agradable en sabor.				
7	Desearía continuar recibiendo eventos con la coordinación actual.				

ANEXO #8

DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS UNIVARIADO Y MULTIVARIADO DE LA ETAPA DE
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.
(CUESTIONARIO DE REFERENCIA APLICADO EN EL ANEXO #5)

ANÁLISIS UNIVARIADO

Todo el análisis, que se muestra a continuación, corresponde a la información recopilada con los cuestionarios. Con esta información se realizó un análisis para reflejar y analizar características de los trabajadores de la empresa.

A continuación se detalla el análisis de Estadística descriptiva de todas las variables de estudios:

Estadística Descriptiva

	NUM_CAPAC	IMP_CAPAC	CAPACIT	INF_ADM	CONT_FIN	ADMIN
N	77	77	77	77	77	77
Moda	2	1	1	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	2	3	2	2	2

Estadística Descriptiva

	DESEMP_N	SUFIC	AMBIENTE	NUM_EVAL	EVAL_EMP	MISION
N	77	77	77	77	77	77
Moda	4	2	1	2	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	2	3	3	1	2

Estadística Descriptiva

	NUM_CAPAC	IMP_CAPAC	CAPACIT	INF_ADM	CONT_FIN	ADMIN
N	77	77	77	77	77	77
Moda	2	1	1	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	2	3	2	2	2

Estadística Descriptiva

	REL_HUM	MARCO	INF_TEC	REC_HUM	SERV_CLI	ETICA	OTRA
N	77	77	77	77	77	77	77
Moda	1	1	1	1	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	2	2	2	2	2	2	2

Estadística Descriptiva

	INF_ADM_E	CONT_FIN_E	ADMIN_E	REL_HUM_E	MARCO_E	INF_TEC_E
N	77	77	77	77	77	77
Moda	2	1	2	3	9	9
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	7	10	10

Estadística Descriptiva

	REC_HUM_E	SERV_CLI_E	ETICA_E	OTRA_E
<i>N</i>	77	77	77	77
<i>Moda</i>	7	4	8	10
<i>Mínimo</i>	1	1	2	1
<i>Máximo</i>	10	10	9	10

A continuación se explica el significado de las variables y su notación.

ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA EDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

X₁: Edad de los encuestados.

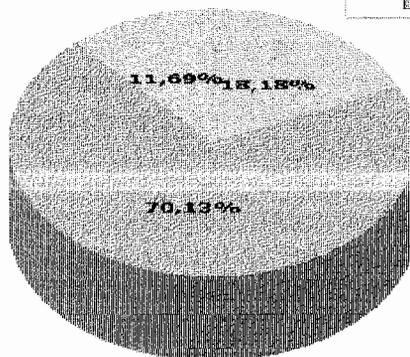
Corresponde a la edad de los trabajadores de la EMPRESA. La edad está expresada en tres rangos de años:

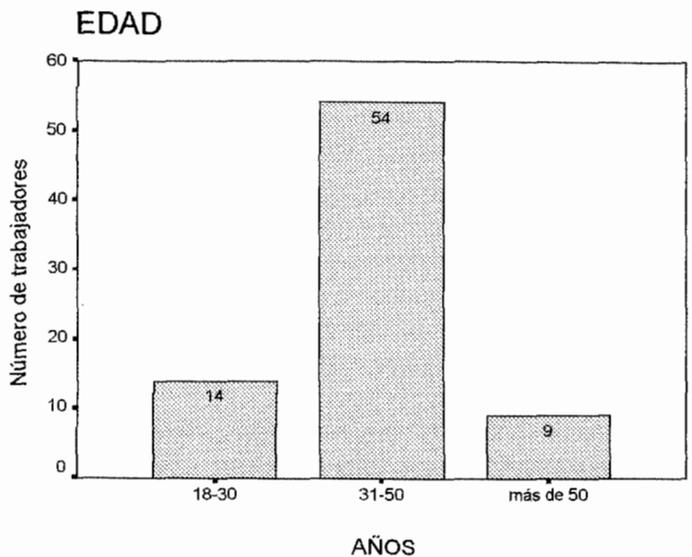
EDAD

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Años</i>	<i>(18,30)</i>	14	18,2	18,2
	<i>(31,50)</i>	54	70,1	88,3
	<i>más de 50</i>	9	11,7	100,0
	<i>Total</i>	77	100,0	

Edad de los trabajadores

- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 50 años
- Más de 50 años





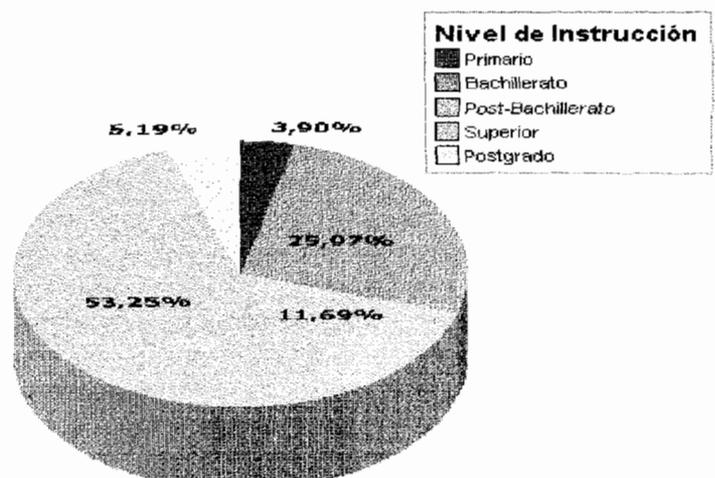
En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de las edades de los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 18.2% de los trabajadores tienen entre 18 y 30 años de edad, el 70.1% tienen entre 31 y 50 años y 11.7% tienen más de 50 años.

ANÁLISIS UNIVARIADO DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

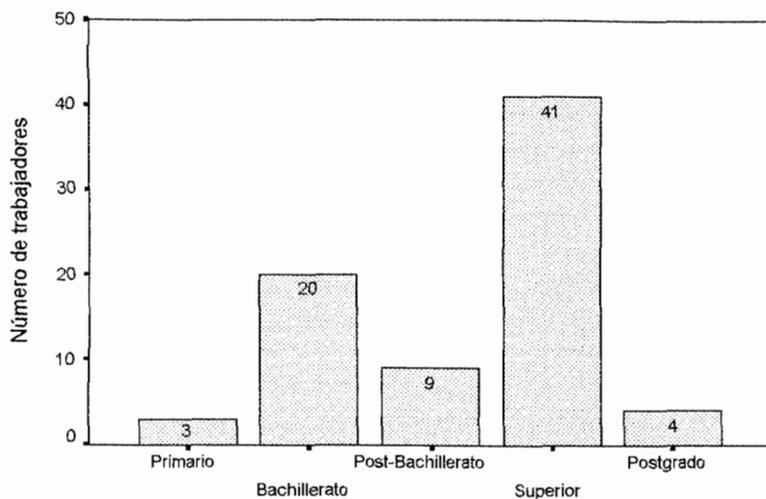
X₂: Nivel de instrucción alcanzado por los trabajadores de la EMPRESA.
 Corresponde al máximo nivel de estudios o título alcanzado por el trabajador hasta la fecha de la entrevista.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS TRABAJADORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primario	3	3,9	3,9
Bachillerato	20	26,0	29,9
Post-Bachillerato	9	11,7	41,6
Superior	41	53,2	94,8
Postgrado	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	



NIVEL DE INSTRUCCIÓN



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje del máximo nivel de instrucción alcanzado por los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 3.9% de los trabajadores tienen un nivel de instrucción primaria, el 26% tienen un nivel de instrucción secundaria, el 11.7% tienen un nivel de instrucción Post-bachillerato, el 53.2% tienen un nivel de instrucción Superior y el 5,2% tienen un nivel de Postgrado.

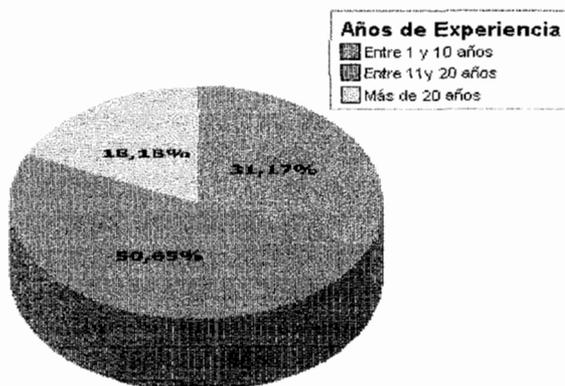
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LOS AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

X₃: Años de experiencia de los trabajadores de la EMPRESA.

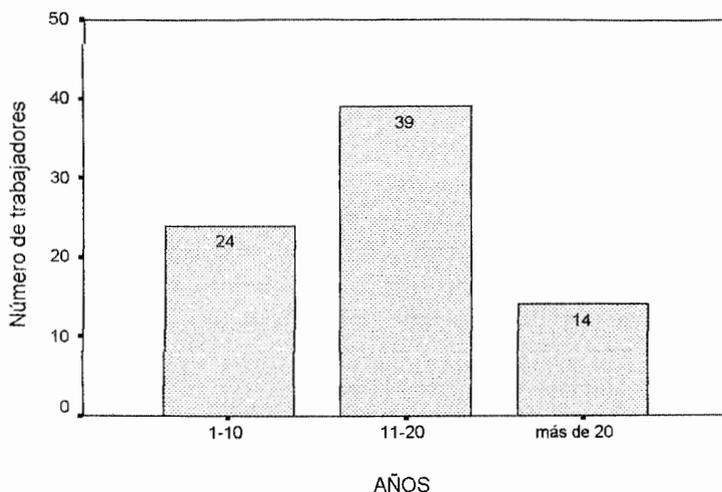
Corresponde a tres rangos de los años de experiencia que tienen los trabajadores en la empresa.

AÑOS DE EXPERIENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
AÑOS	(1-10)	24	31,2	31,2
	(11-20)	39	50,6	81,8
	más de 20	14	18,2	100,0
	Total	77	100,0	



AÑOS DE EXPERIENCIA



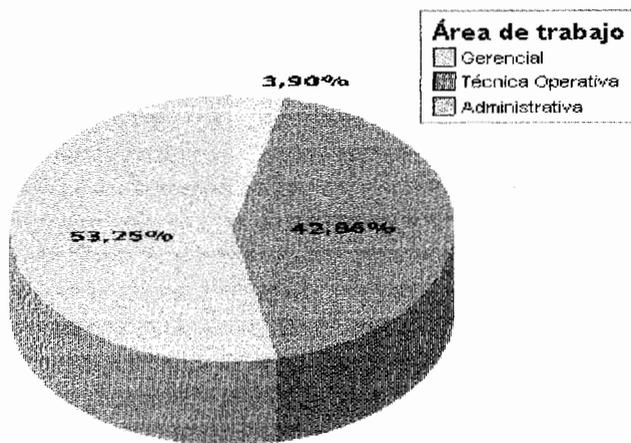
En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de los años de experiencia de los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 31.2% de los trabajadores tienen entre 1 y 10 años de experiencia, el 50.6% tienen entre 11 y 20 años de experiencia y el 18.2% tienen más de 20 años de experiencia.

ANÁLISIS UNIVARIADO DE LAS ÁREAS DE TRABAJO DONDE SE DESEMPEÑAN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

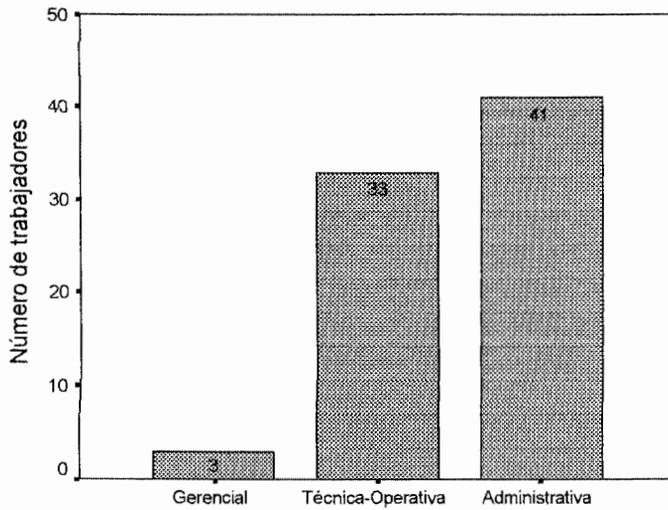
X₄: Área de trabajo donde se desempeñan los trabajadores de la EMPRESA. Corresponde a las tres áreas donde se desempeñan los trabajadores.

ÁREAS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<i>Gerencial</i>	3	3,9	3,9
<i>Técnica-Operativa</i>	33	42,9	46,8
<i>Administrativa</i>	41	53,2	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	



ÁREAS DE TRABAJO



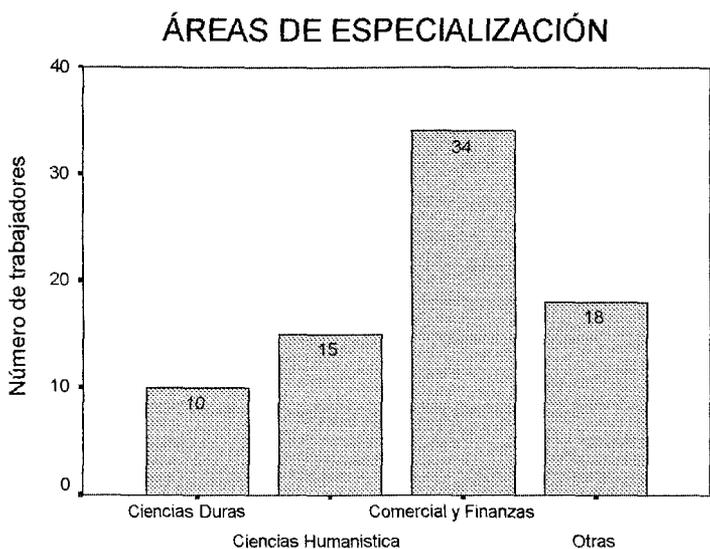
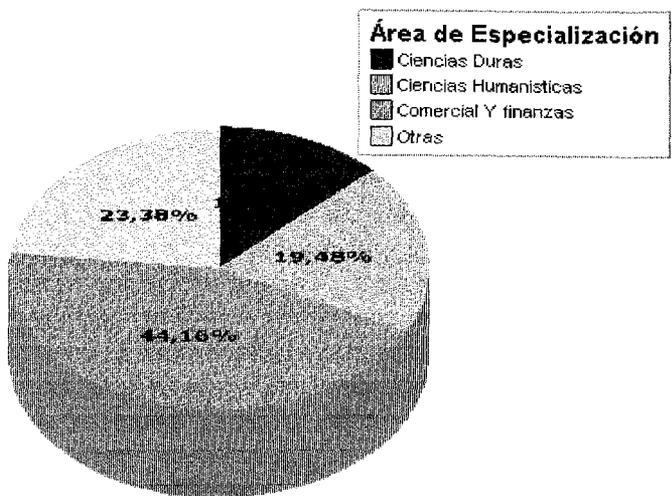
En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de las áreas que se desempeñan los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 3.9% de los trabajadores laboran en el área Gerencial, el 42.9% laboran en el área Técnica Operativa y el 53.2% laboran en el área Administrativa.

ANÁLISIS UNIVARIADO DE LAS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

X₅: Especialización del Área de estudio de los trabajadores de la EMPRESA. Corresponde a las cuatro áreas de especialización de estudios de los trabajadores.

ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN DE ESTUDIOS

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Ciencias Duras</i>	10	13,0	13,0
<i>Ciencias Humanísticas</i>	15	19,5	32,5
<i>Comercial y Finanzas</i>	34	44,2	76,6
<i>Otras</i>	18	23,4	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	



En el cuadro se y gráfico anterior muestra la frecuencia y el porcentaje de las áreas de especialización de estudios de los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 13% de los trabajadores tienen especialización de estudios en el área de Ciencias Duras, el 19.5% se especializaron en el área de Ciencias Humanísticas, el 44.2% se especializaron en el área Comercial y Finanzas y el 23.4% se especializaron en otras áreas.

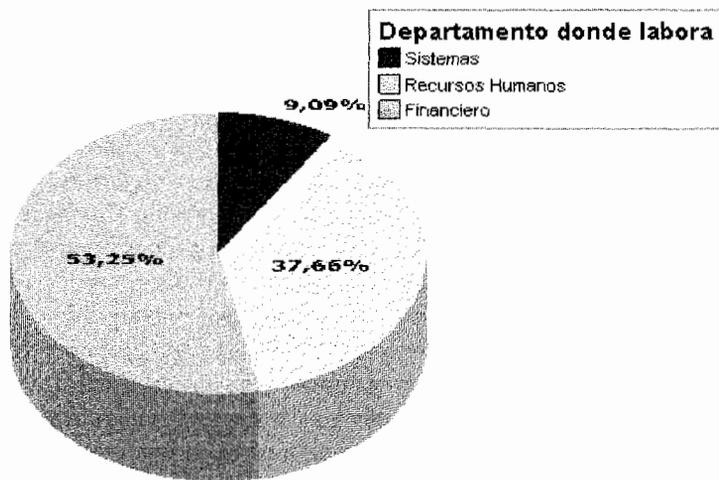
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LOS DEPARTAMENTOS DONDE LABORAN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

X₆: Departamento donde laboran los trabajadores de la EMPRESA.

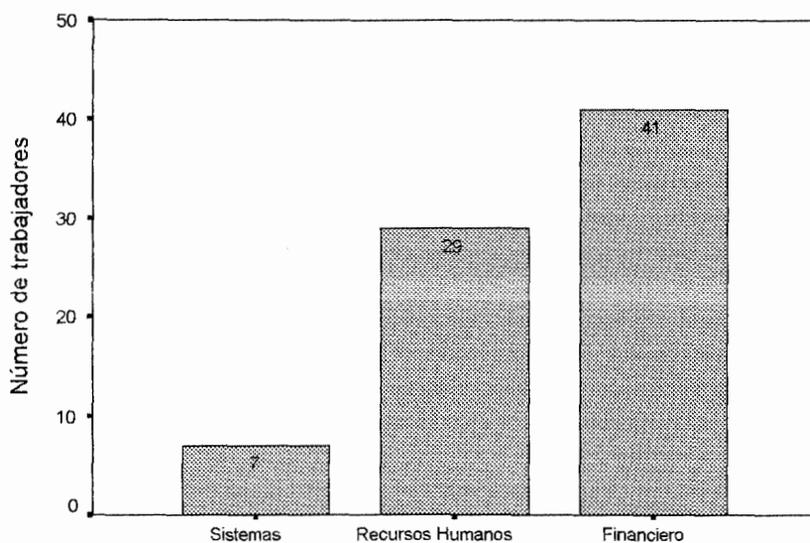
Corresponde a los tres departamentos donde laboran los trabajadores de la EMPRESA.

DEPARTAMENTOS DONDE LABORAN

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Sistemas</i>	7	9,1	9,1
<i>Recursos Humanos</i>	29	37,7	46,8
<i>Financiero</i>	41	53,2	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	



DEPARTAMENTOS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de los departamentos donde laboran los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 9.1% de los trabajadores laboran en el departamento de Sistemas, el 37.7% laboran en el departamento de Recursos Humanos y el 53.2% laboran en el departamento Financiero.

