



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**  
**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS DE CUBA**

**TESIS DE GRADO**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA, CON  
ESPECIFICACIÓN DE TÉCNICAS GERENCIALES ORIENTADA A  
EJERCER UNA DIRECCIÓN EMPRESARIAL EFECTIVA”**

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

**AUTORÍA**

**LANDY LOPEZDOMÍNGUEZ RAMÍREZ**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**  
**2004**

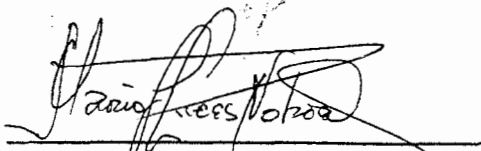
Guayaquil, noviembre 8 del 2004.

Ingeniero  
**OMAR MALUK SALEM**  
**DIRECTOR DEL ICHE**  
En su despacho

De nuestras consideraciones:

Los suscritos miembros del Tribunal de la Tesis "PROPUESTA DE ESTRATEGIA DIDACTICA CON ESPECIFICACION DE TÉCNICAS GERENCIALES ORIENTADA A EJERCER UNA DIRECCION EMPRESARIAL EFECTIVA", presentada por la Doctora Landy Lopezdominguez Ramírez previo a la obtención de sus título de Magíster en Docencia e Investigación Educativa, la misma que ha sido elaborada de acuerdo a los parámetros del anteproyecto de tesis, sugerimos la aceptación de la tesis.

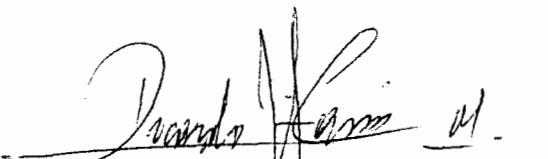
Muy Atentamente,



Ing. Mario Luces Noboa.  
**DIRECTOR**



Dr. Hugo Arias Palacios  
**VOCAL**



Ing. Ricardo Cassis Martínez  
**VOCAL**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

**La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado corresponde exclusivamente a la autora, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.**

**Dra. Landy Lopezdomínguez Ramírez.**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco muy profundamente a la ESPOL por su permanente preocupación por capacitar y mejorar sus recursos humanos y aspirar así a conquistar mejor futuro para la educación y el país; y al ICHE por brindarnos la oportunidad de ser partícipes de esos logros que nos enaltecen.

Guayaquil, noviembre de 2004

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de mi padre, Dr. Edmundo Lopezdomínguez, quien recientemente dejó este mundo físico en el cual anhelantemente buscó las claves de la interpretación de todo lo existente; y al ingeniero Omar Maluk Salém, director del ICHE por su intenso trabajo por lograr engrandecer la institución que dirige en beneficio de la educación.

Guayaquil, noviembre de 2004

Ser maestro es un acto de fe.

Fe en la posibilidad de cambiar el

mundo educando, fe en el individuo,

Fe en la supremacía de la riqueza intelectual

Mantener viva la esperanza porque,  
A pesar de la corrupción, de la violencia,  
del desmedido interés individual, alguien  
-entre todas las opciones vitales- es capaz  
de elegir esta: enseñar.

Lidia María Riba

## RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

#### **1. CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO- CONCEPTUAL SOBRE EL PROBLEMA CIENTÍFICO QUE SUSTENTA LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA PROPUESTA.**

1.1. Las teorías del conocimiento y las ciencias humanas conductuales.

Fundamentaciones Epistemológica, Sociológica y Psicológica.

1.1.1 Fundamentación Gnoseológica o Epistemológica.

1.1.2. Fundamentación Sociológica.

1.1.3 Fundamentación Psicológica.

1.2. Consideraciones sobre la Estrategia Didáctica: las habilidades.

1.2.1 Las habilidades: acciones previas en el proceso educativo.

1.2.2. Criterios para el desarrollo de las habilidades en la enseñanza – aprendizaje.

1.2.3. Procedimiento para la evaluación de las habilidades.

1.3. Modificaciones curriculares en la asignatura para el acierto de la Estrategia Didáctica.

1.4. Tendencias contemporáneas que tributan a la Estrategia Didáctica.

1.5. Situaciones problemáticas no resueltas que reafirman la necesidad de este estudio.

1.6 La labor docente, pilar sustancial de la Estrategia Didáctica.

#### **2. CAPÍTULO 2. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATÉGICO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA CIENTÍFICO, DESARROLLANDO LAS HABILIDADES PROFESIONALES EN LAS TÉCNICAS GERENCIALES SELECCIONADAS DURANTE LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

2.1.	Fundamentación de la propuesta de solución.	32
2.2.	Descripción del modelo que posibilite la solución.	34
2.2.1	Sistema de conocimientos y habilidades.	34
2.2.2	Técnicas dentro del puesto	44
2.2.2.1	Rotación de puestos	45
2.2.2.2	Método de Asesoría y Reemplazo	45
2.2.2.3	Desarrollo y Evaluación Internacional	46
2.2.3	Técnicas fuera del puesto	46
2.2.3.1	Método de Estudio de Casos	47
2.2.4	Capacitación especial	48
2.2.4.1	Capacitación en Servicio al Cliente	49
2.2.5	Otros componentes sustanciales de esta Estrategia Didáctica	51
2.2.5.1	Entrenamiento de Sensibilización	51
2.2.5.2	Lealtad a la organización	52
2.2.5.3	Locus de Control	53
2.3.	Efecto esperado de la propuesta y su relación con la hipótesis.	55
2.3.1	Objetivos de la estrategia.	55
2.3.2	Contenidos.	57
2.3.3	Auditoría gerencial	60
2.4	Consideraciones teóricas particulares sobre algunas técnicas de estadística necesarias en la función de control de la actividad gerencial.	63
2.4.1	Coeficiente de Concordancia de Kendall	66
2.4.2	Escala para medir actitudes	66
2.4.2.1	Escalamiento tipo LÍkert	67
2.4.2.2	Diferencial Semántico	68
2.4.3	Método Heurístico de Delphi y la Matriz de Véster	69
2.4.4	Estadística Descriptiva Univariada	69
2.4.5	Análisis de Clúster Jerárquico o Conglomerado	70