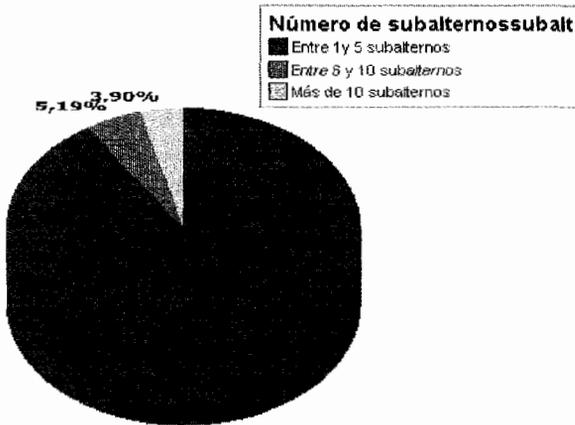
ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL NÚMERO DE CARGO LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

X₇: Número de subalternos al cargo de los trabajadores de la EMPRESA.

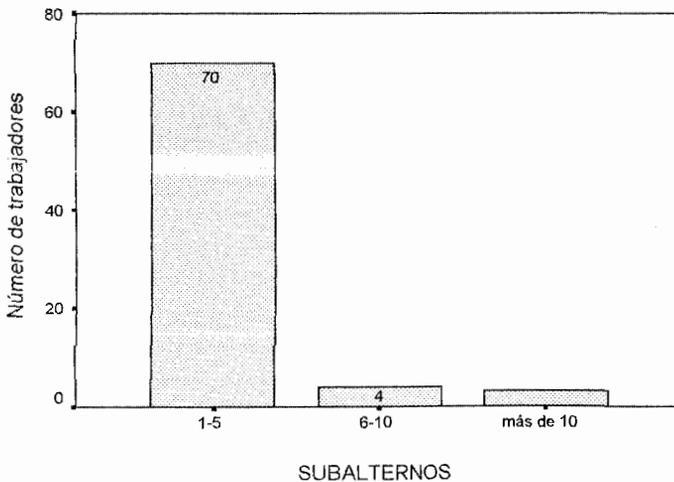
Corresponde a los tres intervalos de números de subalternos que tienen los trabajadores de la EMPRESA.

NÚMERO DE SUBALTERNOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Trabajadores	1_5	70	90,9	90,9
	6_10	4	5,2	96,1
	más de 10	3	3,9	100,0
	Total	77	100,0	



NÚMERO DE SUBALTERNOS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje del número de subalternos que tienen a su cargo los trabajadores de la EMPRESA. El cuadro nos indica que el 90.9% de los trabajadores tienen a su cargo entre 1 y 5 personas, el 5.2% entre 6 y 10 personas y el 3.9% más de 10 personas.

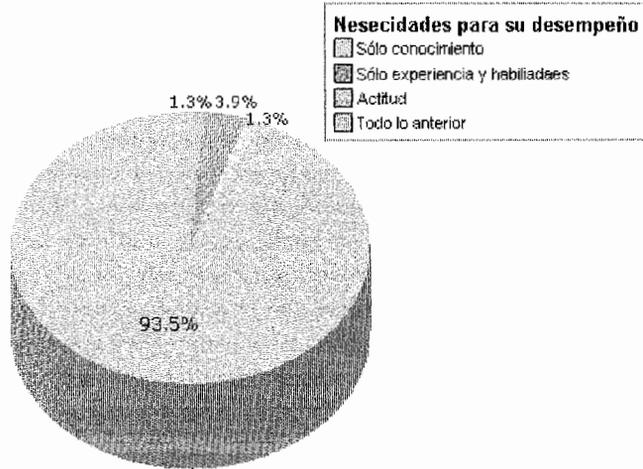
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LAS NECESIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

X₈: Necesidades para el desempeño del cargo de los trabajadores de EMPRESA.

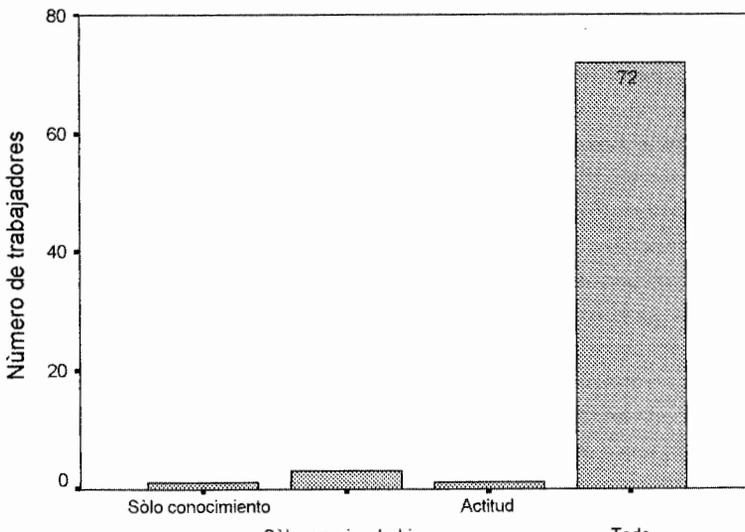
Corresponde a cuatro cualidades que ellos necesitan para el desempeño de sus cargos.

NECESIDADES PARA EL DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sólo Conocimiento	1	1,3	1,3
Sólo Experiencia y Habilidades	3	3,9	5,2
Actitud	1	1,3	6,5
Todo	72	93,5	100,0
Total	77	100,0	



NECESIDAD PARA DESEMPEÑO



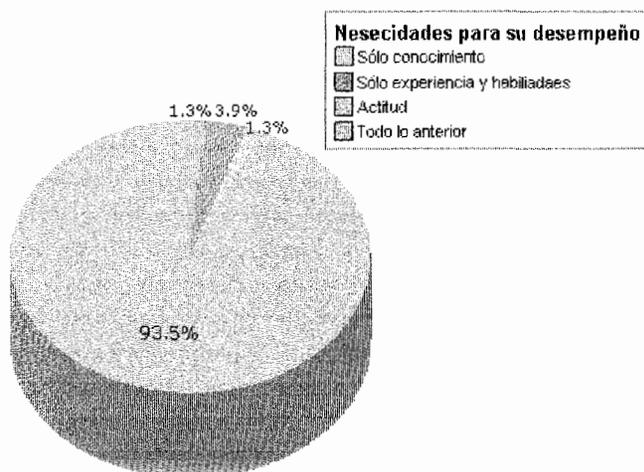
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LAS NECESIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

X₈: Necesidades para el desempeño del cargo de los trabajadores de la EMPRESA.

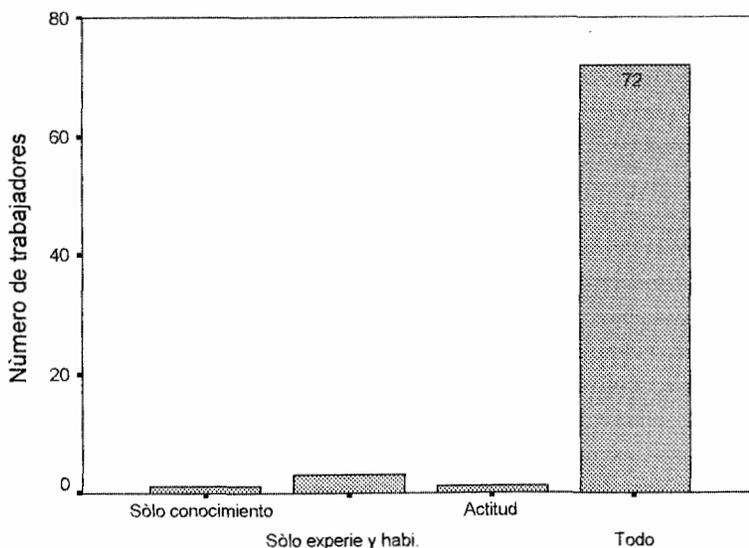
Corresponde a cuatro cualidades que ellos necesitan para el desempeño de sus cargos.

NECESIDADES PARA EL DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sólo Conocimiento	1	1,3	1,3
Sólo Experiencia y Habilidades	3	3,9	5,2
Actitud	1	1,3	6,5
Todo	72	93,5	100,0
Total	77	100,0	



NECESIDAD PARA DESEMPEÑO



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de las necesidades de los trabajadores para desempeñar su cargo. El cuadro nos indica que el 1.3% de los trabajadores indican que sólo se necesita conocimiento para el desempeño de su cargo, el 3.9% sólo experiencia y habilidades, el 1.3% actitud y el 93.5% indica que se necesita conocimiento, experiencia, habilidades y actitud.

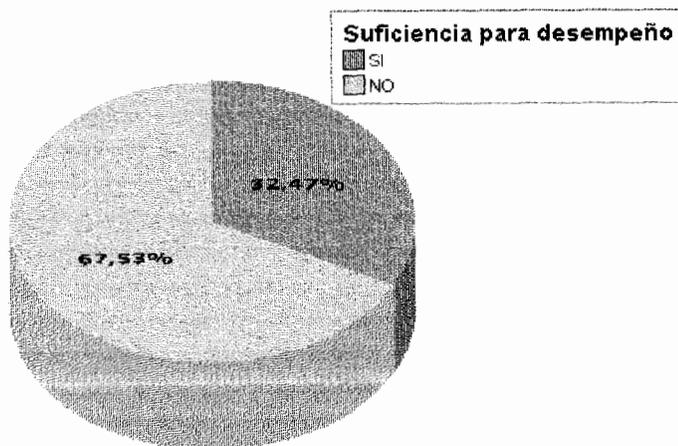
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA SUFICIENCIA PARA EL DESMPENÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

X₉: Los conocimientos, habilidades y experiencia son suficientes para el desempeño de los trabajadores de la EMPRESA.

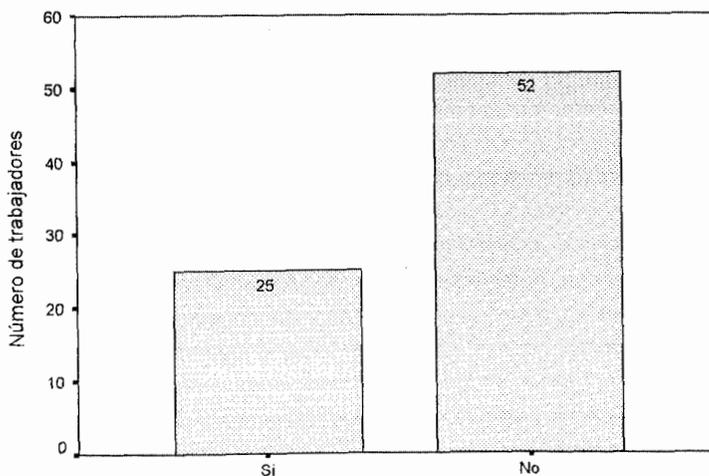
Corresponde a dos alternativas de responder que son si o no.

SUFICIENCIA PARA DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	25	32,5	32,5
No	52	67,5	100,0
Total	77	100,0	



SUFICIENCIA PARA SU DESEMPEÑO



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de las aptitudes que poseen los trabajadores para desempeñar su cargo. El cuadro nos indica que el 32.5% de los trabajadores indican que con los conocimientos, habilidades y experiencia que poseen en la actualidad son los suficientes para su cargo y el 67.5% indican que no.

ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA INFLUENCIA DEL AMBIENTE EMPRESARIAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

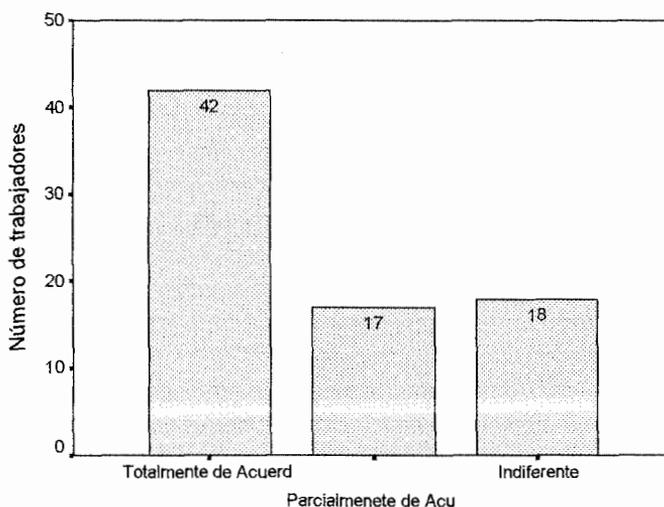
X₁₀: Si el ambiente empresarial influye en el desempeño de los trabajadores de la EMPRESA.

Corresponde a tres opciones de escala Likert.

AMBIENTE EMPRESARIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente de Acuerdo	42	54,5	54,5
Parcialmente de Acuerdo	17	22,1	76,6
Indiferente	18	23,4	100,0
Total	77	100,0	

EL AMBIENTE EMPRESARIAL



En el cuadro y gráfico anterior se muestra la frecuencia y el porcentaje de que manera influye el ambiente empresarial en el desempeño de su cargo. El cuadro nos indica que el 54.5% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que el ambiente influye en el desempeño de su cargo, el 22.1% parcialmente de acuerdo y el 23,4% le es indiferente.

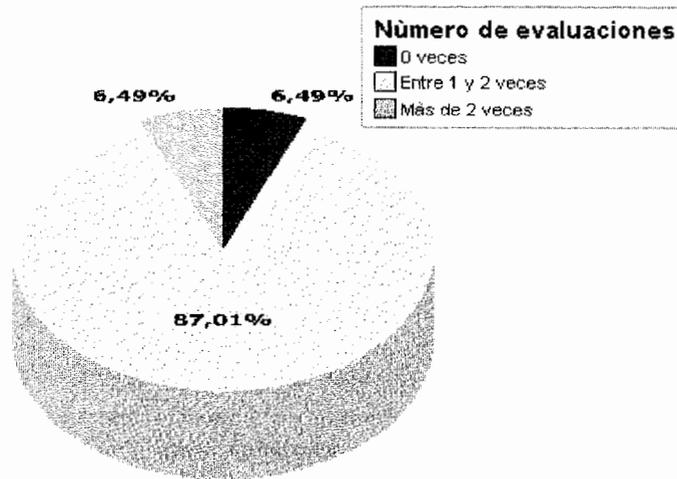
ANÁLISIS UNIVARIADO DEL NÚMERO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO QUE LA EMPRESA REALIZA EN EL AÑO.

X₁₁: El número de evaluaciones de desempeño que la EMPRESA realiza en el año a los trabajadores.

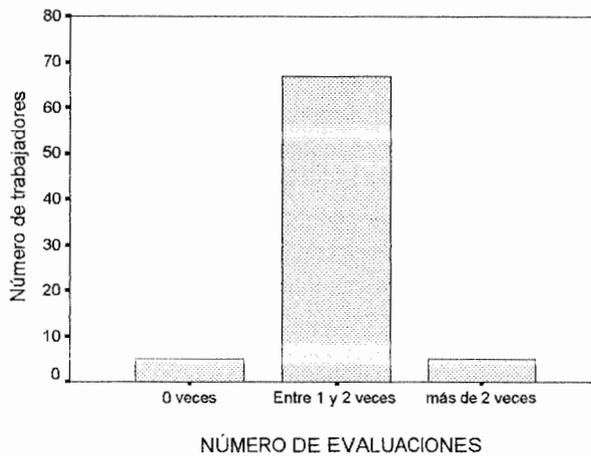
Corresponde a tres intervalos del número de evaluaciones.

NÚMERO DE EVALUACIONES EN EL AÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0 veces	5	6,5	6,5
Entre 1 y 2 veces	67	87,0	93,5
más de 2 veces	5	6,5	100,0
Total	77	100,0	



NÚMERO DE EVALUACIONES EN EL AÑO



En el cuadro y gráfico anterior se muestra el número de evaluaciones que la EMPRESA realiza en el año. El cuadro nos indica que al 6.5% de los trabajadores realizan 0 evaluaciones, el 87% realizan entre 1y 2 evaluaciones y el 6.5% realizan más de 2 evaluaciones.

ANÁLISIS UNIVARIADO DEL ACUERDO CON LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO QUE REALIZA LA EMPRESA.

X₁₂: El acuerdo o desacuerdo con las evaluaciones de desempeño que la empresa realiza en el año.

Corresponde a dos intervalos de repuestas si o no.

ACUERDO CON LA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	77	100,0	100,0

En el cuadro y se muestra el acuerdo con las evaluaciones de desempeño que realiza la MPRESA. El cuadro nos indica que al 100% de los trabajadores están de acuerdo que la MPRESA realice evaluaciones de desempeño.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

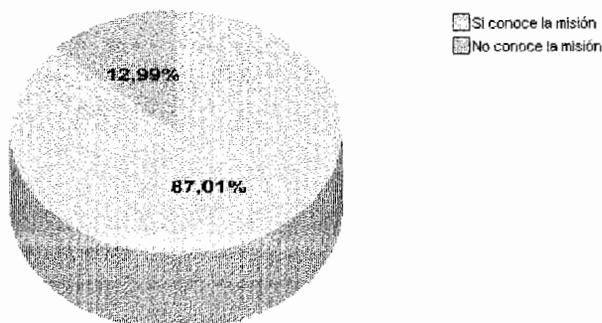
¿13: ¿Conoce la misión de la empresa?

Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

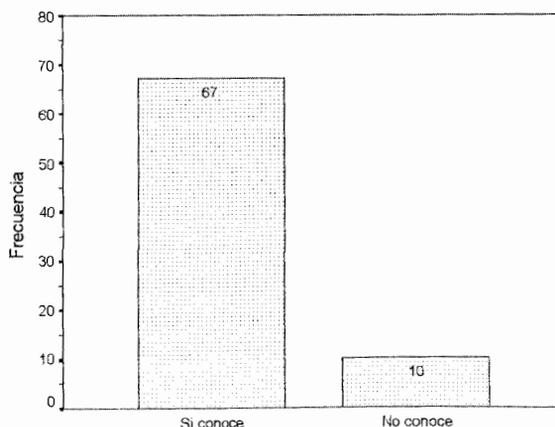
MISION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si conoce	67	87,0	87,0
No conoce	10	13,0	100,0
Total	77	100,0	

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA



MISION



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 87% de los trabajadores de la EMPRESA tienen conocimiento de la misión de la empresa mientras que un 13% la desconocen.

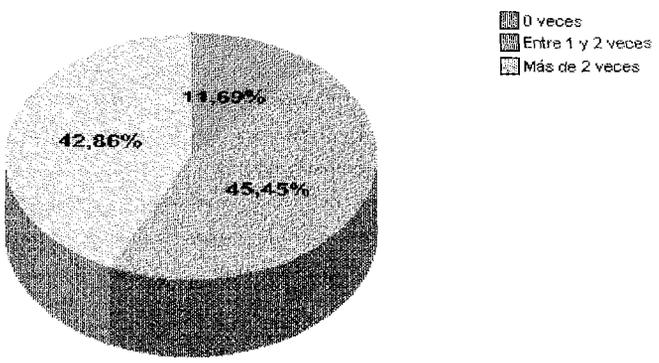
ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL NÚMERO DE CAPACITACIONES EN EL AÑO

X₁₄: Número de capacitaciones en el año.
 Corresponde a tres intervalos.