**3. CAPÍTULO 3: VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA . 71**



3.1	Análisis de los instrumentos que se emplearon para la validación y resultados obtenidos de la aplicación de los métodos y técnicas empleados en la investigación	
3.2	Método Heurístico de Delphi y la matriz de Véster	71
3.2.1	Sistema de expertos con el empleo del método Delphi y la matriz de Véster	72
3.2.2	Primera ronda del Sistema de Expertos, aplicando el Escalamiento de Likert y la Técnica Estadística Univariada	73
3.2.3	Segunda ronda del Sistema de Expertos, aplicando el Escalamiento de Likert y la Técnica Estadística Univariada..	77
3.3	Encuesta a expertos utilizando el escalamiento tipo Likert para la medición de las actitudes sobre políticas empresariales.	79
3.3.1	Estadística Descriptiva Univariada.	79
3.3.2	Estadística Multivariada. Coeficiente de Concordancia de Kendall.	82
3.3.3	Estadística aplicada de Conglomerado. Análisis De Clúster Jerárquico.	83
3.4.	Triangulación	84
3.5.	Presentación de los resultados de entrevistas realizadas a funcionarios egresados de promociones anteriores del ICHE-ESPOL, sin el conocimiento de esta Estrategia Didáctica.	85
3.6.	Presentación de los resultados de las entrevistas a profesionales funcionarios en el exterior, que han participado en este Sistema de Expertos, para validar esta Estrategia Didáctica.	8
3.7.	Comprobación de la hipótesis	9

**CONCLUSIONES** 9

**RECOMENDACIONES** 10

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS.**

## RESUMEN

La cátedra, cuando es responsable y comprometida con los intereses de los estudiantes, nos obliga a buscar mejoras continuas que hagan de ellos mejores profesionales. En tal sentido, nos hemos percatado, a través de la observación y la investigación, que nuestros estudiantes carecen de ciertas experiencias prácticas que no les permiten ser mejores ejecutivos cuando egresan de las aulas. Estas carencias obedecen a dos factores: a limitaciones de tiempo-clases y a un currículo inadecuado.

A la clase de Administración de Recursos Humanos hoy llamada Gestión del Talento Humano, los estudiantes ICHE, llegan luego de aprobar las asignaturas humanísticas, tales como Técnicas de Expresión Oral y Escrita e Investigación, Historia y Filosofía de la Ciencia, Psicología, Ética y Comportamiento Organizacional, Administración, asignaturas que de manera tangencial los preparan para el aprendizaje de habilidades y técnicas administrativas, sin embargo no se puede enfatizar en el capítulo de Capacitación de Administradores, debido a que no solamente se debe capacitar en forma teórica, aunque se usen todas las ayudas didácticas y con el auxilio de la tecnología educativa, sino que hace falta implementar un programa de prácticas empresariales con la intención de preparar administradores con todos los atributos posibles para acometer con éxito este desafío. Por los motivos expuestos nos permitimos sugerir a los Directivos del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas modificar por una parte el diseño curricular elevando la asignatura del nivel 200 al 300 con la implementación en su contenido temático de la Estrategia Didáctica que ha sido validada en esta tesis; y

por otra que se intensifiquen los convenios de pasantías con las mejores empresas del medio para que, previo acuerdo, se posibiliten las prácticas gerenciales conforme a la Estrategia Didáctica propuesta, a fin de que los estudiantes que hayan demostrado capacidad de estudio y talento empresarial sean favorecidos. Esto significaría una especie de beca empresarial que más tarde podría devenir en una contratación laboral algo similar al denominado reclutamiento universitario.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de perfeccionar los programas de estudio en las carreras Economía, Ingeniería Comercial y Gestión Empresarial Internacional, precisa garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje en concordancia con las exigencias contemporáneas, en tal sentido la asignatura Administración de Recursos Humanos por su naturaleza, permite dotar al estudiante de las carreras mencionadas, de un sistema de conocimientos, así como también del desarrollo de habilidades organizacionales y una capacitación tecnológica, es decir sus recursos materiales y simultáneamente las habilidades en su interrelación con el personal, (cliente Interno). Todo esto significa una base teórica importante para la ulterior comprensión de técnicas y procesos gerenciales.

Estas insuficiencias presentadas, que pueden ser previstas durante los estudios interdisciplinarios anteriores a esta asignatura, tales como Técnicas de Expresión y Comunicación Empresarial, Metodología de la Investigación, e inclusive asignaturas conductuales como Ética y Comportamiento Organizacional; Administración y Psicología, entre otras, afectan el cumplimiento, no sólo de los objetivos de nuestra asignatura, sino también de los objetivos de otras disciplinas, que estudiarán de acuerdo al diseño curricular vertical, de las cuales constituyen su base.

**El problema científico se confirma por el insuficiente dominio de las habilidades profesionales para el desempeño de las técnicas gerenciales por parte de los estudiantes al egresar.**

El **objeto de la investigación** está dado en el proceso docente educativo en la asignatura Administración de Recursos Humanos.

El **Objetivo** consiste en elaborar una estrategia didáctica que favorezca al desarrollo de un sistema específico de habilidades y de técnicas gerenciales, para posibilitar el mejoramiento de su accionar gerencial

Su **campo de acción** lo constituye el sistema de habilidades y técnicas gerenciales a desarrollar en esta asignatura,

La **población** para este estudio comprenderá el personal relacionado con las empresas de los sectores público y privado. La muestra se reflejará en los gerentes generales, gerentes de staff, gerentes de línea, subgerentes, administradores, jefes de área y supervisores.

El **espacio temporal** será durante un semestre, nivel universitario pre-grado

La **Metodología** que ofrecemos en este trabajo posibilitará el perfeccionamiento de la asignatura, y en especial su sistema de habilidades, con una visión sistémica, integradora y científica, partiendo de la utilización del modelo de invariante (constante) de habilidades y teniendo en cuenta las características propias de la asignatura Administración de Recursos Humanos; Esta habilidad ofrece una estructura pedagógica que puede ser utilizada por otras asignaturas de las carreras mencionadas que dependan de una organización sistémica.

En cuanto a los paradigmas metodológicos, su esquema teórico y el lenguaje científico obedecen a un dualismo en su aplicación, es decir que se empleará la

metodología cuantitativa, que es nemotécnica y positivista; frente a la metodología cualitativa que es ideográfica y humanista.

Para la investigación educativa del tema se escogerán las dos, argumentándolas así: Se adoptará la metodología cualitativa, debido a que se asumirá por estudios que su finalidad es comprender e interpretar la realidad e intención, los significados, percepciones y acciones de las personas; esto a nuestro juicio es fundamental. Por su fenomenología interpretativa, naturalista, así se asumen los procedimientos operativos.

### **La Metodología Cuantitativa**

Su óptica sólo traduce los resultados financieros, logros comerciales y producción; los significados laborales, percepciones e intenciones de las personas, sólo los decodifica numérica y estadísticamente.

Por su sentido integrador, holístico, ciertamente que con este propósito se fusionan todos los elementos físicos que conllevan a la realización y los departamentos de la corporación actúan mecánicamente como un todo y vigilados por un supervisor que cuantifica diariamente los resultados. Por su sentido estadístico, naturalista, así se asumen los procedimientos operativos.

Entre otras técnicas cuantitativas citaremos todas aquellas que al cuantificarse sean susceptibles a un análisis estadístico, así:

- El estudio de documentos

- Cuestionarios

- Entrevistas, entre ellas la entrevista especializada

- Observación encubierta (vestibular)

- Observación sistemática externa, entre otras.

- Encuestas

La dinámica operacional que se utilizará en conjunto estará direccionada para que haya una participación alumno-maestro impartiendo el contenido bajo el principio de accesibilidad, luego se reflejará hacia una dimensión instructiva para dominar la parte conceptual de los temas .

### **La metodología cualitativa.**

La adoptamos porque asumimos por estudios que, su finalidad es comprender e interpretar la realidad e intención, los significados, percepciones y acciones de las personas; esto a nuestro juicio es fundamental. Por su fenomenología interpretativa, naturalista, así se asumen los procedimientos operativos. Por ser hipotético inductivo, pues presumiblemente parten este tipo de actitudes de lo introspectivo, interno y particular.

### **Hipótesis**

Al analizar la duración y extensión del contenido y la duración de la asignatura Administración de Recursos Humanos, y extraer de ellos un conjunto de técnicas gerenciales básicas, como también un conjunto de habilidades para ser desarrolladas en la materia, es posible establecer una Estrategia Didáctica orientada a dar a los estudiantes las competencias requeridas para ejecutar una gerencia adaptable a su realidad empresarial.

Dentro del enfoque cuantitativo la Hipótesis de este proyecto reúne los cinco requisitos básicos. El tipo de Hipótesis a utilizarse es el de Investigación, a su vez se emplearán dentro de ella la Correlacional, la de Causalidad; y la Hipótesis Estadística.

## Identificación de las variables

\* Variables Independientes: las Habilidades y,  
las Técnicas Gerenciales

\* Variable Dependiente: La estrategia didáctica

**TAREAS CIENTÍFICAS:** para nuestro propósito y una vez revisada la bibliografía correspondiente a este estudio, además de tener la muestra poblacional requerida, la siguiente etapa consistirá en la recolección de datos sobre las variables utilizando instrumentos de medición desde el enfoque cuantitativo que ha cumplido los requisitos de validez y confiabilidad; emplearemos el Escalamiento de Likert, el Método Delphi, la Matriz Véster, el Diferencial Semántico o el Escalograma de Guttman con el propósito de conocer y medir las actitudes laborales. También se realizará la recolección de datos desde el enfoque cualitativo que es fundamental puesto que la investigación no contempla sólo medir variables para determinar inferencias y el análisis estadístico, sino que busca conseguir información de situaciones complejas del personal en su contexto para conocerlas a profundidad las percepciones, pensamientos, actitudes, emociones, etc., privadas de los individuos que permitan captar el entorno socio- laboral de la empresa. El Sistema de Expertos en dos Rondas, para los cuestionarios sobre argumentación de la tesis, también se aplicarán Sistemas de Expertos para problemas laborales, para las entrevistas realizadas a egresados de promociones anteriores sin el conocimiento y aplicación de esta estrategia y finalmente para la entrevista a funcionarios en el exterior. Luego



todos estos Sistemas de Expertos se someterán a diferentes procesos así: la Técnica Estadística Univariada, la Técnica de Concordancia de Kendall y la Técnica de Cluster, para validar la Estrategia Didáctica; y la última tarea científica consistirá en la interpretación de los resultados.

**Novedad científica:** está dada en la estructuración, implementación y aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas.

**Aporte práctico:** las propias estrategias técnicas que aporten pragmáticamente generando los logros deseados.

### **Relevancia del tema expuesto**

El rol del profesor ante las diversas y complejas situaciones problemáticas que experimenta durante su desempeño, o por los limitados resultados obtenidos, o por un deber de actualización es atender la capacitación como una prioridad fundamental. Afortunadamente hoy cuenta -si no se ha preparado específicamente para ser docente- ya sea a través de las facultades de estudios pedagógicos o los Institutos Técnicos Superiores de Pedagogía de nuestro país, con alternativas como Diplomados o Maestrías en Docencia que auxilian o complementan su labor profesoral, porque por fin ahora se está consciente de que un buen conocimiento científico no basta para ser un buen profesor. Sin embargo la pedagogía actual, requiere imperiosamente de la investigación educativa para cualificarla. con el fin de contribuir a mejorar la realidad empresarial, durante el desarrollo del proceso docente-educativo en nuestra asignatura Administración de Recursos Humanos.