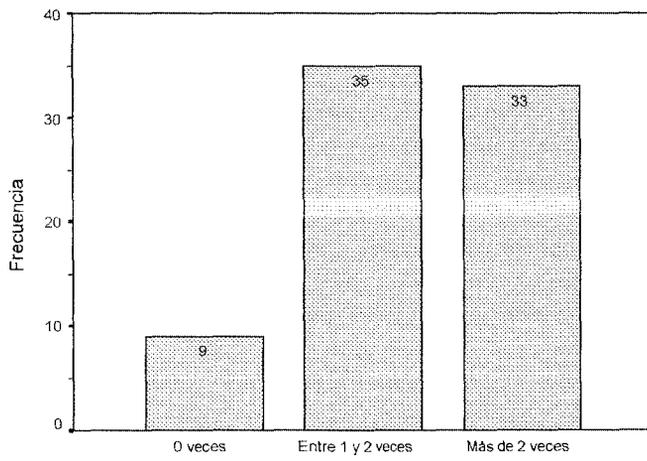
NÚMERO DE CAPACITACIONES EN EL AÑO

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>0 veces</i>	9	11,7	11,7
<i>Entre 1 y 2 veces</i>	35	45,5	57,1
<i>Más de 2 veces</i>	33	42,9	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	

NÚMERO DE CAPACITACIONES EN EL AÑO



NÚMERO DE CAPACITACIONES EN EL AÑO



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 11.7% no recibe capacitaciones en el año, el 45.5% recibe entre 1 y 2 veces capacitación y el 42.9% recibe más de 2 veces en el año las capacitaciones brindadas por la empresa.

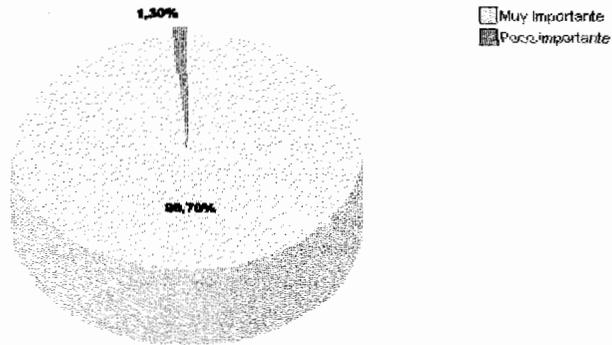
ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

X₁₅: Para el desarrollo de su actividad dentro de la empresa la capacitación es:
 Corresponde a tres opciones de respuesta:

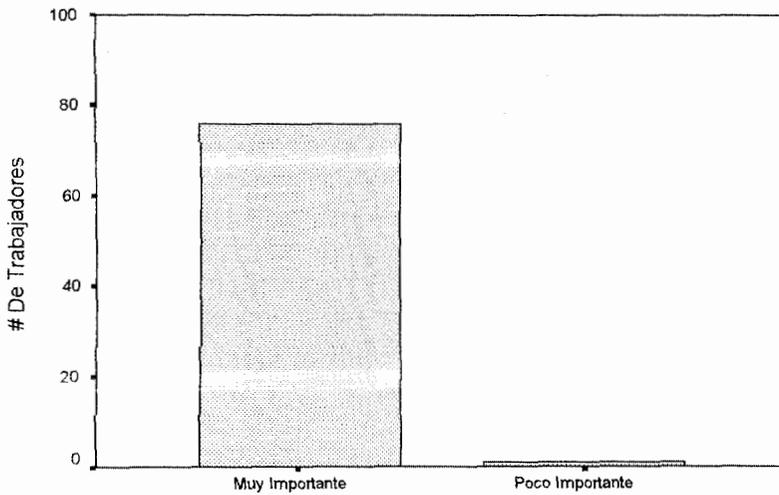
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Importante	76	98.7	98.7
Poco Importante	1	1.3	100.0
Total	77	100.0	

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN



IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION



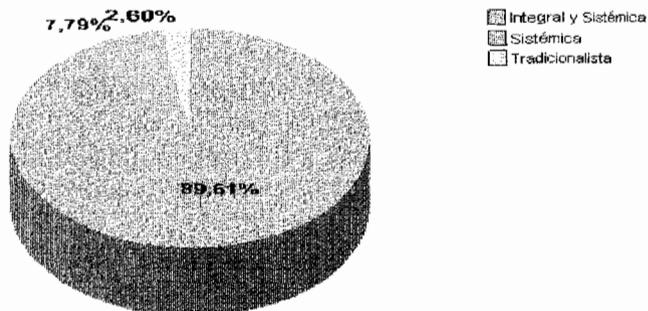
En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 98.7% considera que es muy importante la capacitación mientras el 1.3% considera poco importante la capacitación.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL MODO DE CAPACITACIÓN

X₁₆: A su modo de ver, la capacitación debe ser:

Corresponde a tres opciones de respuesta:

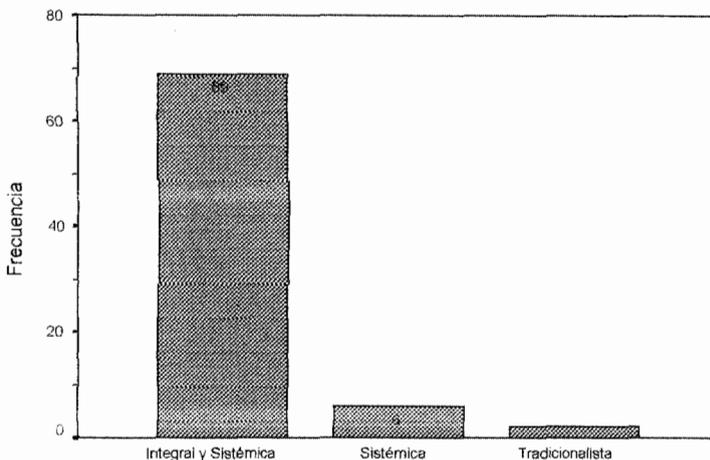
MODO DE CAPACITACIÓN



MODO DE CAPACITACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Integral y Sistemática	69	89,6	89,6
Sistemática	6	7,8	97,4
Tradicionalista	2	2,6	100,0
Total	77	100,0	

MODO DE CAPACITACIÓN



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 89.6% considera que el modo de capacitación debe ser Integral y Sistemático, el 7.8% que debe ser solo Sistemático y el 2.6% debe ser Tradicionalista.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA)

X₁₇: INTERÉS EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA

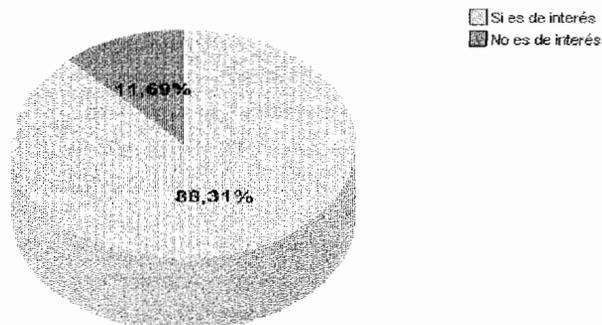
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	68	88,3	88,3
No	9	11,7	100,0
Total	77	100,0	

ÁREA DE INTERÉS

INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA



ÁREA DE INTERÉS

INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 88.3% si muestran interés en el área Informática Administrativa mientras que el 11.7% no muestran interés en esta área.

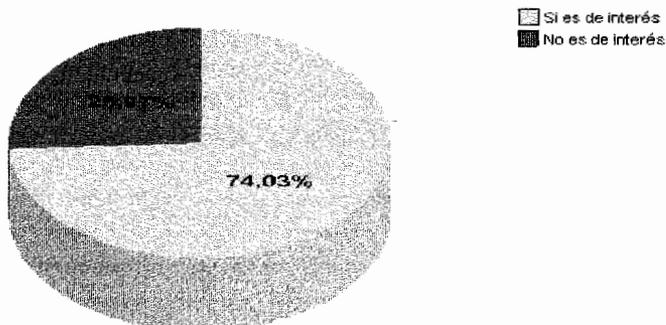
ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (CONTABILIDAD Y FINANZAS)

X₁₈: INTERÉS EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

ÁREA DE INTERÉS

CONTABILIDAD Y FINANZAS

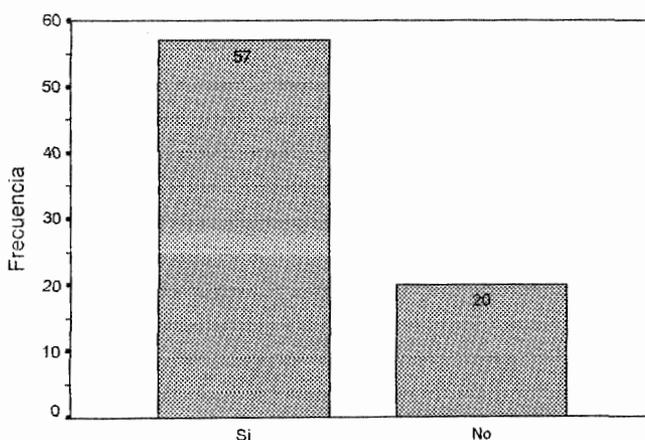


CONTABILIDAD Y FINANZAS

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Si</i>	57	74,0	74,0
<i>No</i>	20	26,0	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	

ÁREA DE INTERÉS

CONTABILIDAD Y FINANZAS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 74% si muestran interés en el área de Contabilidad y Finanzas mientras que el 26% no muestran interés en esta área.

X₁₉: INTERÉS EN ADMINISTRACIÓN

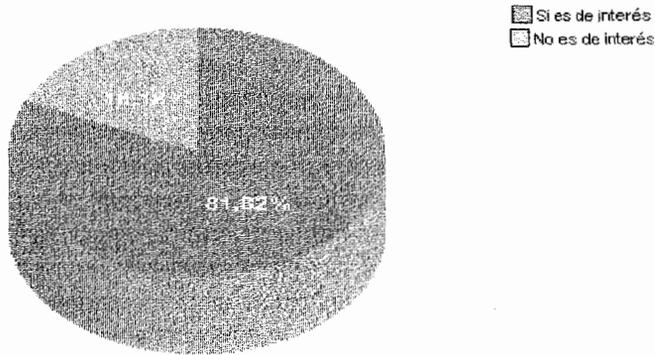
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

ADMINISTRACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	63	81,8	81,8
No	14	18,2	100,0
Total	77	100,0	

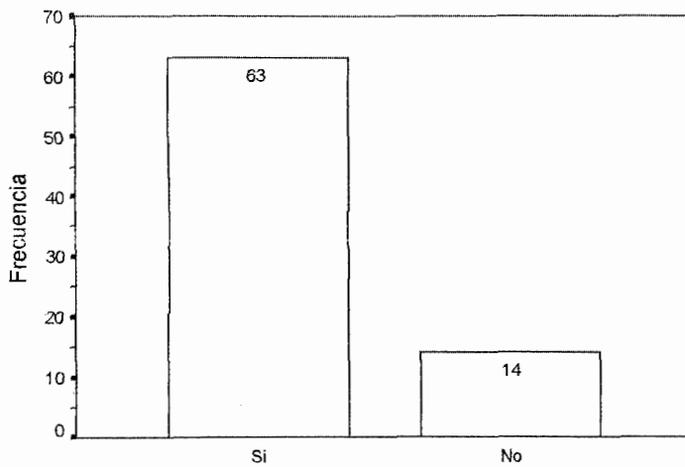
ÁREA DE INTERÉS

ADMINISTRACIÓN



ÁREA DE INTERÉS

ADMINISTRACIÓN



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 81.8% si muestran interés en el área Administración mientras que el 18.2% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (RELACIONES HUMANAS)

X₂₀ :INTERÉS EN RELACIONES HUMANAS

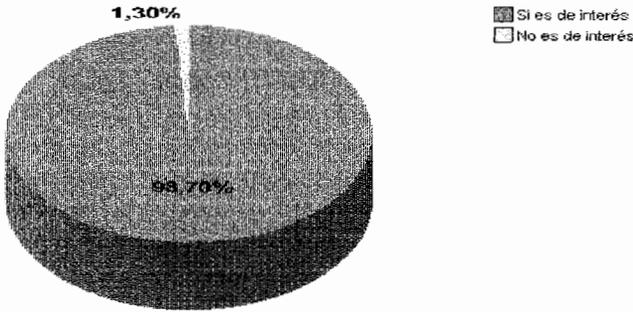
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

RELACIONES HUMANAS

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Si</i>	76	98,7	98,7
<i>No</i>	1	1,3	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	

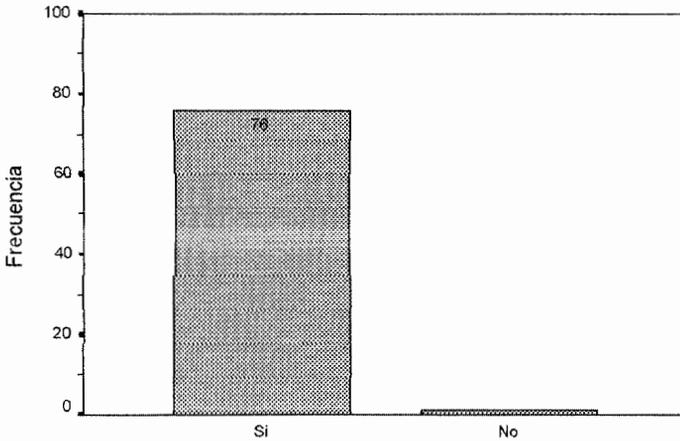
ÁREA DE INTERÉS

RELACIONES HUMANAS



ÁREA DE INTERÉS

RELACIONES HUMANAS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 98.7% si muestran interés en el área de Relaciones Humanas mientras que el 1.3% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (MARCO LEGAL)

X₂₁: INTERÉS EN MARCO LEGAL

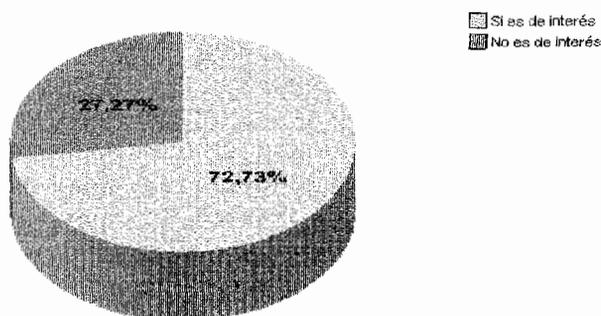
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

MARCO LEGAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	56	72,7	72,7
No	21	27,3	100,0
Total	77	100,0	

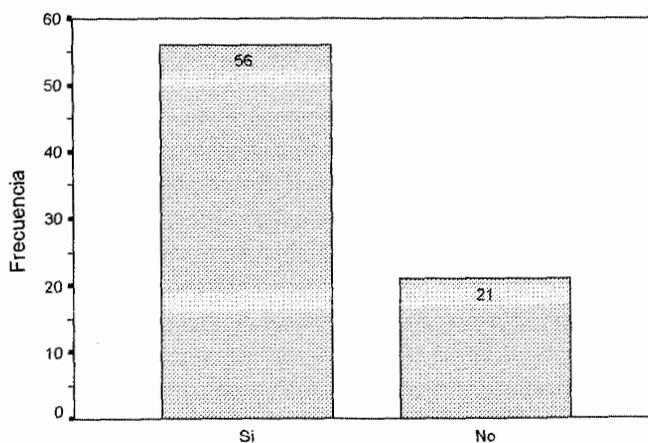
ÁREA DE INTERÉS

MARCO LEGAL



ÁREA DE INTERÉS

MARCO LEGAL



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 72.7% si muestran interés en el área de Marco Legal mientras que el 27.3% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (INFORMÁTICA TÉCNICA)

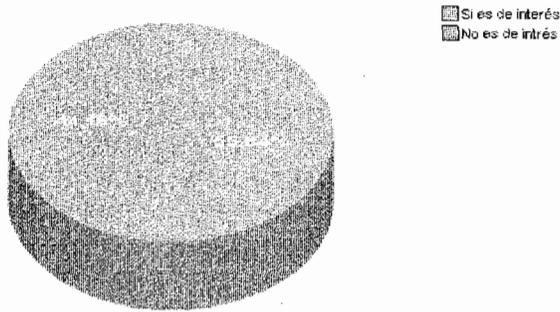
X₂₂: INTERÉS EN INFORMÁTICA TÉCNICA

Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

INFORMÁTICA TÉCNICA

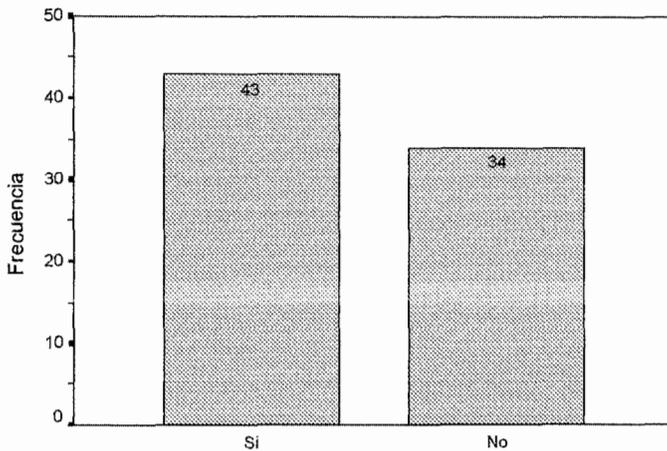
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	43	55,8	55,8
No	34	44,2	100,0
Total	77	100,0	

ÁREA DE INTERÉS
INFORMÁTICA TÉCNICA



ÁREA DE INTERÉS

INFORMÁTICA TÉCNICA



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 55.8% si muestran interés en el área de Informática Técnica mientras que el 44.2% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (RECURSOS HUMANOS)

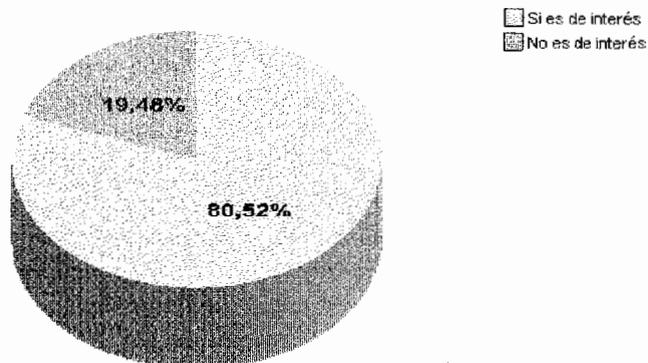
X₂₃: INTERÉS EN RECURSOS HUMANOS

Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

RECURSOS HUMANOS

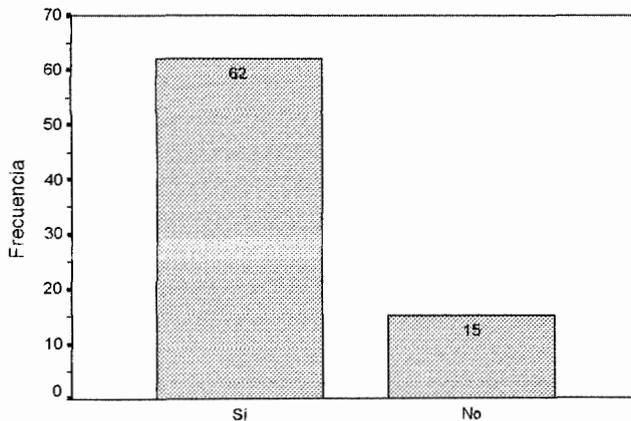
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	62	80,5	80,5
No	15	19,5	100,0
Total	77	100,0	

ÁREA DE INTERÉS
RECURSOS HUMANOS



ÁREA DE INTERÉS

RECURSOS HUMANOS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 80.5% si muestran interés en el área de Recursos Humanos mientras que el 19.5% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (SERVICIO AL CLIENTE)

X₂₄: INTERÉS EN SERVICIO AL CLIENTE

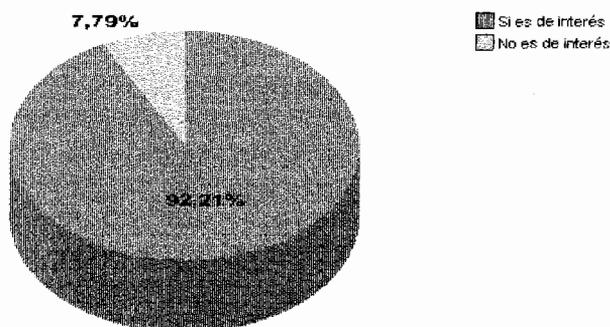
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

SERVICIO CLIENTE

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
<i>Si</i>	71	92,2	92,2
<i>No</i>	6	7,8	100,0
<i>Total</i>	77	100,0	

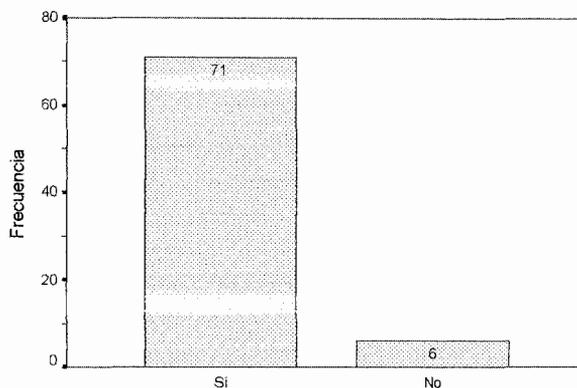
ÁREA DE INTERÉS

SERVICIO AL CLIENTE



ÁREA DE INTERÉS

SERVICIO AL CLIENTE



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 92.2% si muestran interés en el área de Servicio al Cliente mientras que el 7.8% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (ÉTICA)

X₂₅: INTERÉS EN ÉTICA

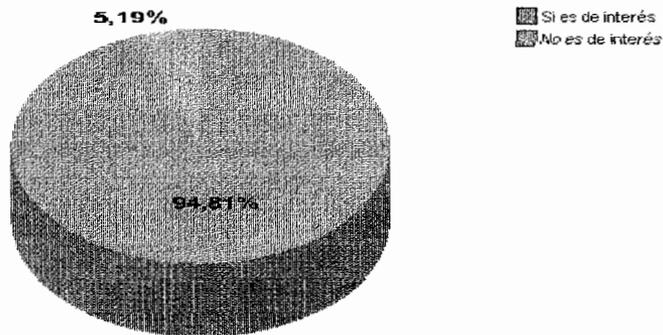
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

ÉTICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	73	94,8	94,8
No	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

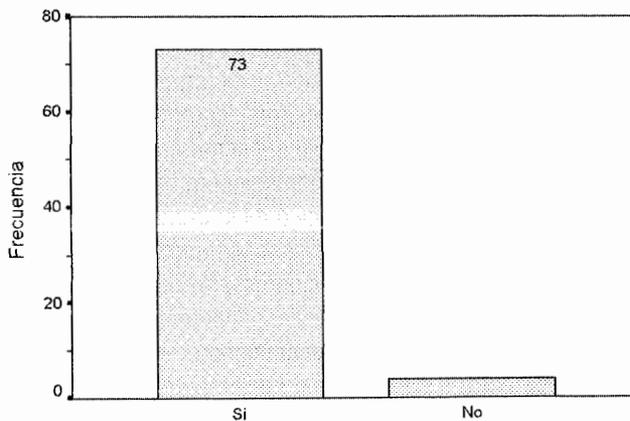
ÁREA DE INTERÉS

ÉTICA



ÁREA DE INTERÉS

ÉTICA



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 94.8% si muestran interés en el área de ética mientras que el 5.2% no muestran interés en esta área.

ANÁLISIS UNIVARIADO SOBRE EL INTERÉS EN DIFERENTES ÁREAS (OTRAS)

X₂₆: INTERÉS EN OTRAS

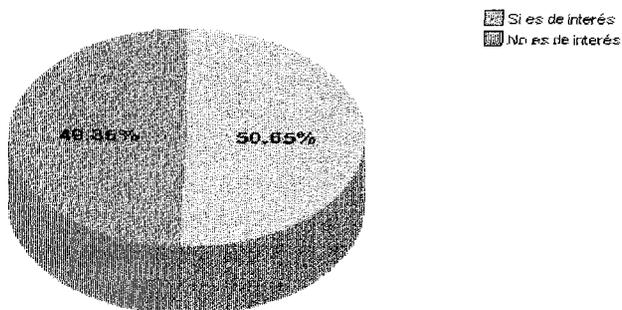
Corresponde a dos alternativas de respuesta: Si o No.

OTRAS ÁREAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	39	50,6	50,6
No	38	49,4	100,0
Total	77	100,0	

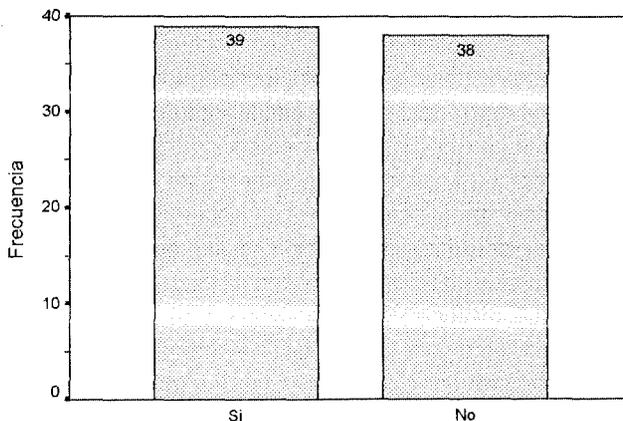
ÁREA DE INTERÉS

OTRAS



ÁREA DE INTERÉS

OTRAS



En el cuadro y gráfico anterior se muestra que el 50.6% si muestran interés en el Otras áreas mientras que el 49.4% no muestran interés en otras áreas.

ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE INFORMÀTICA ADMINISTRATIVA

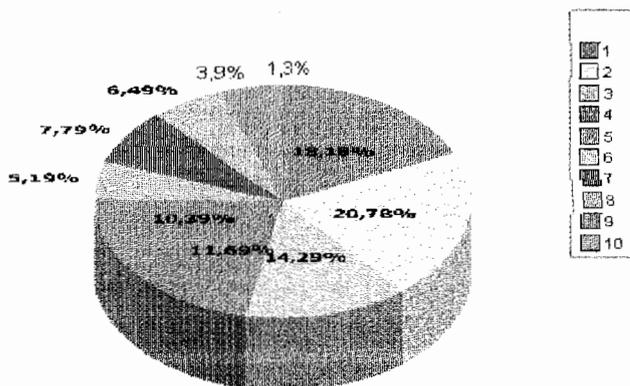
X₂₇: PRIORIDAD EN INFORMÀTICA ADMINISTRATIVA

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

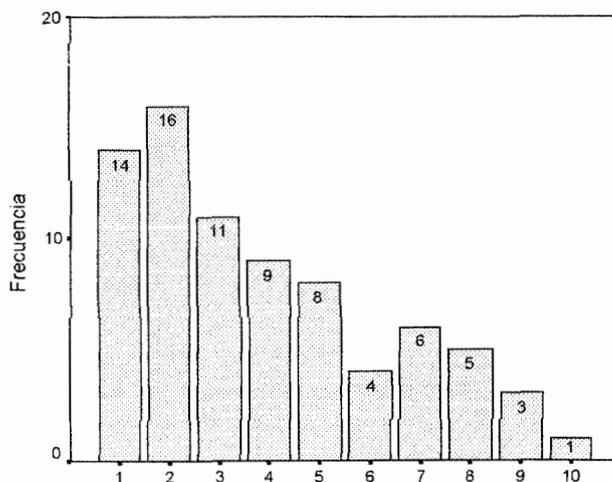
INFORMÀTICA ADMINISTRATIVA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	14	18,2	18,2
2	16	20,8	39,0
3	11	14,3	53,2
4	9	11,7	64,9
5	8	10,4	75,3
6	4	5,2	80,5
7	6	7,8	88,3
8	5	6,5	94,8
9	3	3,9	98,7
10	1	1,3	100,0
Total	77	100,0	

INFORMÀTICA ADMINISTRATIVA



INFORMÀTICA ADMINISTRATIVA



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

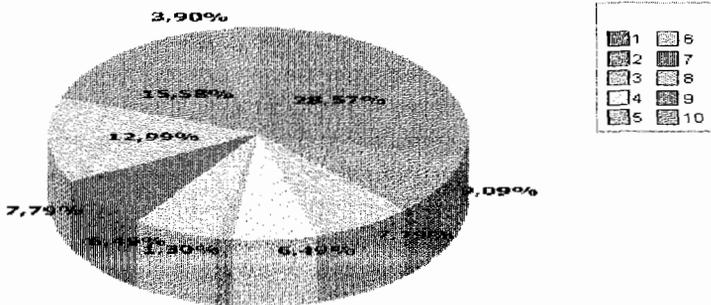
X₂₈: PRIORIDAD EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

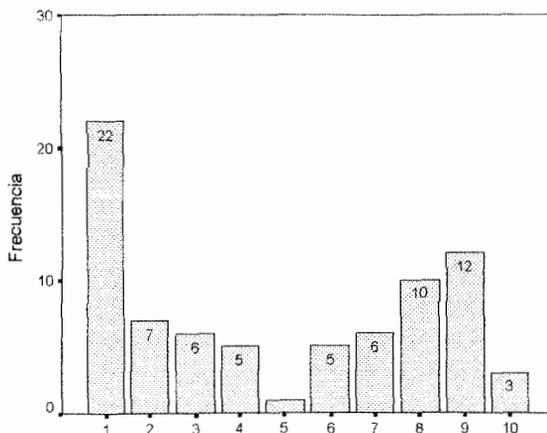
CONTABILIDAD Y FINANZAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	22	28,6	28,6
2	7	9,1	37,7
3	6	7,8	45,5
4	5	6,5	51,9
5	1	1,3	53,2
6	5	6,5	59,7
7	6	7,8	67,5
8	10	13,0	80,5
9	12	15,6	96,1
10	3	3,9	100,0
Total	77	100,0	

CONTABILIDAD Y FINANZAS



CONTABILIDAD Y FINANZAS



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

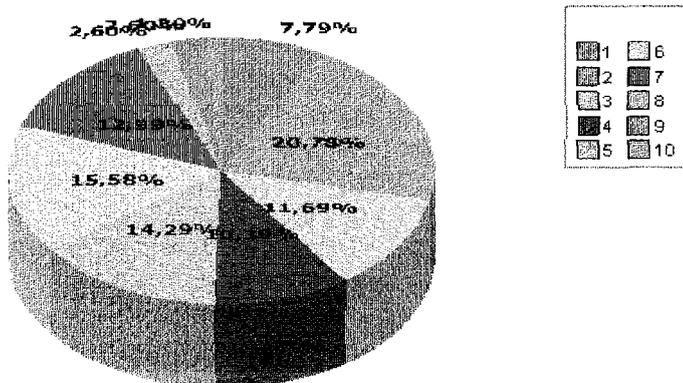
X₂₉: PRIORIDAD EN ADMINISTRACIÓN

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

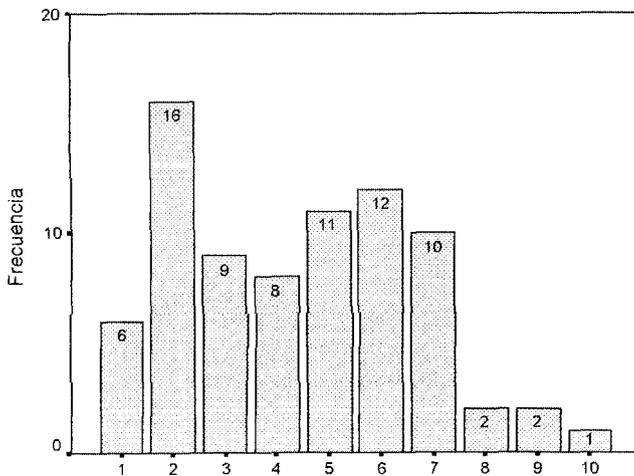
ADMINISTRACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Prcentage Acumulado
1	6	7,8	7,8
2	16	20,8	28,6
3	9	11,7	40,3
4	8	10,4	50,6
5	11	14,3	64,9
6	12	15,6	80,5
7	10	13,0	93,5
8	2	2,6	96,1
9	2	2,6	98,7
10	1	1,3	100,0
Total	77	100,0	

ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE RELACIONES HUMANAS

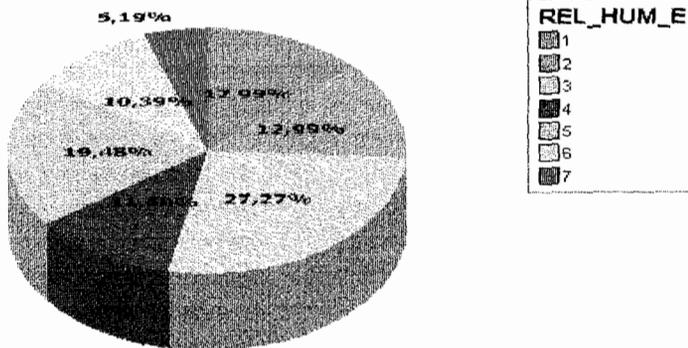
30: PRIORIDAD EN RELACIONES HUMANAS

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

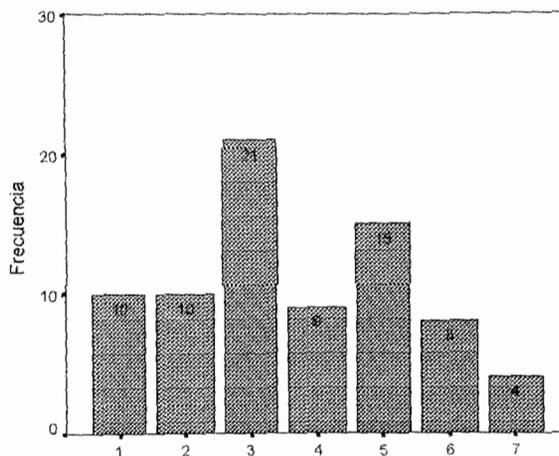
RELACIONES HUMANAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	10	13,0	13,0
2	10	13,0	26,0
3	21	27,3	53,2
4	9	11,7	64,9
5	15	19,5	84,4
6	8	10,4	94,8
7	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

RELACIONES HUMANAS



RELACIONES HUMANAS



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÁREA DE MARCO LEGAL

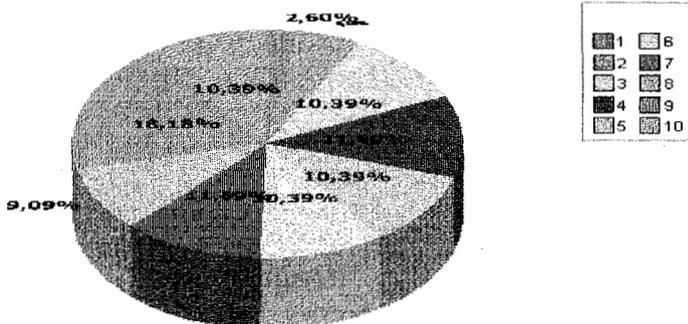
X₃₁: PRIORIDAD EN MARCO LEGAL

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

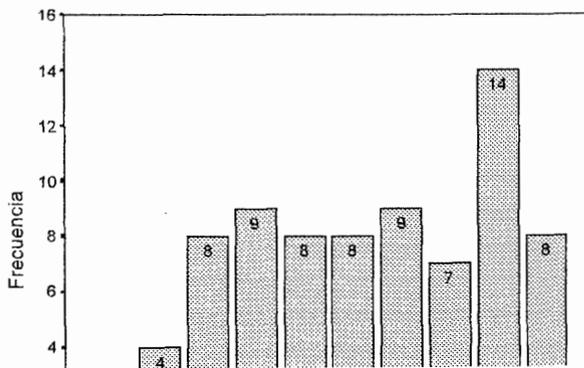
MARCO LEGAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	2	2,6	2,6
2	4	5,2	7,8
3	8	10,4	18,2
4	9	11,7	29,9
5	8	10,4	40,3
6	8	10,4	50,6
7	9	11,7	62,3
8	7	9,1	71,4
9	14	18,2	89,6
10	8	10,4	100,0
Total	77	100,0	

MARCO LEGAL



MARCO LEGAL



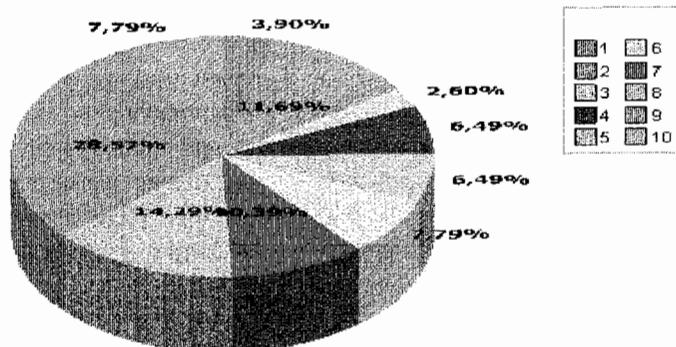
ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE INFORMÀTICA TÈCNICA

X₃₂: PRIORIDAD EN INFORMÀTICA TÈCNICA

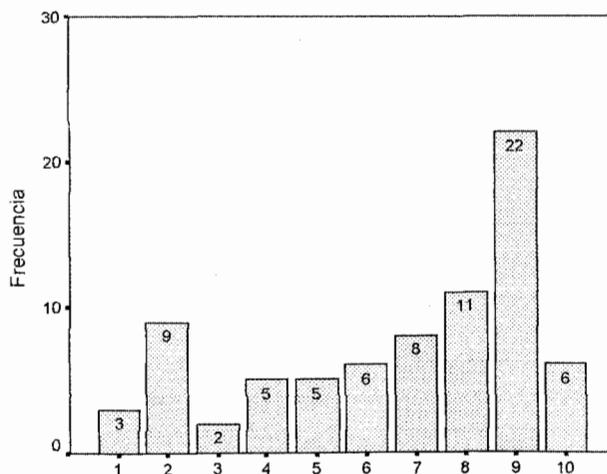
Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