- **Resultados a obtenerse:** la consecución de este diseño y la tesis en general que permita el dominio de las habilidades gerenciales para que los estudiantes egresen con mejor preparación, entendiendo que en nuestra época, administrar no es sólo contratar, pagar y despedir.

## 1.CAPÍTULO 1

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL SOBRE EL PROBLEMA CIENTÍFICO QUE SUSTENTA LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA PROPUESTA.

Con un sentido globalizador que identifica a nuestra era; las empresas industriales, comerciales y financieras han dirigido unas y otras deberán dirigir su óptica de capacitación general a este tipo de estudios, preparación y entrenamiento. Las empresas se han preocupado en primer lugar sobre las habilidades personales generales donde se encuentran las intelectuales y dentro de ellas las cognoscitivas, que incluyen la capacidad general de razonamiento inductivo y deductivo, también la de la destreza numérica, fluidez verbal y las habilidades mentales tales como el desarrollo de la memoria.

En segundo lugar de preocupación se encuentran las habilidades físico-motoras, aquí se insistirá en el vigor; en tercer lugar se ubican las habilidades emocionales, entre ellas la empatía, luego en cuarto las habilidades administrativas que se subdividen en técnicas, humanas y conceptuales.

Debemos recordar que hoy los grandes países industrializados acogen con prioridad esta necesidad de capacitación constante, como aquellos que pertenecen al grupo de los 7, actualmente llamado de los 8 por la anexión de Rusia; entre ellos Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Alemania, Francia, Inglaterra, Canadá, Italia; así como el grupo de los países considerados los tigres asiáticos, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Malasia, Hong Kong; y además en Iberoamérica: España, México, Costa Rica, Chile, Colombia, Brasil y Argentina.

En Ecuador son las empresas multinacionales las que tienen generalmente ejecutivos idóneos en este ámbito, pues las gerencias de sus empresas en su gran

mayoría las cubren con sus propios elementos. En cuanto a las empresas nacionales, muy pocas, citaremos a las privadas así la banca, la empresa industrial, atienden algo mediante la capacitación, pero orientada hacia las necesidades coyunturales de la empresa en cuanto a revertirlos en aumento de la producción, no así sobre la problemática objeto de nuestro estudio, ya que ellos coligen que el gerente ya está formado para estas funciones. Otra razón que aducen es debido a la austeridad económica; Se debe mencionar que el alto índice de desempleo, y rotación de algunas de las posiciones gerenciales en sus diferentes niveles se producen básicamente, por la insuficiencia en el desempeño laboral, a excepción de quienes han hecho su propia preparación para este propósito, siendo reconocidos e incentivados no sólo por su alta capacidad cognoscitiva, sino por sus habilidades para solucionar problemas y contingencias laborales. Una de las empresas que valora al Subsistema de Capacitación en este ámbito es Kimberly Clark, la cual hace pocos meses envió a los EE.UU de Norteamérica a cuatro funcionarios nacionales a capacitarse por un mes cubriendo un costo de más de veinte mil dólares.

El Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas de la ESPOL (ICHE), ante esta realidad empresarial, participa a quienes integran el área de Recursos Humanos, de los cursos y diplomados que se ofertan en el medio; y hoy a través de esta Maestría para aprovecharla a fin de solucionar en buena parte esta problemática, o para evitar experiencias gerenciales negativas en los futuros egresados mediante la asignatura Administración de Recursos Humanos, la misma que es concordante con el espíritu humanístico y la naturaleza de esta Institución y en razón de que en este ámbito desafortunadamente en los últimos años se ha evidenciado en los estudiantes una impericia específicamente en el subsistema gerencial. Opinamos que su contenido

debe focalizarse más en esta unidad temática tan compleja, asumiendo que en la empresa, además de los recursos físicos, financieros entre otros, es insustituible el recurso humano, aún encontrándonos en el cenit de la robótica, pero este elemento tecnológico no razona, no resuelve problemas, que el hombre con la razón, el discernimiento y la sensibilidad lo dirime. La administración de una empresa está supeditada a la decisión del talento humano definitivamente.

Por tanto se infiere que, siendo el Sistema de Habilidades el que conlleva a la mayor destreza y aplicación de las técnicas para gerenciar una empresa, tiene su relevancia en el ámbito de la formación profesional superior.

Partimos ahora del diagnóstico inicial donde se argumentan las categorías consideradas para la investigación educativa del tema propuesto, para lo cual es imprescindible según nuestro criterio partir de las bases cognoscitivas esenciales, de la conducta laboral y de la organización dinámica de la personalidad del individuo.

## **1.1 LAS TEORÍAS DEL CONOCIMIENTO Y LAS CIENCIAS HUMANAS CONDUCTUALES**

### **1.1.1 FUNDAMENTACIÓN GNOSEOLÓGICA O EPISTEMOLÓGICA**

Los términos Epistemología y Gnoseología son sinónimos, en ambos casos se trata de la Teoría del Conocimiento, ellos responden a la búsqueda de los fundamentos teóricos, sea de la ciencia en sí, o del conocimiento filosófico. Gnoseología fue el término original empleado por primera vez en el siglo XVII por Valentín Fromme

(1601-1675), designaba con él una de las disciplinas en la que se divide la Metafísica y se ocupaba concretamente del conocimiento; el vocablo es usado más en Castellano y en Italiano como Gnoseología, y en las culturas anglosajonas, alemanas, inglesas y estadounidenses como Epistemología.