INFORMÀTICA TÈCNICA			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	3	3,9	3,9
2	9	11,7	15,6
3	2	2,6	18,2
4	5	6,5	24,7
5	5	6,5	31,2
6	6	7,8	39,0
7	8	10,4	49,4
8	11	14,3	63,6
9	22	28,6	92,2
10	6	7,8	100,0
Total	77	100,0	

INFORMÀTICA TÈCNICA



INFORMÀTICA TÈCNICA



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS

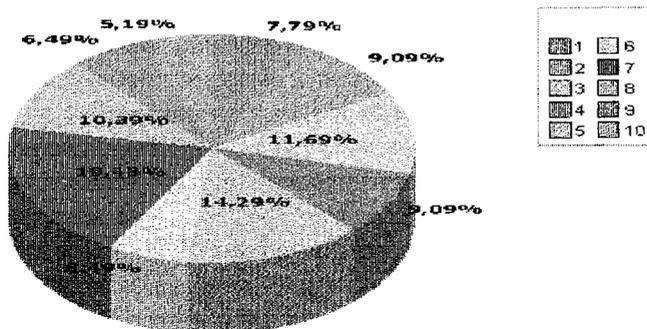
X₃₃: PRIORIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

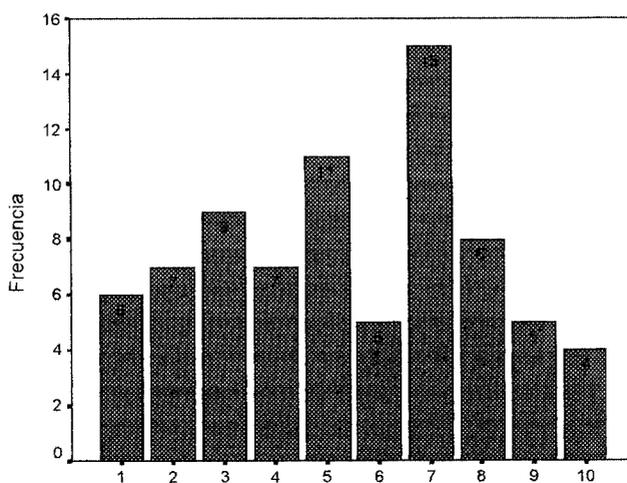
RECURSOS HUMANOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	6	7,8	7,8
2	7	9,1	16,9
3	9	11,7	28,6
4	7	9,1	37,7
5	11	14,3	51,9
6	5	6,5	58,4
7	15	19,5	77,9
8	8	10,4	88,3
9	5	6,5	94,8
10	4	5,2	100,0
Total	77	100,0	

RECURSOS HUMANOS



RECURSOS HUMANOS



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE SERVICIO AL CLIENTE

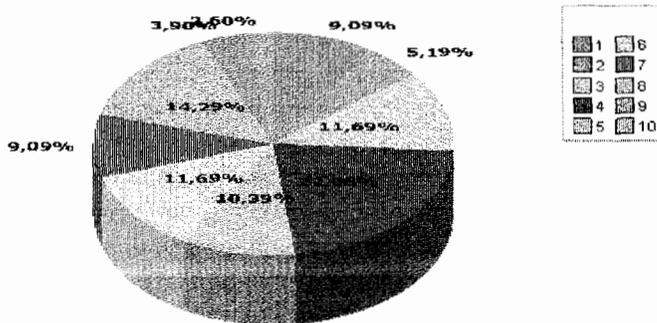
X₃₄: PRIORIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

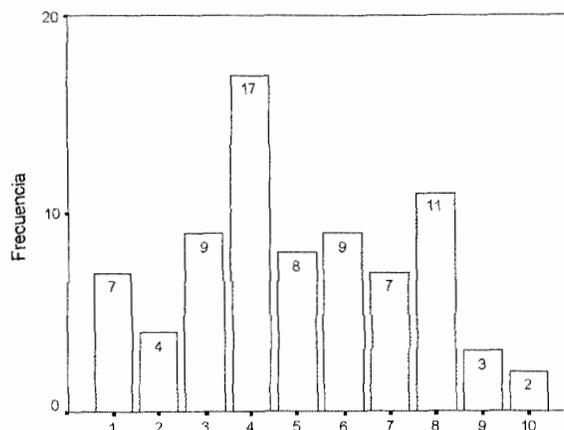
SERVICIO AL CLIENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	7	9,1	9,1
2	4	5,2	14,3
3	9	11,7	26,0
4	17	22,1	48,1
5	8	10,4	58,4
6	9	11,7	70,1
7	7	9,1	79,2
8	11	14,3	93,5
9	3	3,9	97,4
10	2	2,6	100,0
Total	77	100,0	

SERVICIO AL CLIENTE



SERVICIO AL CLIENTE



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN EL ÀREA DE ÈTICA

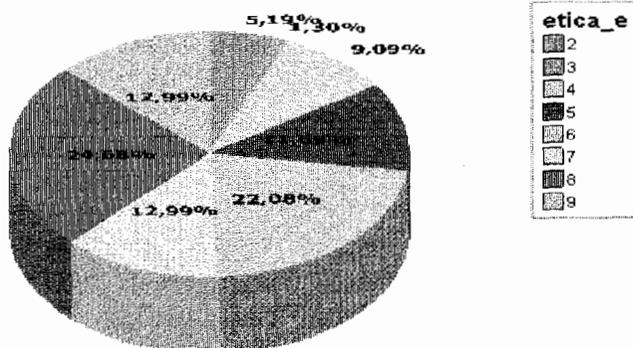
X₃₅: PRIORIDAD EN ÈTICA

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

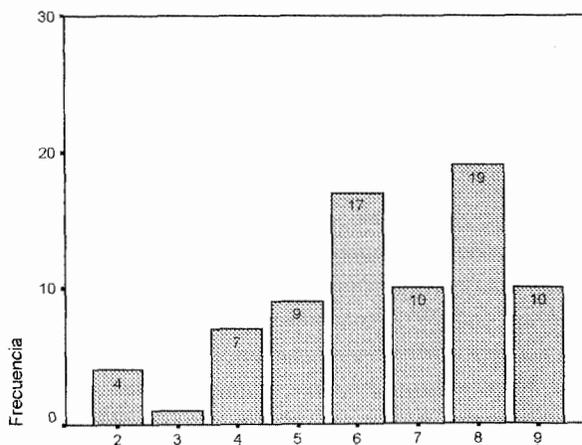
ETICA

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
2	4	5,2	5,2
3	1	1,3	6,5
4	7	9,1	15,6
5	9	11,7	27,3
6	17	22,1	49,4
7	10	13,0	62,3
8	19	24,7	87,0
9	10	13,0	100,0
Total	77	100,0	

ÈTICA



ETICA



ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA PRIORIDAD EN OTRAS ÀREAS

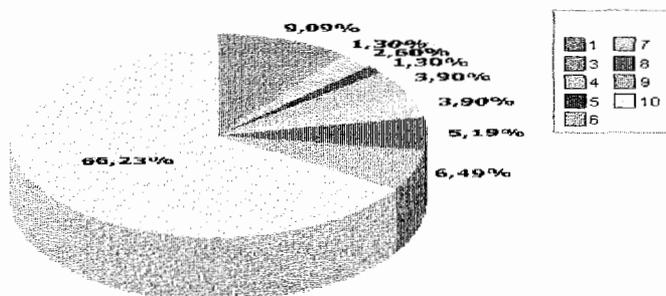
X₃₆: PRIORIDAD EN OTRAS ÀREAS

Corresponde a una prioridad que va desde 1 que es primera prioridad hasta 10 que es de menos prioridad:

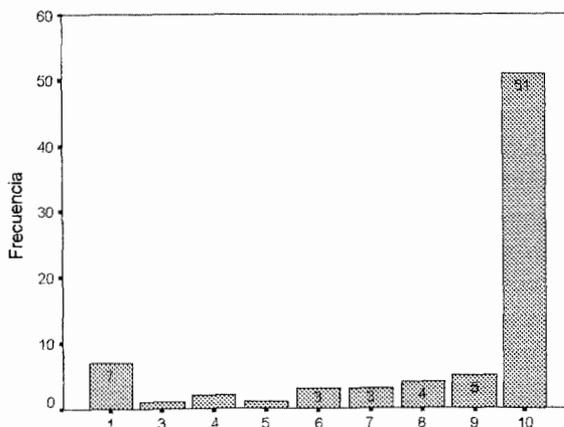
OTRAS ÀREAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	7	9,1	9,1
3	1	1,3	10,4
4	2	2,6	13,0
5	1	1,3	14,3
6	3	3,9	18,2
7	3	3,9	22,1
8	4	5,2	27,3
9	5	6,5	33,8
10	51	66,2	100,0
Total	77	100,0	

OTRAS ÀREAS



OTRAS ÀREAS



ANÁLISIS MULTIVARIADO DE LAS ÁREAS DE INTERÉS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Para este análisis se utilizaron como base las variables clasificadas como áreas de interés para el desempeño de los trabajadores para lograr obtener algunas conclusiones sobre la relación existente entre estas por lo que se realizó un **Análisis de Factores** consiguiendo los siguientes resultados:

Matriz de Componentes o Factores Rotados

	Componente o Factor					
	1	2	3	4	5	6
INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	,714	,369	-,123	-,025	-,092	,038
CONTABILIDAD Y FINANZAS	,131	,869	-,136	-,054	-,067	-,116
ADMINISTRACIÓN	,698	,164	,347	-,265	-,118	,244
RELACIONES HUMANAS	-,080	,073	,913	-,043	-,065	-,058
MARCO LEGAL	,157	,775	,278	-,038	-,061	,301
INFORMÁTICA TÉCNICA	,730	-,042	-,092	,411	,094	-,106
RECURSOS HUMANOS	,408	-,319	,509	,018	,415	,082
SERVICIO AL CLIENTE	-,076	-,063	-,044	-,004	,956	-,041
ÉTICA	,045	,049	-,041	,079	-,025	,964
OTRAS	,037	-,056	-,029	,948	-,015	,091

Método de Extracción : Análisis de Componentes Principales .

Método de Rotación : Varimax.

Los resultados mostrados en esta tabla dan como conclusión después de haber realizado un análisis de factores obtenidos previamente por el método de componentes principales, que ciertas áreas de interés de los trabajadores están asociadas entre sí, para este caso obtuvimos la reducción de seis áreas o aspectos generales las cuales las podemos denominar como:

Primer Factor: Área de Computación y Administración

Segundo Factor: Área de Finanzas y Marco Legal

Tercer Factor: Área de Humanísticas

Cuarto Factor: Otras áreas

Quinto Factor: Área de Atención al Cliente

Sexto Factor: Área de Principios Humanos y Personales

ANÁLISIS DE TABLAS DE CONTINGENCIA

Se realizó un análisis de tablas de contingencia sobre ciertas variables que tienen relación. Algunos resultados mostrados en las siguientes tablas son interesantes y relevantes:

EDAD VS. AÑOS DE EXPERIENCIA

Test Ji-Cuadrado

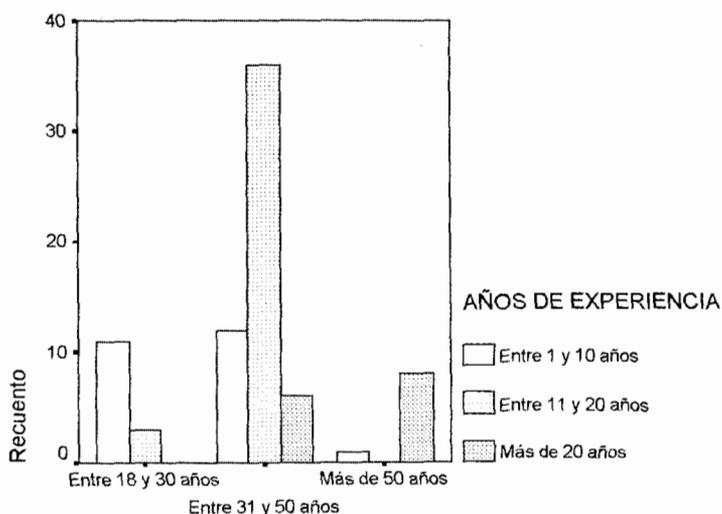
	Valor	gl	Asymp Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,073	4	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	44,263	4	,000
Linear-by-Linear Association	27,492	1	,000
Casos Válidos	77		

Esta tabla muestra la prueba realizada para verificar si existe relación entre estas dos variables y efectivamente se comprueba este hecho.

EDAD VS. AÑOS DE EXPERIENCIA

		AÑOS DE EXPERIENCIA				
		Entre 1 y 10	Entre 11 y 20	Más de 20	Total	
EDAD	Entre 18 y 30 años	Personas	11	3		14
		% de EDAD	78,6%	21,4%		100,0%
		% de AÑOS de EXP	45,8%	7,7%		18,2%
		% del Total	14,3%	3,9%		18,2%
	Entre 31 y 50 años	Personas	12	36	6	54
		% de EDAD	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%
		% de AÑOS de EXP	50,0%	92,3%	42,9%	70,1%
		% del Total	15,6%	46,8%	7,8%	70,1%
	Más de 50 años	Personas	1		8	9
		% de EDAD	11,1%		88,9%	100,0%
		% de AÑOS de EXP	4,2%		57,1%	11,7%
		% del Total	1,3%		10,4%	11,7%
Total	Personas	24	39	14	77	
	% de EDAD	31,2%	50,6%	18,2%	100,0%	
	% de AÑOS de EXP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del Total	31,2%	50,6%	18,2%	100,0%	

En esta tabla se muestra un detalle sobre porcentajes y frecuencias de cada caso entre estas dos variables y en el gráfico de frecuencias respectivo se puede apreciar de mejor manera la distribución de estos datos.



DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA**DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA**

		INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA			
		Si es de interés	No es de interés	Total	
DEPARTAMENTO EN QUE LABORA	SISTEMAS	Personas	7	7	
		% de DEPARTAMENTO	100,0%	100,0%	
		% de INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	10,3%	9,1%	
		% of Total	9,1%	9,1%	
	RECURSOS HUMANOS	Personas	24	5	29
		% de DEPARTAMENTO	82,8%	17,2%	100,0%
		% de INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	35,3%	55,6%	37,7%
		% of Total	31,2%	6,5%	37,7%
	FINANCIERO	Personas	37	4	41
		% de DEPARTAMENTO	90,2%	9,8%	100,0%
		% de INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	54,4%	44,4%	53,2%
		% of Total	48,1%	5,2%	53,2%
Total	Personas	68	9	77	
	% de DEPARTAMENTO	88,3%	11,7%	100,0%	
	% de INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	88,3%	11,7%	100,0%	

DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN RELACIONES HUMANAS**DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN RELACIONES HUMANAS**

		RELACIONES HUMANAS			
		Si es de interés	No es de interés	Total	
DEPARTAMENTO	SISTEMAS	Personas	7	7	
		% de DEPARTAMENTO	100,0%	100,0%	
		% de RELACIONES HUMANAS	9,2%	9,1%	
		% of Total	9,1%	9,1%	
	RECURSOS HUMANOS	Personas	29	29	
		% de DEPARTAMENTO	100,0%	100,0%	
		% de RELACIONES HUMANAS	38,2%	37,7%	
		% of Total	37,7%	37,7%	
	FINANCIERO	Personas	40	1	41
		% de DEPARTAMENTO	97,6%	2,4%	100,0%
		% de RELACIONES HUMANAS	52,6%	100,0%	53,2%
		% of Total	51,9%	1,3%	53,2%
Total	Personas	76	1	77	
	% de DEPARTAMENTO	98,7%	1,3%	100,0%	
	% de RELACIONES HUMANAS	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	98,7%	1,3%	100,0%	

DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

		CONTABILIDAD Y FINANZAS			
		Si es de interés	No es de interés	Total	
DEPARTAMENTO	SISTEMAS	Personas	5	2	7
		% de DEPARTAMENTO	71,4%	28,6%	100,0%
		% de CONTABILIDAD Y FINANZAS	8,8%	10,0%	9,1%
		% of Total	6,5%	2,6%	9,1%
	RECURSOS HUMANOS	Personas	15	14	29
		% de DEPARTAMENTO	51,7%	48,3%	100,0%
		% de CONTABILIDAD Y FINANZAS	26,3%	70,0%	37,7%
		% of Total	19,5%	18,2%	37,7%
	FINANCIERO	Personas	37	4	41
		% de DEPARTAMENTO	90,2%	9,8%	100,0%
		% de CONTABILIDAD Y FINANZAS	64,9%	20,0%	53,2%
		% of Total	48,1%	5,2%	53,2%
Total	Personas	57	20	77	
	% de DEPARTAMENTO	74,0%	26,0%	100,0%	
	% de CONTABILIDAD Y FINANZAS	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	74,0%	26,0%	100,0%	

DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN ADMINISTRACIÓN**DEPARTAMENTO VS. INTERÉS EN ADMINISTRACIÓN**

		ADMINISTRACIÓN		Total	
		Si es de interés	No es de interés		
DEPARTAMENTO	Sistemas	Personas	7	7	
		% de DEPARTAMENTO	100,0%		100,0%
		% de ADMINISTRACIÓN	11,1%		9,1%
		% de Total	9,1%		9,1%
	Recursos Humanos	Personas	23	6	29
		% de DEPARTAMENTO	79,3%	20,7%	100,0%
		% de ADMINISTRACIÓN	36,5%	42,9%	37,7%
		% de Total	29,9%	7,8%	37,7%
	Financiero	Personas	33	8	41
		% de DEPARTAMENTO	80,5%	19,5%	100,0%
		% de ADMINISTRACIÓN	52,4%	57,1%	53,2%
		% de Total	42,9%	10,4%	53,2%
Total	Personas	63	14	77	
	% de DEPARTAMENTO	81,8%	18,2%	100,0%	
	% de ADMINISTRACIÓN	100,0%	100,0%	100,0%	
	% de Total	81,8%	18,2%	100,0%	

ANEXO #9

**NÓMINA DE LOS ESTUDIANTES QUE COLABORARON EN LA
ESTADÍSTICA REALIZADA PARA CARACTERIZAR LA
EMPRESA**

ARIZAGA GAMBOA ALEX ROLANDO

Actualmente en proceso de graduación para la obtención del título de Ingeniero en
Estadística Informática (ICM)

ORTEGA LAYANA JORGE ARMANDO

Actualmente en proceso de graduación para la obtención del título de Ingeniero en
Estadística Informática (ICM)

ZAMBRANO CHAVEZ WASHINGTON XAVIER

Actualmente es Ingeniero en Estadística Informática (ICM)

Guayaquil, 12 de julio del 2004

Dirigido a

Trabajadores de la SUB-DAC de la ciudad de Guayaquil

Objetivo General

Proporcionar conocimientos y experiencias sobre las diversas áreas que implica la actividad administrativa y financiera de la empresa, que contribuyan al mejoramiento de la gestión de los trabajadores en función de los objetivos institucionales y colectivos, con un adecuado clima de trabajo y responsabilidad social.