Posteriormente como la Gnoseología se empleaba muy a menudo en sentido general de Teoría del Conocimiento sin precisar de qué tipo de conocimiento se trataba, se comenzó a utilizar el término Epistemología para dilucidar problemas relativos específicos al conocimiento de las ciencias.

Luego de esta puntualización, la ubicaremos en nuestro contexto para aplicarla a las ciencias humanas conductuales y específicamente a la didáctica, direccionándola hacia el aprendizaje de la asignatura Administración de Recursos Humanos (ARH) apoyada en la pedagogía del enfoque Histórico-Cultural de Vigotsky por las siguientes causas:

- a.-Tener un análisis epistemológico con amplia perspectiva de aplicación en las sociedades que promueven el desarrollo individual de sus miembros.
- b.-Atender al desarrollo integral de la personalidad.
- c.-Considerar la comunicación como nexo fundamental de su actividad interna externa. (Instructores Maestría 2001)

Por lo tanto, para esta tesis es un pilar sustancial el fundamento epistemológico de la asignatura ARH, porque considera al hombre como ente bio-psico-social espiritual, orientándolo para lograr el mayor bienestar y satisfacción laboral.

además del desarrollo de sus potencialidades, logrando así la autorrealización humana integral

### **1.1.2 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA**

La era conductual y la naturaleza misma de la asignatura, ya que el individuo se desenvuelve integralmente en un entorno social, depende de la interacción de todos los miembros de la organización, lo que determina una mayor vivencia intergrupala y específicamente tratándose de la Gerencia de Recursos Humanos puesto que de su estrategia basada en integración y autocontrol dependerá en gran parte la concreción de sus demandas; es lo que influencia hacia un mayor enfoque de tipo sociológico

La gerencia de recursos humanos (GRH) según el análisis de Armstrong, se basa en cuatro principios fundamentales:

\*Primero, los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito.

\*Segundo, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los planes estratégicos corporativos.

\*Tercero, la cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, ejercerán una influencia primordial en la búsqueda de la excelencia. Por tanto, esa cultura tiene que ser gerenciada y orientada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deberán cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo,

\*Cuarto, finalmente la Gerencia de Recursos Humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común .(Armstrong 1994)

Douglas Mc.Gregor, sostenía que debía funcionar la gerencia a base de integración y autocontrol, y que, una filosofía gerencial tenía que estar cimentada en actitudes y convicciones con respecto a las personas y al papel de la gerencia de lograr integración. Para él este proceso no se reducía simplemente a un sometimiento a las diversas técnicas solamente, sino “idear medios para conseguir que la gerencia examine sus supuestos, considere las consecuencias de su estrategia presente y compare ésta con otras” (Armstrong 1994).

En opinión de algunos científicos modernos del comportamiento, otro criterio que influyó fue *In Search of Excellence*, de los autores Peters y Waterman ( Harper & Row,1982) quienes encontraron que “el comportamiento de las compañías cuyas *únicas metas articuladas eran financieras, no era tan bueno como el de las que tenían escalas de valores más amplios* “ (Armstrong 1994).

La gerencia de recursos humanos debe ser siempre proactiva Exhortamos a nuestros alumnos a que limiten las actitudes reactivas, para lo cual deberán prever los acontecimientos durante las diversas funciones administrativas en la atención de problemas de relaciones con los empleados, subalternos o clientes internos como hoy se los denomina.



Nuevamente nos sumamos al planteamiento pedagógico de Vigostky en cuanto a que el hombre nace con una herencia cultural arraigada en sus genes, y se manifiesta inconscientemente en el decurso de su vida por medio de conductas concretas (Instructores Maestría 2001). Por otra parte Robbins, en su obra "Comportamiento Organizacional" justifica por qué las personas se unen a los grupos, frecuentemente por razones de seguridad, estatus, autoestima afiliación, poder y consecución de metas, y se ratifica cuando cita que lo que importa es que la organización desea tener grupos unidos, siendo éstos los factores que determinan la cohesión: el tiempo que pasan juntos, las dificultades del inicio, el tamaño del grupo, su composición por géneros, las amenazas del exterior, y los éxitos anteriores, por tanto su actividad laboral es eminentemente dependiente de un buen clima socio-laboral (Robbins 2004).

Además, aquí en Ecuador, como en otros países, la interrelación del gerente se da por intereses laborales en razón de las decisiones que adopten las agrupaciones como los comités de empresas, asociaciones gremiales y sindicatos; estos elementos exógenos y endógenos ineludibles de sus responsabilidades gerenciales, lo obliga a mantener un trato grato y equilibrado con ellos para llegar a acuerdos contractuales de las partes, o evitar entorpecimientos laborales por diversas causales en la Inspectoría de Trabajo, peor aún llegar a juicios ante la Corte Superior o ante la Corte Suprema de Justicia del Ecuador.

### 1.1.3 FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA

La arista psicológica de mi investigación obedece a la realidad humana de que la personalidad de todo individuo está dada en su mayor parte por componentes genéticos, o a factores ambientales, etc., pero para nuestro propósito la asimilamos como la organización dinámica de un individuo que describe el crecimiento y desarrollo de todo su sistema psicológico, según Robbins, y concordamos con él cuando define a la personalidad como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás". (Robbins 2004)

Citemos diferencias individuales existentes; ejemplifiquemos en el ámbito educativo: los estudiantes universitarios ciertamente entienden y actúan sobre esta realidad cuando eligen una asignatura. Si hay tres profesores que enseñan la misma asignatura y a la misma hora del día, la mayoría de los estudiantes interrogará a sus amigos para conocer la diferencia entre los profesores. Aunque impartan el mismo contenido programado académicamente, los profesores poseemos un grado considerable de libertad, a la que llamamos libertad de cátedra respecto al estilo en que se cumplirán los objetivos del curso. Los estudiantes lo saben y tratan de adquirir información precisa que les permita seleccionar entre los tres. De modo, que a pesar de que los profesores estén preparados en el mismo curso y que el contenido de éste se defina explícitamente en el programa oficial de la Institución, los estudiantes decidirán también según el grado de comportamiento pedagógico de estos tres profesores, aceptando entonces que impartir una asignatura no sólo es cuestión de metodología y de conocimientos, sino de personalidad, y dentro de ella hay características psicológicas individuales como actitudes, valores, percepciones, punto de equilibrio entre el rigor y la indulgencia entre otras, que permiten la diferencia, sumado a lo que hoy conocemos como la comunicación empática. Por

esto es imperativo que el estudiante entienda la necesidad de aprender a comunicarse, a fin de que cuando sea profesional esta carencia no repercuta en acciones erróneas.

La teoría de Vigostky(1997) se identifica también con este enfoque porque sostiene que todo hombre nace con una herencia cultural la que se limita o desarrolla según el ambiente que modela su personalidad, y aprovecho esta aseveración (Vigottky 1997) dimensionándola hacia el aprendizaje de la asignatura de Recursos Humanos y reforzarla insistiendo en los elementos clave de actividad y comunicación que se precisan cuando analizamos procedimientos sobre:

- La conducción laboral de las personas en las organizaciones
- Psicología en la atención al cliente interno y externo.
- .Manejo de quejas y despidos.
- .Mediación y arbitraje como solución alternativa de conflictos.
- .Negociación colectiva.
- Control de Estrés-
- .Gestión del Tiempo-
- .Armonía en la convivencia interdepartamental (que repercute positivamente en la celeridad, por ejemplo en los trámites de clientes).
- Anotamos también otro ejemplo cuando se estudia al Subsistema de Reclutamiento y Selección, entre las primeras pruebas que aplicamos, según

las políticas de la empresa tenemos las pruebas psicológicas de medición de la personalidad.

Un componente vital en la formación de la personalidad del hombre, que lo faculta a enfrentar con serenidad y madurez situaciones aflictivas o dramáticas es educarlo emocionalmente. Hoy se reconoce cómo influye este aspecto en la personalidad.

Coincidimos con las coautoras Collazo y Puentes, cuando aseveran que en la escuela tradicional los maestros sólo conocen las características externas del alumno; cómo se comportan y cuáles son los resultados en el aprendizaje. No tratan los conflictos y las inadaptaciones de los jóvenes en sus actividades diarias, incluso a veces afirman -no sin razón- que éstos se tratan solamente por los síntomas sin ver las causas que los originaron, persistiendo los problemas, desviándose y transformándose de simples e insignificantes a complejos o patológicos." Por esta razón corroboran: "la escuela tradicional ha sido sucedida por la llamada escuela moderna, la cual le confiere importancia no sólo a la instrucción, sino también a la personalidad del educando".(Collazo y Puentes 1992).

Una segunda tarea de este enfoque psicológico consiste en cómo orientar psicológicamente al estudiante para enfrentarlo ante estas disyuntivas en su ejercicio profesional. Ante lo cual respondemos de la siguiente manera:

Entrenarlo a través del ejercicio para lograr la comunicación eficaz acostumbrándolo por medio de exposiciones alusivas, emitir criterios juicio de valor, opiniones imparciales y a perder el temor a la comunicación.

- Establecer relaciones empáticas con sus .compañeros.
- Ser esencial en sus análisis.
- Aceptar ceder
- Comprensión ante las orientaciones sexuales ajenas, y sobrellevarlas sin caer en prácticas discriminatorias; si no hay evidencia de hostigamiento o acoso sexual desde luego en su trabajo, aun así se debe entender que hay una última instancia que es el departamento de Recursos Humanos
- Entrenamiento en la educación emocional
- Guiarse por los principios de gratitud, lealtad y sinceridad entre otras acciones.

Otro concepto importante es lo que Daniel Goleman dio en llamar “caricias”, en el sentido en el que usaremos este término como muestra de afecto. Los autores Steiner y Perry analizan un concepto interesante que lo introduce Goleman cuando alude a “las caricias”, como muestra de afecto en el trabajo ( Steiner y Perry 1998) por ejemplo decimos a alguien “me gusta como luces hoy”, o “argumentaste con muy buen criterio tu trabajo” ,le estamos ofreciendo una caricia. También dicen que lo hacemos cuando felicitamos o abrazamos a nuestro hijo o un alumno. “Las caricias pueden ser físicas o verbales, y se definen como la unidad básica de reconocimiento” (Steiner y Perry 1998). Consideramos en la cátedra que son necesarias. Muchos de nuestros alumnos vienen con una carencia muy marcada de ellas, es lo que Abraham Maslow llama en su teoría de la motivación, la Pirámide de las necesidades, “la necesidad del afecto” (Kreitner y Kinichi 1996). Estos conceptos constituyen los fundamentos de lo que significa el Análisis Transaccional de las

emociones, o la Educación Emocional. Porqué tantas personas inteligentes actúan de tal manera, que se aíslan con su proceder, incapaces de demostrar emociones e inexpresivas? Tal vez porque hemos atravesado experiencias dolorosas una y otra vez, y eso ha hecho que cierren su sistema emotivo y vivan en un estado de adormecimiento emocional.

Daniel Goleman, también demuestra que “la capacidad emocional es tan importante para el éxito como lo es el coeficiente intelectual” (Steiner y Perry 1998).