Contenido Resumido

1. ETICA, VALORES, MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS
2. CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOGRAR POSICIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD
3. CONTABILIDAD BASICA
4. DESARROLLO DE APLICACIONES FINANCIERAS CON EXCEL
5. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Contenido Detallado**1. ETICA, VALORES, MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS****Objetivos**

Despertar interés hacia una forma de vida mas feliz, analizar el comportamiento adecuado en sociedad, mantener un espíritu de éxito permanente, formar actitudes y cualidades que faciliten la interrelación con los demás.

Plan de estudios

1. Análisis de razones que nos impiden interrelacionarnos
2. La influencia de nuestros antepasados
3. Vivencias para generar actitud mental positiva
4. Vivencias sobre interrelación humana
5. Trabajo grupal sobre aptitudes.
6. La atención hacia el cliente.

Duración en Horas Académicas: 15

Metodología de Estudios

SEMINARIO INTERACTIVO - VIDEOS Y TALLERES PRACTICOS

2. CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOGRAR POSICIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD**Objetivos**

1. Desarrollar habilidades para el diseño de estrategias que permitan atender a los clientes en función de sus necesidades y características particulares.
2. Promover las buenas relaciones entre los clientes y la empresa a través de la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo.
3. Diseñar estrategias para generar posicionamiento y clientes a largo plazo.
4. Fomentar la cultura de un buen servicio al cliente como componente estratégico para posicionar la imagen de la organización en la sociedad.

Plan de estudios

1. El servicio y la calidad: dos filosofías complementarias
3. La calidad en el servicio
4. La calidad en el servicio como estrategia fundamental de éxito en las organizaciones, empresas, instituciones y toda entidad.
5. Cliente Interno y Cliente Externo
6. Porqué se atiende mal a pesar de recibir muchos cursos
7. Las verdaderas causas de la mala atención. Cómo identificarlas y superarlas
8. El poder ilimitado de un buen servicio.
9. Cómo crear la Excelencia en El servicio al cliente.
10. Distintos tipos de clientes = Distintas formas de servir.
11. Comunicación y carisma en el servicio.
12. Psicología del consumidor.
13. Cómo generar clientes a largo plazo.
14. Servir y vender más y mejor.
15. Cómo generar compras permanentes a través del servicio.
16. Técnicas de Excelencia en el servicio.
17. Cómo deleitar al cliente.
18. Cómo medir el servicio.
19. Cómo medir el impacto del servicio en las ventas.
20. Calidad en el servicio como estrategia de diferenciación y posicionamiento en el mercado.
21. Ser más productivo y competitivo a través de servir.
22. Importancia de la Calidad en el servicio en todas las áreas de la empresa.
23. Interacción sistémica de las áreas de la organización.
24. Motivación, Calidad en el servicio, liderazgo y trabajo en equipo.
25. Estímulos y recompensas por el mejor servicio.

Duración en Horas Académicas: 40

Metodología de Estudios

Se desarrollarán clases presenciales facilitadores-alumno previstas en el Cronograma de Estudios y los estudiantes deberán realizar tareas de investigación y evaluaciones periódicas.

Se elaborarán trabajos cooperativos en grupos interdisciplinarios, con el empleo de nuevas tendencias de mercados y servicio al cliente. Al final del curso los participantes elaborarán un plan estratégico de calidad en el servicio al cliente de acuerdo a la misión y visión de la organización.

3. CONTABILIDAD BASICA**Objetivos**

El propósito general del curso es proporcionar los conocimientos y experiencias necesarios para la aplicación de conceptos y procedimientos estándares de contabilidad requeridos para la elaboración y control de los estados financieros de la empresa.

Al finalizar el curso, el participante estará en capacidad de elaborar e interpretar los estados de la situación financiera y de resultados de la empresa.

Plan de estudios

1. La contabilidad: naturaleza de la contabilidad, tipos de entidades, información financiera, estados de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias o resultados.
2. La cuenta: la cuenta general, esquemas de cuenta o de mayor, catálogo de cuentas.
3. La cuentas de una entidad comercial: activos, pasivos, créditos diferidos, capital, ingresos, costos, gastos, otros ingresos y otros gastos, participación de utilidades, impuesto a la renta, utilidad neta.
4. La partida doble y los asientos de diario: partida doble, obtención y aplicación de recursos, asientos de diario, informes financieros.
5. Registro de las operaciones: objetivo, libros principales, libros auxiliares, catálogo de sub-cuentas de gastos de operación.
6. Depreciación y amortización: tipos de depreciación, métodos de depreciación, métodos de valuación de inventarios.
7. Procedimientos de cierre y obtención de estados financieros: hoja de trabajo, reclasificaciones, estados financieros,
8. asientos de pérdidas y ganancias, asientos de apertura o inicio de ejercicio social.
9. Práctica de un registro de operaciones y obtención de estados financieros de una entidad comercial.

Duración en Horas Académicas: 30

Metodología de Estudios

El estudiante deberá asistir a las clases académicas presenciales previstas en el cronograma de estudios.

El Curso será interactivo con prácticas en talleres de hasta tres estudiantes para el estudio de casos sobre elaboración e interpretación de informes contables. Se realizarán exposiciones sobre los casos analizados que posibiliten la aplicación de conceptos contables básicos.

Las pruebas incluyen investigaciones y análisis de casos.

4. DESARROLLO DE APLICACIONES FINANCIERAS CON EXCEL**Objetivos**

1. Aplicar los comandos y funciones del programa Excel para la elaboración de plantillas financieras.
2. Desarrollar formatos avanzados con opciones personalizadas para la administración y control de información financiera.

Plan de estudios

1. El proceso Contable
 - a. Libro diario, caja, bancos, mayor y balance
 - b. Asientos de ajustes
 - c. Estado de Pérdidas y ganancias
 - d. Balance Consolidado
 - e. Teoría y manejo de inventarios

2. Análisis de la gestión empresarial
 - a. Las ventas y su patrón de comportamiento
 - b. El manejo del crédito y las tablas de amortización
 - c. Indicadores de la situación empresarial
 - d. Análisis de Gráficos
3. El flujo de efectivo
 - a. Determinación del flujo operativo
 - b. Determinación del Flujo de efectivo real
 - c. Análisis(gráfico) del flujo de efectivo real
 - d. Problemas financieros de una variable
4. El punto de equilibrio simple y multiproducto
 - a. Determinación del punto de equilibrio para un producto
 - b. Determinación del punto de equilibrio para una organización con varios productos
 - c. Problemas financieros de varias variables
5. Análisis de inversión y manejo de la rentabilidad frente al riesgo
 - a. Resolución de problemas financieros utilizando matrices
 - b. Problemas de inversión
 - c. Problemas de máximos y mínimos con función objetivo

Aplicaciones a utilizar en el contenido:

1. En el proceso contable:
 - a. Plantillas para libro diario, libro mayor, libro caja, libro banco, balance general, ajustes, estado de pérdidas y ganancias y balances consolidados y condensados.
 - b. Referencias absolutas y relativas
 - c. Funciones para las operaciones básicas
2. En el análisis de la gestión empresarial:
 - a. Plantillas para tablas de amortización, para índices de situación y razones financieras
 - b. Gráficos normales y dinámicos
 - c. Tablas dinámicas
 - d. Funciones financieras
 - e. Operaciones básicas
3. En el flujo de efectivo:
 - a. Plantillas para estado de resultados y flujo de efectivo
 - b. Funciones financieras
 - c. Gráficos
 - d. Función buscar objetivo
4. En el punto de equilibrio simple y multiproducto:
 - a. Plantillas para modelos simples y múltiples
 - b. Funciones financieras
 - c. Función Solver
5. En el análisis de inversión y manejo de la rentabilidad frente al riesgo:
 - a. Funciones matriciales
 - b. Gráficos
 - c. Función Solver

Duración en Horas Académicas: 40

Metodología de Estudios

Se desarrollarán clases presenciales facilitador-alumno que incluyen el diseño y la elaboración de las plantillas financieras requeridas por los participantes en su gestión.

Durante el desarrollo de las sesiones, se elaborarán en forma conjunta e individual, ejercicios prácticos para reforzar el uso de comandos y funciones, así como el diseño y automatización de plantillas financieras.

Para el efecto, los participantes contarán con un computador personal y un facilitador experto en el área financiera que maneje la herramienta Excel.

Los participantes diseñarán las plantillas de acuerdo con las especificaciones técnicas de su labor en particular, las mismas que deberán contar con opciones de elaboración de reportes dinámicos para la evaluación gerencial de la información.

5. MARCO JURIDICO DE LA EMPRESA

Objetivos

1. Analizar los aspectos legales que se derivan de la actividad específica de la empresa.
2. Diseñar procedimientos de prevención en materia de tributación, presupuesto público y política fiscal.
3. Evaluar diferentes alternativas de solución a problemas legales que se puedan presentar en materia de gestión pública.

Plan de estudios

1. El ordenamiento jurídico. Constitución, leyes, reglamentos
2. Los órganos jurídicos
3. Derecho Público, Derecho privado, Derecho Social
4. Principios Generales del Derecho del Trabajo
5. Principales normas del Código de Trabajo: Las relaciones laborales, el contrato individual, la contratación colectiva, sindicatos, comités de empresa
6. Principales normas legales de la seguridad social
7. Principales normas legales del derecho societario
8. La empresa y la tributación.
9. Política Fiscal, Presupuesto Público y Gestión Pública.

Duración en Horas Académicas: 30

Metodología de Estudios

Se desarrollarán clases presenciales facilitador-alumno previstas en el Cronograma de Estudios y los estudiantes deberán realizar talleres, debates y foros en los que se discuta los diversos aspectos legales que implica una gestión financiera en la empresa.

Se elaborarán trabajos en equipos interdisciplinarios, con el análisis de casos simulados y otros reales sobre problemáticas legales y sus posibles alternativas de solución y prevención.

GLOSARIO DE
TERMINOS

ANDRAGOGIA

El término **Andragogía** se emplea para designar una disciplina académica que estudia e investiga el aprendizaje de los adultos.

El término **Andragogía** es usado en otros países con diferentes connotaciones, pero actualmente resaltan principalmente tres de ellas:

- **Bajo la connotación de aprendizaje para adultos, la Andragogía es la ciencia que estudia la educación a lo largo de la vida de un adulto.**
- **Especialmente en Los Estados Unidos, de acuerdo al experto Malcolm Knowles, la Andragogía define un acercamiento teórico y práctico, basado en la concepción humanística de que los alumnos aprenden por sí mismos y que los profesores son facilitadores de este aprendizaje.**
- **A nivel general, se usa el término Andragogía con una connotación confusa entre “práctica de educación para adultos” o “métodos de aprendizaje específico” o “disciplina académica” y/o “pedagogía opuesta al aprendizaje de los niños”.**

Autor: Reischmann, Jost (2004): Andragogy. History, Meaning, Context, Function. At: <http://www.andragogy.net>. Version Febr. 25, 2004.

Cuarta conferencia internacional sobre la educación para adultos, París del 19-29 de marzo de 1985, en su informe final, página 4 entre otras declaraciones expresa:

Afirmando que la calidad es un aspecto importante de la educación de adultos, reconociendo la evolución de las técnicas de la educación moderna y los cambios de las necesidades de las sociedades, considerando que el desarrollo de recursos humanos para la educación de adultos ha sido escaso en la mayoría de los países del Tercer Mundo, observando que las instituciones de educación superior han descuidado la formación profesional en el campo de la andragogía,

Recomiendo a los Estados Miembros que:

Al planear sus programas de educación de adultos, se concentren en la idea de que los interesados han de participar activa y responsablemente tanto en la ampliación de su capacidad de iniciativa y sus conocimientos prácticos, como en el desarrollo de la comunidad a la cual pertenecen.

Deben desarrollarse actividades de educación de adultos que respondan a las necesidades cotidianas y concretas de la población.

Se creen, mediante los esfuerzos concertados de todos los organismos e instituciones interesados de los respectivos países, condiciones diversificadas que favorezcan el perfeccionamiento continuo de las calificaciones y el nivel de educación de los adultos para lograr de esta forma la realización completa del potencial de las personas.

Que identifiquen y superen los obstáculos al aprendizaje, muy particularmente los de carácter pedagógico o andragógico, político, burocrático y/o administrativo, social, estructural y de aplicación y continuidad.

Que promuevan, en las universidades e instituciones de educación superior el establecimiento de programas de formación profesional a nivel de pre y postgrado en el campo de la **andragogía**.

CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y valores requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el *adiestramiento*. Este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es un proceso para estimular las habilidades motrices. Se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido con un plan de capacitación puesto que el adiestramiento es limitado y sólo tiene efectos en el corto plazo.

DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca formar actitudes y valores relacionados con la filosofía de la empresa. Está orientado fundamentalmente a mandos medios altos.

Diferencias entre Capacitación Y Desarrollo

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento y habilidades
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de capacitación
Con qué se identifica	Saber qué hacer	Saber cómo hacer
Áreas de aprendizaje	Cognitiva y afectiva	Cognitiva

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas complementarias.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con bases teóricas y prácticas para la toma acertada de decisiones. El desarrollo humano es un proceso a largo plazo a partir de obligaciones que se ejecutan en la actualidad.

La Capacitación del Recurso Humano

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que se tiene en ellos como personas, como trabajadores y como parte importante de esa organización.

La capacitación debe contar con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

1. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
2. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Elevar la moral de la fuerza laboral
4. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
5. Obtener una mejor imagen.
6. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
7. Mejorar la relación jefe-subalterno.
8. Preparar guías para el trabajo.
9. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
10. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
11. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
12. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
13. Promover la comunicación en toda la organización.
14. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

1. Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
2. Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
3. Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
4. Logra metas individuales.
5. Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
6. Mejora la comunicación entre los trabajadores.
7. Ayuda a la integración de grupos.
8. Mejora el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

Según Charles Goldfinger, Consultor internacional, autor de *Travail et hors-travail vers une société fluide* (Editions Odile Jacob, 1998) y *L'utile et le futile - l'économie de l'immatériel* (Odile Jacob, 1994), desde el punto de vista económico, el capital humano contribuye al patrimonio de activos intangibles de una empresa, en el grupo del conocimiento tecnológico, la imagen y la información.

La UNESCO y la OCDE confirman la rentabilidad de las inversiones en la educación

Editorial Contact: Sue Williams: Oficina de Información Pública - Sección Editorial. Teléfono: +33 (0)1 45 68 17 06, Correo electrónico: s.williams@unesco.org; Cristina L'Homme: Oficina de Información Pública - Sección Editorial. Teléfono: +33 (0)1 45 68 17 11. Correo electrónico: c.l-homme@unesco.org; Nicholas Bray: OCDE. Teléfono: +33 (0)1 45 24 80 90. Correo electrónico: nicholas.bray@oecd.org

18-02-2003 12:20 pm París - Se obtienen dividendos muy considerables invirtiendo en la enseñanza secundaria y postsecundaria, y no limitándose exclusivamente a las inversiones en la enseñanza primaria. En un estudio sobre 16 países de economías emergentes realizado por la UNESCO y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE),* se llega a la conclusión de que las inversiones en capital humano en los dos últimos decenios representaron 0,5% en el índice de crecimiento anual de esos países.

No obstante, en otra de las conclusiones del estudio se indica que el acceso a la educación secundaria y postsecundaria está progresando muy lentamente, a pesar de que es un factor esencial para conseguir una mano de obra con una buena cualificación basada en la adquisición de conocimientos.

Los autores señalan que en 1960 los adultos de los países estudiados habían cursado un promedio de 3,4 años de estudios. En 2000, este promedio solamente alcanzaba la cifra de 7,6, es decir casi tres años menos que en los Estados con economías prósperas pertenecientes a la OCDE, cuyo índice es de 10,2 años.

A este ritmo, señalan los autores, serían necesarios 30 años a algunos de estos países para alcanzar el nivel actual de los de la OCDE.

En el estudio, publicado en inglés con el título *Financing Education - Investments and Returns* ("Financiar la educación - Inversiones y beneficios") se analiza el nexo entre el nivel de instrucción de la mano de obra y el crecimiento económico en las 16 naciones participantes en el Proyecto conjunto del Instituto de Estadística de la UNESCO y la OCDE sobre los indicadores de la educación en el mundo (Proyecto WEI), cuyo objeto es investigar y comparar el grado de desarrollo alcanzado por la educación en esos países.

Esta publicación confirma que la educación no sólo incrementa la riqueza nacional, sino que además reporta ventajas a los individuos, lo cual no constituye una sorpresa evidentemente. A las personas con más estudios - dice la publicación - les va mucho mejor en el mercado de trabajo. En efecto, tienen más posibilidades de conseguir y conservar un empleo y cuantos más títulos poseen más dinero ganan. En Indonesia, por ejemplo, los hombres que han cursado estudios postsecundarios ganan por término medio un 82% más que los que poseen solamente un título de enseñanza secundaria. En Paraguay, esa diferencia llega a ser del 300%.

Los autores concluyen diciendo que, a falta de una inversión eficaz y acrecentada en capital humano, el saber - que se ha convertido en un recurso económico esencial - empezará a ser un bien escaso. En cambio, con inversiones eficaces podrá ser un bien abundante, renovable y capaz de multiplicarse, que constituirá la frontera entre los ganadores y los menos afortunados en la económica.

Autores del estudio

Instituto de Estadística de la UNESCO: Albert Motivans, Teléfono: +1 (514) 343-6111, extensión 4528. E-mail: a.motivans@unesco.org.

OCDE: Karine Tremblay. Teléfono: +33 (0)1 45 24 91 82. E-mail: karine.tremblay@oecd.org

Doug Lynd: Teléfono: +1 (514) 343-6111, extensión 4527. E-mail: d.lynd@unesco.org

Andreas Schleicher. Teléfono: +33 (0) 1 45 24 93 66. E-mail: andreas.schleicher@oecd.org

El término Educación Continua puede tener connotaciones diversas dependiendo del país en que se lo emplea, pero en América Latina en general, se refiere a un Sistema de Educación Superior con el fin de garantizar la calidad de la enseñanza y lograr la educación permanente. Su objetivo es desarrollar el recurso humano, fortalecer las capacidades y apoyar los acuerdos de cooperación.

En julio de 1997 se llevó a cabo en Hamburgo la Quinta Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas, organizada por la UNESCO y en particular por el Instituto de la UNESCO para la Educación, el centro especializado en política e investigación sobre el aprendizaje de personas adultas. La atendieron aproximadamente 1500 delegados de todas las regiones del mundo, con representantes de 140 estados miembros y alrededor de 400 ONG.

CONFINTEA V brindó la oportunidad de discutir acerca de los vínculos entre las universidades y la sociedad, con el fin de aclarar el rol de la educación superior desde la perspectiva de la educación permanente.

Los ponentes invitados fueron Budd Hall, del Instituto para Estudios sobre Educación de Ontario, Canadá; Funeka Loza y Shirley Walters, del Centro de Educación de Adultos y Educación Continua, de la Universidad de Western Cape, Sudáfrica; Jennifer Newman y Griff Foley, de la Universidad Tecnológica, Sydney, Australia. El pánel de la segunda sesión, presidida por John Morris de la Universidad de New Brunswick en Canadá, incluyó a Mechthild Hart, de la Universidad DePaul, E.E.U.U., Renuka Narag, de la Universidad de Mumbai, la India; Shahrzad Mojab, del Instituto de Estudios sobre Educación de Ontario, Canadá; Ina Grieb y Claudia Lohrenscheidt, de la Universidad de Oldenburgo, Alemania.

Entre otros temas se trataron problemáticas puntuales sobre el rol de la universidad en la educación continua.

La educación continua de las personas adultas basada en las universidades

La educación continua de las personas adultas basada en las universidades tiene muchos significados. Entre ellos están:

- Más flexibilidad en el suministro de programas para satisfacer las necesidades específicas de las personas adultas (horario, normas de admisión, orientación, diploma intermedio);
- Trabajo universitario complementario;
- Educación profesional continua;
- Educación universitaria a distancia a través de una amplia variedad de métodos de acceso;
- Capacitación de los instructores de personas adultas, tanto a nivel licenciatura como a nivel de postgrado.
- Investigación sobre la educación de adultos en toda su compleja dimensión.
- Nuevas asociaciones con la industria y la sociedad civil.

El patrón de participación de las personas adultas en las instituciones de educación superior difiere de país a país.

En Sudáfrica, por ejemplo, 'la educación de adultos' en las universidades se refiere principalmente a la capacitación de instructores de personas adultas, así como a la investigación y a los 'estudios sobre la educación continua'.

Los sistemas se están clasificando conforme al Marco Nacional de Capacitación, con el propósito de reconocer y darle crédito a los conocimientos y capacitación adquiridos de manera no formal. Esto se considera como un importante factor de motivación para los educandos adultos que planean participar en programas a nivel universitario.

Asociaciones entre las universidades, la industria y las empresas

Se está retando a los departamentos universitarios para que en lugar de que se dediquen únicamente a la educación comunitaria, amplíen el espectro de sus programas universitarios de manera que respondan de manera más directa a las exigencias del mercado laboral.

El cambio está relacionado, en parte, con el desarrollo económico global y con la creciente necesidad de aumentar la productividad por medio de capacitación adicional.

La terminología de la educación competitiva basada en resultados es bastante nueva para muchas universidades, aunque ya se ha vuelto parte del lenguaje usual de algunos institutos de educación superior en diferentes regiones del mundo.

Además de la investigación y el desarrollo, las universidades están ofreciendo cada vez más cursos de educación continua y buscando nuevos caminos para satisfacer las crecientes exigencias de competencia de las empresas y de los representantes de los empleados.

Un caso: La Universidad Estatal de Buskerud (BSC) en Noruega

La Universidad Estatal de Buskerud, con una larga tradición de cooperación internacional, ha desarrollado estrechas relaciones de trabajo con la industria. Suministra educación continua para graduados y otros especialistas técnicos en el campo de la tecnología de la información.

Se ofrece un diploma en tecnología de la información. Los requisitos de inscripción permiten un ingreso flexible, basado en la capacitación previa y en la experiencia de trabajo, así como en el reconocimiento de cursos tomados en otras instituciones y de certificados de programas dentro de las empresas.

Instituto de la UESCO para la educación; "Las Universidades y el futuro de la educación de las personas adultas"; http://www.google.com.ec/search?q=cache:GaXbZXk3w2YJ:www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/2a_span.pdf+La+educaci%C3%B3n+continua+de+las+personas+adultas+basada+en+las+universidades&hl=es ; p. 19; consultado el 2 de junio del 2004.

Es la persona responsable de dirigir, promover y manifestar el proceso de aprendizaje de un plan de capacitación. El facilitador debe cumplir con los requisitos que sean definidos en el plan.

1. Introducción

Entre el docente Facilitador del Aprendizaje, quien se denominará El Facilitador, por una parte y por la otra, los Estudiantes Participantes quienes se denominarán Los Participantes; una y otras personas adultas que al final de este documento se identifican plenamente, hemos convenido en celebrar, como en efecto lo hacemos, el presente Contrato de Aprendizaje, el cual contiene los principales aspectos normativos y procedimentales que caracterizarán la estrategia andragógica a aplicarse en la praxis educativa correspondiente a la administración de la unidad curricular Andragógica, la cual tendrá una duración de seis (6) semanas comprendidas en el lapso asignado en el Diseño Curricular de la 5ta. Cohorte de la Maestría en Educación Abierta y a Distancia de la Universidad Nacional Abierta (U.N.A.). El Contrato referido se regirá por tres (3) grupos de Cláusulas: las dos (2) primeras podrán ser objeto de modificaciones en la administración de futuras cohortes y el tercero podría ser susceptible de modificaciones inmediatas; esto último será posible al considerar las observaciones propuestas por Los Participantes, en forma oral en los Talleres y por escrito en las respuestas dadas al aplicarse los Cuestionarios de Evaluación.

2. Deberes y derechos del facilitador

Primera: El Facilitador llevará a cabo todas las actividades concernientes al proceso Orientación-Aprendizaje relacionadas con la administración de la Unidad Curricular Andragogía.

Segunda: El Facilitador debe orientar a los participantes en lo que respecta a las dudas y dificultades que, durante el tiempo que dure el proceso de aprendizaje de la Unidad Curricular Andragogía, pudiesen presentársele a los mismos.

Tercera: El Facilitador se compromete a elaborar los materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación, que luego se especificarán en este documento, necesarios para garantizar una praxis educativa efectiva fundamentada en los Principios de la Ciencia Andragógica.

Cuarta: EL Facilitador debe enviar a los participantes con la debida antelación, los materiales que servirán de soporte a la administración de la Unidad Curricular Andragogía que, para los efectos de este Contrato, estarán conformados por: 1) Guía de Aprendizaje y Evaluación, 2) Lecturas Básicas, 3) Instrumentos de Evaluación; de igual manera, se compromete a que en las Bibliotecas de los Centros Locales se encuentren, a la disposición de los participantes, los cuatro (4) libros-textos mencionados en la Guía de Aprendizaje y Evaluación.

Quinta: El Facilitador propiciará lo concerniente a la creación de un ambiente cónsono con los principios de: libertad, respeto mutuo e individualidad tal que motive a los participantes a: interactuar, aprender, investigar, asociarse en equipos de trabajo sin imposiciones y ejercer la participación y la horizontalidad.

Sexta: Al Facilitador le corresponde decidir los procedimientos o métodos de aprendizaje más adecuados o, en su defecto, proponer opciones para que los participantes decidan, cuando ellos no puedan hacerlo después de intentarlo utilizando sus recursos y experiencias.

3. Deberes y derechos de los facilitantes

Primera: El participante es el centro de atención más importante del hecho o acto andragógico; en consecuencia, su experiencia e interacción con el Facilitador y los restantes compañeros en situación de aprendizaje, contribuirán a propiciar un ambiente educativo democrático y participativo que le permita desarrollar sus capacidades.

Segunda: Los participantes tienen como derecho básico ejercer la horizontalidad y la participación activa durante el desarrollo de todas las etapas correspondientes a su proceso de aprendizaje.

Tercera: Los participantes tienen derecho a ser atendidos, asistidos y orientados oportunamente, en forma individual o por equipos, por el Facilitador en todo lo concerniente al proceso de aprendizaje y al ajuste de la calificación final de la Unidad Curricular Andragogía.

Cuarta: Los participantes tienen derecho, durante los momentos presenciales, a interactuar libremente con sus compañeros de estudio, a ubicarse en su lugar de preferencia y de expresar sugerencias, ideas, experiencias, observaciones y aportes con el fin de mejorar, conjuntamente con el Facilitador, la teoría y praxis andragógicas, correspondientes a su respectivo proceso de aprendizaje.

Quinta: Los participantes se comprometen ante sus compañeros y el facilitador, a cumplir todas las actividades y tareas asignadas para los respectivos procesos de aprendizaje y evaluación correspondientes a la Unidad Curricular Andragogía presentadas en forma detallada en la Guía de Aprendizaje y Evaluación y lo que se convenga en los Talleres.

Sexta: Los participantes deben asistir puntualmente a los momentos presenciales correspondientes a los talleres a realizarse.

Séptima: Los participantes deben responder, con la debida objetividad, las preguntas contenidas en los cuestionarios que serán aplicados por el facilitador

Es el modo de saber hacer una cosa bien, con conocimiento de lo que se hace. Por esto la habilidad necesita del conocimiento y la práctica para poder manifestarse de manera adecuada.

DESTREZA

Es la forma de hacer una cosa con rapidez y facilidad. La destreza no requiere de conocimiento si no de práctica solamente. Una persona puede ser diestra para bordar sin que conozca el fundamento teórico de lo que está haciendo.

COMPETENCIAS

Es la integración de habilidades, actitudes y capacidades relacionadas con una actividad específica. Las competencias se definen de acuerdo al cargo que la persona va a ocupar y esto influye en el perfil ocupacional que se desea formar a través de un plan de capacitación.

Competencias: Una reingeniería del aprendizaje permanente

El aprendizaje permanente constituye un valor al alza en las organizaciones: todos debemos mejorar nuestro perfil profesional en beneficio del alto rendimiento y la competitividad de nuestras empresas. Parece que fue hace unos 30 años, en EEUU, cuando surgió más formalmente la necesidad de atender a todos los principales aspectos que contribuyen a ser un top performer en cada puesto de trabajo. Como es sabido, el "competency movement" fue impulsado por David McClelland, autor, en 1973, del artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence", que sigue siendo un referente histórico en la gestión por competencias.

McClelland apuntó no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo. Estamos hablando de sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos. Actualmente, la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre algunas grandes empresas, aunque los resultados no sean siempre tan satisfactorios como se desea.

Sin descartar sentimientos propios de un momento o circunstancia específicos, la diferencia en el rendimiento parece encontrarse, en buena medida, en la parte "soft" de nuestro perfil profesional: desde la sensibilidad de recordar los nombres de los clientes y proveedores, el tacto en las relaciones dentro de la organización o la comprensión de los demás, hasta la actitud de aprendizaje permanente, el manejo riguroso de conceptos, el pensamiento sistémico, la creatividad, la integridad o la visión de futuro.

Cada puesto de trabajo precisa de competencias específicas, y a ellas deben atender los esfuerzos de desarrollo profesional continuo en las empresas. Sin menoscabo de lo dicho, los conocimientos son, sin duda, muy determinantes pero de la importancia del saber ya estábamos convencidos, y no lo estábamos tanto de la de la empatía, la intuición, la serendipidad, la integridad, el autoconocimiento, la percepción de la realidad, el espíritu de comunidad, la autotelia, el optimismo, la autoconfianza, la autocrítica, la flexibilidad, el dominio personal, etc.

De lo expuesto, el alto rendimiento de las personas se basa tanto en los conocimientos como en una serie de habilidades, sentimientos, valores, creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada caso.

Convertir una actividad lucrativa en una actividad intelectual y práctica, con el respectivo aval académico y laboral.

La profesionalización docente en la Argentina del año 2000.

1. Introducción

En este trabajo pretendemos realizar una introducción al tema de la profesionalización docente en la Argentina en la época actual. Tratando de acotar el campo, se decide tomar como referente a los docentes dedicados a la enseñanza en la EGB III y la Educación Polimodal en escuelas públicas.

El objetivo de esta monografía es abordar la problemática desde los enfoques teóricos actuales imperantes en la Pedagogía y proponer posibles acciones a llevar a cabo. No se pretende dar recetas ni abordar este tema tan complejo en su totalidad. Consideramos el trabajo docente como el eje fundamental de la transformación educativa y los intentos de mejorar la calidad del Sistema Educativo. Pero a la vez no se puede tratar el tema de manera aislada. Se debe pensar la tarea docente contextualizada en su lugar de trabajo, las instituciones educativas, enmarcadas por políticas educativas determinadas desde Nación y reorganizadas por cada Provincia, en un momento histórico determinado.

La pedagogía del conflicto instaura en las ciencias sociales una visión crítica e interpretativa de la educación, adoptando metodologías simbólicas e interaccionistas y acentuando el subjetivismo y la conciencia crítica. Se presenta como una crítica a la cultura del positivismo. Según esta última podríamos pensar a una institución escolar como un lugar ordenado, tranquilo, en donde los docentes trabajan en armonía, siguiendo pautas específicas y lineales en donde no hay lugar al error. En cambio, los autores que representan a la pedagogía del conflicto enfatizan la importancia de la ideología, la conciencia política, la liberación humana, la transformación social y el papel del poder en la escuela y la sociedad. Desde esta perspectiva de liberación y de transformación social se pretende abordar la temática de la monografía. Adoptando este marco teórico y siguiendo lo propuesto por las teorías del conflicto el abordaje será explicativo más que descriptivo.

2. Desarrollo del tema

Las demandas del mundo actual, los avances científicos y tecnológicos, los cambios sociales de ésta época post-moderna obligan a personas e instituciones a estar en permanente actualización. Trátese de servicios educativos, de la salud, empresas, micro-emprendimientos, profesionales y trabajadores en general, todos encuentran de una u otra manera influida su tarea por lo antes mencionado. Los docentes no están ajenos a ésta realidad, es más, su rol, como formadores de las futuras generaciones les exige hacer una proyección hacia el futuro para así poder guiar a sus alumnos hacia aprendizajes que le resulten útiles para su futuro desempeño laboral.

La única forma de poder lograr éste objetivo es actuando como profesionales autónomos, críticos, acostumbrados a trabajar eficazmente con la diversidad, actualizados permanentemente, identificados con las instituciones en las que trabajan, haciendo valer sus derechos e intentando cambios para optimizar la tarea, lo que muchas veces implica una lucha feroz contra la burocracia del sistema.

La realidad actual hace difícil lograr éstos ideales. La situación económica mundial, los bajos sueldos docentes y la falta de incentivos en la tarea dificulta la actualización permanente, que generalmente, si es de calidad, está ofrecida con altos costos.

Otra característica propia de la tarea docente es la "multiplicidad de tareas" que debe afrontar al estar a cargo de un grupo de alumnos: acompañar afectivamente, asistir socialmente, realizar trabajos administrativos y hasta, en algunos casos, ALIMENTAR; lo cual, a pesar de que se lleva a cabo siempre con muy buena predisposición, de alguna manera desdibuja la especificidad de la tarea.

Acompañan a lo anterior las tareas que debe realizar el profesor fuera de su horario de trabajo, "las fases preactiva y postactiva": preparar sus clases, realizar planificaciones y proyectos, realizar y corregir evaluaciones, organizar y liderar reuniones de cooperadora escolar, de centro de estudiantes, de alumnos, etc.; lo cual siempre implica mayor tiempo y esfuerzo e inevitablemente lo resta del tiempo de perfeccionamiento e incluso lleva a "la pérdida del dominio técnico de su propia actividad".

La burocracia existente en las instituciones educativas provinciales y nacionales, el autoritarismo imperante en las instituciones privadas afecta, negativamente, el rendimiento y la tarea docente.

Pero ante éste panorama devastador y real se debe luchar por una "identidad profesional", es el derecho y la obligación de los docentes. Una identidad que se encuentra en permanente construcción y que depende de cada uno de los actores del sistema educativo.

Formación docente propiamente dicha

Las instituciones de Formación Docente de la Argentina también merecen y reclaman un cambio radical en su estructuración. Los docentes que allí trabajan, generalmente los de mayor antigüedad en la docencia, siguen formando a sus alumnos según un modelo tradicional incorporado en sus propios años de formación. Es necesario organizar una formación docente más allá de los muros de los IFD, en constante contacto con las necesidades de la comunidad a la cual pertenece, y más específicamente con las escuelas de la zona, para las cuales se están formando los futuros docentes. Edith Litwin propone la creación de redes de instituciones escolares para potenciar las actividades de mejoramiento.

Redes de Capacitación Docente

Retomando nuevamente la Ley Federal de Educación, la misma propone: Título 8, Capítulo III, i) La capacitación, actualización y nueva formulación en servicio, para adaptarse a los cambios curriculares requeridos.

A partir de ello se organizaron Cursos de Capacitación Docente, postulándose los mismos como promotores de cambio. Sin embargo, este ha sido uno de los aspectos más cuestionados de la Transformación Educativa. Es necesario construir una política de capacitación acorde a las necesidades de los profesores e instaurada en las instituciones educativas. Estos nuevos procesos de capacitación deben tener en cuenta al docente como profesional e incorporar el trabajo en equipo.

La autonomía institucional como base para la autonomía profesional

Cada institución escolar tiene la responsabilidad de buscar su propio estilo de gestión, acorde a las necesidades locales, democrático, flexible, que permita formular objetivos claros y posibles de realizar, focalizando los esfuerzos para el logro de sus metas específicas. Esto se materializa a través de la realización de su propio Proyecto Educativo Institucional. Este tipo de tarea requiere de un nuevo modelo de docente.

Investigación de su propia práctica

A partir de la aplicación de la Ley Federal de Educación se ha estado viviendo una transformación estructural de niveles, ciclos, contenidos, lo que gradualmente se fue aplicando a cada comunidad. En este contexto surge en educación una nueva propuesta: la investigación. Investigar en el aula para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que allí se producen, investigar acerca de estilos de gestión, el rendimiento académico de los alumnos, las necesidades de capacitación de la zona, etc.

Son innumerables las temáticas sobre las que se puede producir conocimiento, documentar y seguir buscando nuevos aportes, con el objeto de mejorar la calidad de los procesos educativos. La propuesta intenta acercar los conocimientos teóricos a la práctica. El docente, entonces, puede transformar su aula en un laboratorio, para lo cual requiere del aprendizaje de habilidades nuevas y propias del acto de investigar.

3. Conclusión

Los docentes se encuentran todavía en una fase pre-profesional y los cambios sociales, culturales, científicos y tecnológicos van a pasos agigantados en relación con ello. Al asumir con conciencia el rol docente es necesario tener esto en cuenta, pero no como meros observadores, sino como transformadores de ésta realidad.

La búsqueda de una identidad profesional nueva, autónoma, independiente y libre es un camino hacia el cual deben encaminarse, de aquí en más, todos los esfuerzos. Al hablar de esfuerzos y caminos por andar no podemos pensarlo solamente como obligación de los docentes como miembros aislados, sino que el aunar esfuerzos ya incorpora la idea de colectivo docente, de grupo humano con ideales y necesidades en común. En consecuencia, la búsqueda de la identidad profesional compromete a los docentes de todos los niveles y jerarquías, a la institución escolar con todos sus miembros (docentes, alumnos, padres, personal no-docente), a la comunidad y al Estado.

Al reflexionar acerca de la educación y al intentar mejorarla, estamos incorporando al debate a todas las generaciones de niños, jóvenes y adultos que asisten a las escuelas Argentinas. Ello implica pensar en el futuro de nuestros hijos, que compromete el futuro de nuestro país.

El trabajo realizado pretende mostrar una visión crítica de la realidad en la que se vive hoy en las escuelas, de la realidad de los docentes argentinos, pero la crítica en sí misma no actúa como superadora. La idea final es afirmar que el cambio es posible siempre que haya compromiso real de parte de todas las partes implicadas.