Convenimos cuando Vigotsky sobre las “Bases psicológicas de la formación de la personalidad”, observando que “el aparato de las emociones es una suerte de adaptación especial y de fino instrumento a través del cual se influye más fácilmente sobre la conducta que de cualquier otro modo”

Consideramos necesarísimo distinguir el significado del Análisis transaccional como una técnica que busca en las relaciones humanas centrarse en el contenido específico de las interacciones personales. Es una forma sencilla aunque definitiva de analizar cómo ellas tratan y cómo pueden cambiar su vida corrigiendo los errores de conducta. Se aparta claramente del psicoanálisis tradicional que se centra en lo que sucede dentro de las personas y no en lo que ocurre entre ellas.

Con la intención de lograr que la parte psicológica de esta tesis, cuyo objeto es el proceso docente-educativo se cumpla, debo prepararla en su desarrollo científico-técnico, pero ligada al desarrollo de una personalidad sana, eficiente y madura.

Recuerdo en este momento la cimera expresión de José Martí, prócer cubano, con la que coincido plenamente, cuando afirma "educar es preparar al hombre para la vida".

## **1.2 CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA: LAS HABILIDADES**

Siendo la habilidad la aptitud para ejecutar una acción; en el ámbito organizacional Robbins la conceptúa como la "capacidad que tiene un individuo para realizar distintas tareas en un trabajo" (Robbins 2004), pero las habilidades establecen grupos de acciones que sirven para que el estudiante esté mayormente dispuesto y preparado, a fin de asimilar las variadas técnicas gerenciales y tener eficacia en el momento de aplicación, facilitando y completando este aprendizaje.

### **1.2.1 LAS HABILIDADES: ACCIONES PREVIAS EN EL PROCESO EDUCATIVO**

Al analizar el concepto de habilidades, hay que identificar en su contenido no sólo el elemento de análisis, ya por su estructura como por su función en la actividad y conducta del hombre, sino también es necesario que se establezca la diferenciación de los hábitos por una parte, y de las capacidades por otra.

En efecto, la habilidad es un concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolubles. Desde el punto de vista psicológico se precisa de las acciones y operaciones como componentes de la actividad y desde la mira

pedagógica del cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones destinadas a los estudiantes, además de los tipos de acciones generales y específicas, el sistema de habilidades de la asignatura, ya que los conocimientos sólo pueden ser asimilados cuando los estudiantes realizan algunas acciones paralelamente complementarias.

### **1.2.2. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES EN LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

Leontiev (1967) declara la etapa de desarrollo de la habilidad cuando una vez adquiridos los modos de acción se inicia el proceso de ejercitación, es decir del uso de la habilidad recién formada en la cantidad necesaria y con una frecuencia adecuada, de modo que vaya haciéndose cada vez más fácil de reproducir o usar, y se eliminen los errores. Es un excelente indicador de un buen desarrollo la rapidez con la que una acción se cumple.

Son requerimientos en esta etapa de desarrollo de la habilidad saber precisar, cuántas veces, cada cuánto tiempo y de qué forma se realizan las acciones. En este modelo didáctico se establece que el fin primordial es lograr la mayor destreza por parte del aspirante. La ejercitación necesita, además de ser suficiente, ser diversificada, es decir la presentación de ejercicios variados para evitar el formalismo, las respuestas por asociación de algunas palabras, es decir evitar una mecanización del pensamiento.

Para determinar el trabajo con las habilidades a desarrollar en nuestra asignatura



de Recursos Humanos, es fundamental esclarecer la existencia de habilidades generales y específicas.

Las habilidades generales o no específicas son aquellas comunes a diferentes asignaturas para el trabajo con distintos conocimientos. Por ejemplo: habilidad para planificar la actividad, la habilidad de control y la habilidad para corregir la actividad. Las habilidades específicas son las que se relacionan con una asignatura concreta, entendemos entonces que el saber no puede materializarse si no es a través de este tipo de habilidades.

En el sistema de acciones específicas para formar la habilidad hay que destacar dos tipos de acciones: las específicas para apropiarse del conocimiento, es decir comprenderlo, fijarlo o imprimirle un sentido para él, y las acciones que le permiten operar con esos conocimientos.

Establecido que las operaciones lógicas son las que facultan y permiten la asimilación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes particularmente en nuestra asignatura de Recursos Humanos, no podríamos mejorar una habilidad subestimando acciones mentales como la abstracción o el análisis.

Siendo así se colige que la práctica empresarial no termina con el empleo de una habilidad, ni siquiera con la orientación del trabajo; pues luego el estudiante deberá continuar con clases prácticas, tutorías, entre otras actividades.

El desarrollo de las habilidades en la enseñanza superior plantea la necesidad de enfocar las diferentes formas de organización de la docencia a la vez de un nuevo enfoque en el cual no siempre el punto de partida sea la conferencia, el seminario y la clase práctica, sino que el desarrollo de una habilidad puede partir también de la situación problema surgida por el propio proceso de la praxis laboral, que lleve al estudiante y al profesor a reflexionar acerca de las formas de solucionar el mismo y su posterior fundamentación teórica en las clases prácticas, talleres, conferencias u otras formas.

Consideramos que la formación de las habilidades se fundamenta, precisamente, en la ruptura de aquellas maneras de pensar tradicionales y en su lugar situar a los estudiantes ante problemas a solucionarse desde la docencia, por medio de talleres de ejercitación, grupos de análisis, etc.

Las habilidades se clasifican según algunos autores en: habilidades del pensamiento, del procesamiento de la información, de la comunicación, y profesionales (Instructores Maestría 2001).

Concordamos en esta tesis que desde el enfoque pedagógico las habilidades del pensamiento son consideradas en cuatro niveles de complejidad. En el primer nivel se encuentran la observación, recordación y descripción; en este nivel la actividad cognoscitiva aparece vinculada a la fuente de conocimiento. En el segundo nivel se destacan la clasificación, identificación e interpretación; en este nivel hay un proceso de comprensión y ordenamiento de la información. En el tercer nivel, ocurren procesos de asimilación inferiores, se caracterizan el análisis y la

generalización. Por último, en el cuarto nivel, el más complejo, se sintetizan, evalúan y solucionan problemas .