Parte del Trabajo enviado por Patricia Poisón

ppoison@cableat.net

Licenciada en Psicología. UBA

Actual estudiante del Profesorado de inglés.

Fecha de realización del trabajo: Julio de 2003.

Poisón Patricia; "La profesionalización docente en la Argentina del año 2000";

<http://www.monografias.com/trabajos14/profesionalizacion/profesionalizacion.shtml>; consultado el 2 de junio del 2004.

Relativo a sistema.

Sistema es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes, formando un todo complejo, identificable y distinto.

El Enfoque Sistémico

Otro puntal básico de la teoría económica es el enfoque sistémico que trata de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes.

Se llama holismo al punto de vista que se interesa más por el todo que por las partes.

El enfoque sistémico no concibe la posibilidad de explicar un elemento si no es precisamente en su relación con el todo. Metodológicamente, por tanto el enfoque sistémico es lo opuesto al individualismo metodológico, aunque esto no implique necesariamente que estén en contradicción.

Una exposición moderna del enfoque sistémico es la llamada Teoría General de Sistemas (TGS) que fue propuesta por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo veinte. La TGS propone una terminología y unos métodos de análisis que se han generalizado en todos los campos del conocimiento y están siendo usados extensamente por tecnólogos y por científicos de la Física, la Biología y las Ciencias Sociales.

Al describir la economía utilizamos actualmente muchos conceptos tal como los define la TGS. El vocabulario básico de la TGS, recogido de diversos campos científicos, incluye entre otros los siguientes conceptos: Sistemas y subsistemas, entradas (inputs) y salidas (outputs), cajas negras y realimentación (feed-back).

Sistema es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí o son interdependientes, formando un todo complejo, identificable y distinto. Por elementos de un sistema se entienden no solo sus componentes físicos sino las funciones que estos realizan. Algún conjunto de elementos de un sistema puede ser considerado un subsistema si mantienen una relación entre sí que los hace también un conjunto identificable y distinto. Los sistemas reciben del exterior entradas (inputs) en forma, por ejemplo, de información, o de recursos físicos, o de energía.

Las entradas son sometidas a procesos de transformación como consecuencia de los cuales se obtienen unos resultados o salidas (outputs). Se dice que hay realimentación o retroalimentación (feed-back): cuando parte de las salidas de un sistema vuelven a él en forma de entrada. La realimentación es necesaria para que cualquier sistema pueda ejercer control de sus propios procesos. Cuando de un subsistema se conocen solo las entradas y las salidas pero no los procesos internos se dice que es una caja negra.

El enfoque metodológico sistémico en economía es muy anterior a la TGS. Es el enfoque utilizado típicamente en la teoría económica marxista, en el estructuralismo socioeconómico y, en general, por los economistas más partidarios de la intervención del Estado para el control de la economía.

Sin embargo puede argumentarse, y algunos economistas creemos, que el enfoque sistémico y el individualismo metodológico son ambos imprescindibles y complementarios para una comprensión cabal de la economía, la sociedad y las relaciones entre los seres humanos.

AUDITORIA INTERNA - UN ENFOQUE SISTÉMICO Y DE MEJORA CONTINUA

Introducción

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes empresas, para ello basta como ejemplo el famoso caso del Banco Barhing, o el de las grandes empresas estatales.

En primer lugar debemos subrayar la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna. Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar hasta la causa-raíz, tratando de desentrañar de tal forma las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas falencias.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policiaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de control interno (subsistema a nivel empresa), sino además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Es interesante significar que sólo el dirigente que reconozca la necesidad de considerar la empresa como un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, habrá descubierto la clave para entender cómo opera realmente la empresa.

En la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

Auditoría Interna

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno. Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- a) Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- b) Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- c) Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- d) Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

Conocimientos y Aptitudes

En cuanto a conocimientos como es obvio de lo expresado con anterioridad, es menester que los auditores posean conocimientos a materia de herramientas de gestión, estadística, control estadístico de procesos (SPC), resolución de problemas, benchmarking, trabajo en equipo, círculos de calidad, tormenta de ideas, pensamiento sistémico, relevamiento y evaluación del control interno, planificación, administración, finanzas, a parte de las normativas legales, contables y conocimientos en sistemas de información.

El benchmarking como metodología que tiene por objetivo detectar las mejores prácticas y procedimientos a los efectos de su análisis y posterior implementación es muy interesante a los efectos de adaptar métodos o procedimientos aplicados por otras auditorías. La realización del benchmarking se ve facilitado por la existencia de las Asociaciones de Auditores Internos a nivel general como por sectores.

En cuanto a aptitudes el auditor interno deberá tener:

- a) Interés y aptitud por la investigación
- b) Capacidad de análisis estadístico
- c) Conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno y en lo concerniente al sector.
- d) Comportamiento organizacional y programación neuro-lingüística
- e) Capacidad de análisis
- f) Aptitud para trabajar en equipo
- g) Actitud proactiva
- h) Alto nivel ético

León Lefcovich Mauricio: "Auditoría Interna, un enfoque sistémico y de mejora continua"; Esta monografía se terminó de redactar el 26/11/03; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/gerl/audiinterlefo.htm>; consultado el 2 de junio del 2004.

VALOR

Es el significado que un individuo tiene sobre un determinado concepto. La honestidad, el respeto y la justicia son ejemplos de valores que en función del significado que le den las personas a estos conceptos, actuarán con más o menos manifestaciones de estos valores. Alguien que tiene en poca estima el valor de la justicia, generalmente actuará injustamente.

LA CERTIFICACIÓN SA 8000 DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La globalización de la economía mundial presenta, como uno de sus principales problemas estructurales, la profundización de la división desigual de la riqueza en términos de países desarrollados -unos pocos-, algunos de economías emergentes y un gran número de economías de escaso o nulo desarrollo.

Acompañando este proceso globalizador y como fenómeno asociado se produce una transferencia de los establecimientos productivos de las corporaciones desde sus casas matrices hacia países de economía emergentes. En general, esta migración se realiza por los beneficios asociados a costos laborales ínfimos en estos países. Los bajos costos laborales van acompañados (en general) a condiciones de trabajo contrarias a cualquier legislación y/o normas universalmente consensuadas que amparen los derechos de los trabajadores.

Estas violaciones incluyen, por ejemplo, ambientes de trabajo insalubres, horarios extensos, trabajo en negro, discriminación, trabajo de niños, salarios que no satisfacen las necesidades elementales, constituyéndose en muchos casos, situaciones de encubierta esclavitud.

La evolución del grado de conciencia de los consumidores de los países del llamado primer mundo incluye una atenta mirada sobre el origen de los bienes objetos de consumo. Esto es una creciente sensibilidad no sólo al nivel cualitativo de los productos, sino a la manera en que dichos bienes fueron producidos. Aspectos como el cuidado responsable del medio ambiente por parte de las empresas son valores arraigados entre la generalidad de la población de esas sociedades más desarrolladas. Mas recientemente esta conciencia medio-ambiental responsable se extiende a las condiciones laborales del personal de las empresas.

Siguiendo esta visión de los consumidores, las empresas tratan de adecuar su imagen corporativa no solamente en aspectos de calidad de producto, sino de respeto por principios medio-ambientales y ético-sociales.

En respuesta a estas realidades y sobre la base de la Declaración Universal de Derechos Humanos, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Niños, y la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, se ha desarrollado una norma reconocida internacionalmente, la SA 8000 (Social Accountability 8000).

La norma SA 8000

Creada en 1997, SA 8000 es una norma universal dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales.

La misma está basada en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y siguiendo los procedimientos de un Sistema de Gestión de Calidad.

Esta norma tiene nueve áreas claves, sobre las que fija requisitos para las políticas, procedimientos y prácticas de las compañías en lo relativo a su responsabilidad social:

1. No empleo de trabajo de menores.
2. No empleo de trabajo forzado.
3. A seguramiento de las condiciones de salud y seguridad.
4. Libertad de asociación y derecho a convenios colectivos.
5. Ausencia de todo tipo de discriminación y acoso.
6. Ausencia de castigos corporales, abusos verbales o coerción.
7. Apropiada cantidad de horas de trabajo.
8. Retribución justa.
9. Implementación de un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social.

La certificación SA 8000 tiene la función de convalidar las declaraciones de la empresa respecto a su compromiso en el ámbito de la responsabilidad ético-social, haciendo pública su credibilidad a través de un testimonio de conformidad reconocido y reconocible, aumentando así la reputación de la empresa y el nivel de confianza generado.

La Norma SA 8000 persigue el objetivo de la completa adopción de los requisitos de ley, la valorización del patrimonio humano y el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo a través de la cadena de suministro, además de la correcta gestión de la imagen empresarial, en un proceso de escucha de las opiniones de todas las partes interesadas, internas y externas.

El sistema SA 8000 aplica los mismos principios guía del Sistema ISO 9000, el sistema de gestión más difundido utilizado por más de 400.000 organizaciones en todo el mundo. Como para las ISO 9000, los instrumentos representados por las auditorías y las subsiguientes acciones correctivas, así como de la Revisión por parte de la Dirección permiten y alientan el mejoramiento continuo.

Algunos requisitos establecidos en la norma:

1. Edad mínima
2. Trabajo Forzado
3. Seguridad y Salud Ocupacional
4. Libertad de Asociación y Derecho a Organizarse
5. Discriminación
6. Prácticas Disciplinarias
7. Jornada Laboral: La semana laboral estándar es aquella que establecen las disposiciones locales o el equivalente a 48 horas, lo que tuviese menos cantidad de horas. Las horas extra no pueden superar las 12 horas semanales, aún cuando la semana laboral tuviese menos de 48 horas.
8. Salarios: Los mismos deben cumplir con los requisitos legales mínimos y proveer un ingreso suficiente para cubrir las necesidades básicas.
9. Sistemas de Gestión: Definen los procedimientos para una efectiva gestión, implantación y auditoría de cumplimiento con SA 8000.

La tendencia mundial que se avecina (y que es aceptada por varios países líderes) es la implementación y certificación futura de Sistemas Integrados de Gestión de Riesgos (SIGER), que involucre los aspectos de Calidad, Ambiente, Seguridad, Salud y Responsabilidad Social. Las organizaciones que no se alineen con este tipo de estrategias, no cambiarán, no crecerán y consecuentemente irán desapareciendo del mercado.

BIBLIOGRAFIA

1. Abrile de Vollmer, M. I.: "Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes", en: Filmus, Daniel (comp.) "Los condicionantes de la calidad educativa"; Editorial Novedades Educativas; Buenos Aires 1995.
2. Almandoz M.R. y Hirschberg S.: "La docencia: un trabajo de riesgo"; Grupo Editorial Norma Educativa; Colombia 1992.
3. Alvarez de Zayas Carlos, "La Escuela en la Vida", Pueblo y Educación, Tercera Edición, Cuba 1999, 178p.
4. AMEDIR(Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.); "La certificación SA 8000 de responsabilidad social"; <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/sa800.htm>; consultado el 2 de junio del 2004.
5. Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J.; "Recursos Humanos"; Ediciones MACCIII; Buenos Aires 1996.

6. Arnal Justo, Del Rincón Delio, Latorre Antonio; "Investigación Educativa Fundamentos y Metodología"; Labor Universitaria; Segunda Edición, Barcelona.
7. Bello Carlos; "Enfoque sistémico del desarrollo empresarial de las Mipymes"; <http://www.monografias.com/trabajos15/desarrollo-mipymes/desarrollo-mipymes.shtml>; consultado el 2 de junio del 2004.
8. Bernal César; "Metodología de la investigación para Administración y Economía"; Pearson Educación de Colombia; Santa Fe de Bogotá 2000; 278p.
9. Chiavcnato, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Mc Graw-Hill; México 1998.
10. Chow Mak Leonel, C.P.; "La Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas"; http://www.tecbc.mx/revistas/rev_01_02_cali_tota.html; consultado el 9 de junio del 2004.
11. Colom, A. y Melich, J. C.; "Después de la Modernidad: Nuevas filosofías de la educación"; Paidós; Buenos Aires.
12. Cortese Abel, "Trabajo en equipo: Descubriendo el talento colectivo"; http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm, consultado el 28 de junio del 2004.
13. Diker, Gabriela y Terigi, Flavia; "La formación de maestros y profesores: hoja de ruta"; Editorial Paidós; Buenos Aires 1997.

14. EDUTEKA; "Taxonomía de Bloom"; <http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>; consultado el 18 de junio del 2004; 4p.
15. Enebral Fernández José, ; "Competencias: Una reingeniería del aprendizaje permanente"; <http://www.monografias.com/trabajos15/competencias/competencias.shtml>; consultado el 2 de junio del 2004.
16. Gimeno Sacristán, José: "Profesionalización docente y cambio educativo", en: Allaud, A. y Duschatzky, L. (comp.) "Maestros, formación, práctica y transformación escolar"; Editorial Miño y Dávila; Buenos Aires 1992.
17. Gordillo Héctor; "Evaluación de competencias laborales"; <http://www1.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>; consultado el 28 de junio del 2004.
18. Gutiérrez Leal Pedro; "Contrato de aprendizaje"; <http://www.monografias.com/trabajos7/coap/coap.shtml>; consultado el 2 de junio del 2004.
19. Harbor Palm Home; "Capacitación para mejorar la calidad"; http://www.palmharbor.com/our_company/career_center/quality_training/index.asp?bhjs=1&bhsw=1024&bhsh=768&bhswi=1004&bhshi=623&bhflver=5&bhdr=0&bhje=1&bhcold=32&bhri=-1&bhq=-1&bhmp=-1&bhab=-1&bhmpex=&bhflex=7,0,19,0&bhdirex=&bhcont=lan&set=sp; consultado el 9 de junio del 2004.
20. Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar; "Metodología de la Investigación"; McGraw-Hill; Segunda Edición, México 2000; 501p.

21. Hill María Elena y otros autores; "Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones"; Publicado Thursday 30 de October de 2003; <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFkuEuLfflhFdh.php>; consultado el 2 de junio del 2004.
22. Instituto de la UESCO para la educación; "Las Universidades y el futuro de la educación de las personas adultas"; http://www.google.com.ec/search?q=cache:GaXbZXk3w2YJ:www.unesco.org/education/uio/confintea/pdf/2a_span.pdf+La+educaci%C3%B3n+continua+de+las+personas+adultas+basada+en+las+universidades&hl=es ; p. 19; consultado el 2 de junio del 2004.
23. Krajewski Lee; "Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis"; Quinta Edición; Prentice Hall; México 2000; 892 p.
4. León Lefcovich Maurici; "Auditoria Interna, un enfoque sistémico y de mejora continua"; Esta monografía se terminó de redactar el 26/11/03; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm>; consultado el 2 de junio del 2004.
5. Lévy Mangin, Varela Mallou; "Análisis multivariable para las ciencias sociales"; Prentice Hall; Madrid 2003; Primera Edición; 862 p.
6. López Alfredo; "Teoría General de los Sistemas"; <http://www.monografias.com/trabajos/tgralsis/tgralsis.shtml>; consultado el 9 de junio del 2004.
7. López Carlos; "Los catorce puntos de Deming"; <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/13/deming.htm>; consultado el 23 de junio del 2004.

28. Martínez Coll, Juan Carlos (2001) Enciclopedia Multimedia y Biblioteca Virtual EMVI; "El Enfoque sistémico"; <http://www.eumed.net/coursecon/1c/sistemico.htm>; consultado el 2 de junio del 2004.
29. Mesa Orama Jesús; "EL MODELO ZENER: UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA"; <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rhh/modzener.htm>; consultado el 9 de junio del 2004.
30. MIALARET, Gastón. Ciencias de la educación. Barcelona, España. Editorial Olkoston, 1981. Segunda edición. 117 p.
31. Miller Irwin y otros autores; "Probabilidad y Estadística para Ingenieros"; Prentice Hall; Cuarta Edición; Mexico 1992; 624p.
32. Molina B., Zaida; "Elementos del Planeamiento Didáctico"; Apuntes 1996.
33. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1997.
34. NASSIF, Ricardo. Pedagogía General. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz. 1978. 305 p.
35. Núñez Mendoza Alberto; "La Quinta Disciplina"; <http://www.Geocities.com/Eureka/Office/4595/quintadis.html>; consultado el 11 de junio del 2004.
36. Poisson Patricia; "La profesionalización docente en la Argentina del año 2000";

- <http://www.monografias.com/trabajos14/profesionalizacion/profesionalizacion.shtml>; consultado el 2 de junio del 2004.
37. Reischmann, Jost (2004); "Andragogy. History, Meaning, Context, Function"; <http://www.andragogy.net>; consultado el 25 de febrero del 2004.
38. Reza Trosino Jesús; "Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones"; Panorama; Primera Edición, México D. F. 1999; 80p.
39. Revista "El monitor de la Educación" Año 2, N°2 "Ser docente en el Siglo XXI"; Ministerio de Educación República Argentina 2001.
40. Revista Líderes; "Un gurú que rompió paradigmas!"; lunes 17 de mayo 2004. sección Entrevista.
41. Rodríguez S., Manuel; "Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética"; México; Editorial Grijalbo 2000.
42. Roger-Mark De Souza; Manual 1 "Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación"; PRB (Population Referente Breau); Master Litho S.A. San José Costa Rica Mayo 2003; 124p.
43. Sander, B.; "Educación, Administración y calidad de vida" parte II; Santillana; Buenos Aires 1990.
44. Schultz, Duane P.; "Psicología Industrial"; Editorial Mc Graw-Hill; México 1991.
45. Ser Humano & Trabajo; "Automanagement , El éxito en la economía del conocimiento"; <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm>; consultado el 15 de junio del 2004.

46. UNESCO; "Cuarta conferencia internacional sobre la educación para adultos, París del 19-29 de marzo de 1985"; [http://www.google.com.ec/search?q=cache:Wqm-BduzVBgJ:www.unesco.org/education/uic/confintea/paris_s.pdf+Cuarta+conferencia+internacional+sobre+la+educaci%C3%B3n+para+adultos&hl=es;París+del+19-29+de+marzo+de+1985;31+p.\(Archivo+pdf+no+disponible\);consultado+el+2+de+junio+del+2004.](http://www.google.com.ec/search?q=cache:Wqm-BduzVBgJ:www.unesco.org/education/uic/confintea/paris_s.pdf+Cuarta+conferencia+internacional+sobre+la+educaci%C3%B3n+para+adultos&hl=es;París+del+19-29+de+marzo+de+1985;31+p.(Archivo+pdf+no+disponible);consultado+el+2+de+junio+del+2004.)
47. UNESCOPRESS ; Comunicado de prensa N° 2003-11 "La UNESCO y la OCDE confirman la rentabilidad de las inversiones; en la educación"; http://portal.unesco.org/es/ev.php@URL_ID=9562&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html; consultado el 2 de junio del 2004.
48. Universidad Abierta; "JOHN DEWEY"; <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/Maya%20John%20Dewey.htm>; consultado el 9 de junio del 2004.
49. Universidad de las Américas Escuela de Negocios; "Escuelas de la Administración"; Chile, 22 p. http://apuntes.rincondelvago.com/administracion_17.html; consultado el 3 de junio del 2004.
50. Werther, William B. y Keith, Davis; "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Mc Graw-Hill; México 1995.