Las habilidades del procesamiento de la información se refieren a las de obtención y reelaboración de la información. Las habilidades de la comunicación pueden ser verbales o no. Las habilidades profesionales son las inherentes al ejercicio de la profesión y que tienen como base las competencias, así como los valores relacionados a ella. Además de todo lo mencionado, sugerimos para este modelo didáctico específicamente, desarrollar y combinarlas con ciertas habilidades que se precisan según (S Robbins 2004) y que son básicas para nuestro propósito pedagógico .

Existen además; habilidades emocionales y habilidades administrativas, las mismas que analizaremos más adelante.

Específicamente entre las habilidades generales y profesionales en la asignatura de Recursos Humanos para la gerencia empresarial se encuentran en primer lugar las habilidades personales generales donde se ubican las intelectuales y dentro de ellas las cognoscitivas, que incluyen la capacidad general de razonamiento inductivo deductivo, también la de la destreza numérica, fluidez verbal y las habilidades mentales tales como el desarrollo de la memoria.

En segundo lugar se encuentran las habilidades motoras; en tercer lugar se ubican las habilidades emocionales, como la empatía, tolerancia, autocontrol al manejar las emociones propias y ajenas, aceptando que las habilidades racionales trabajen junto con las emocionales. Luego en cuarto lugar las habilidades administrativas como las técnicas, humanas y conceptuales.

Cuando trabajemos con las habilidades debemos determinar aquellas que sean esenciales, y deben constar en el contenido de la disciplina de nuestros alumnos del ICHE

El paradigma de la formación de las habilidades se concibe a partir de la ejercitación de acciones fundamentalmente en tipos de actividad que se desarrollen en el ámbito laboral o en otros tipos de clases y actividades extra docentes donde esencialmente se resuelvan problemas que se relacionan con el ejercicio de la profesión.

### **1.2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES.**

Como maestrantes hemos estudiado que la evaluación de las habilidades es un proceso continuo, sistemático y es el resultado del grado en que se cumplieron los objetivos, lo que se manifestará a través de cómo el estudiante puede transformar las situaciones que presentan los objetos de estudio a nivel del área, tema, asignatura o carrera; y que los criterios a tomarse en cuenta, para evaluar las habilidades están dados entre otros considerandos, así:

- Cantidad y consecutividad de acciones que se realizan.
- Calidad en la ejecución de las acciones por separado.
- Grado de independencia en el trabajo.(Instructores Maestría 2001)

### **1-3 MODIFICACIONES CURRICULARES EN LA ASIGNATURA PARA EL ADECUAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

Al actual currículo de la asignatura Administración de Recursos Humanos que debemos cumplir y que está conformado por 16 capítulos y 3 apéndices, lo hemos resumido, como parte de la modificación curricular mencionada en un consolidado

Cuando trabajemos con las habilidades debemos determinar aquellas que sean esenciales, y deben constar en el contenido de la disciplina de nuestros alumnos del ICHE

El paradigma de la formación de las habilidades se concibe a partir de la ejercitación de acciones fundamentalmente en tipos de actividad que se desarrollen en el ámbito laboral o en otros tipos de clases y actividades extra docentes donde esencialmente se resuelvan problemas que se relacionan con el ejercicio de la profesión.

### **1.2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES.**

Como maestrantes hemos estudiado que la evaluación de las habilidades es un proceso continuo, sistemático y es el resultado del grado en que se cumplieron los objetivos, lo que se manifestará a través de cómo el estudiante puede transformar las situaciones que presentan los objetos de estudio a nivel del área, tema, asignatura o carrera; y que los criterios a tomarse en cuenta, para evaluar las habilidades están dados entre otros considerandos, así:

- Cantidad y consecutividad de acciones que se realizan.
- Calidad en la ejecución de las acciones por separado.
- Grado de independencia en el trabajo.(Instructores Maestría 2001)

### **1-3 MODIFICACIONES CURRICULARES EN LA ASIGNATURA PARA EL ACIERTO DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

Al actual currículo de la asignatura Administración de Recursos Humanos que debemos cumplir y que está conformado por 16 capítulos y 3 apéndices, lo hemos resumido, como parte de la modificación curricular mencionada en un consolidado

se seis ejes temáticos: Más adelante en el capítulo dos de la propuesta misma, se especificarán los cambios en su contenido para el acierto de la Estrategia Didáctica.

**Programa propuesto :**

## **UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN, RESPONSABILIDADES DE LAS FUNCIONES, ANÁLISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, PRUEBAS Y SELECCIÓN**

Antecedentes. Justificación. Aplicaciones conceptuales. Responsabilidades y funciones de la ARH. Actos discriminatorios. Análisis de Puestos. Descripción. Especificación y Análisis de Tendencias. Factores de predicción en el reclutamiento y selección de empleados. Clases de fuentes de candidatos al puesto. Tipos de pruebas. Tipos de entrevistas personales, así como los errores más comunes que se cometen. Aplicar las normas para los entrevistadores y entrevistados. Vocabulario empresarial. Resolución de problemas que se presenten si se incurre en uno o más de los siete errores de las entrevistas a los aspirantes. Ejercicios de aplicación en la ubicación departamental. Muestreo de trabajo para la selección y ubicación del personal. Problemas hipotéticos y sus soluciones. Aplicaciones a los negocios pequeños. Talleres sobre observaciones de las visitas empresariales públicas y privadas de la ciudad, su análisis comparado. Casos laborales. Cuestiones para debate, análisis y criterio de los alumnos reforzados por los criterios del profesor.

## **UNIDAD 2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Inducción, preparación y orientación, familiarizándolos en todos los aspectos y entornos físicos de la empresa, a fin de lograr un satisfactorio rendimiento en todas

sus nuevas posiciones . Conocer las diferentes técnicas para la evaluación de desempeño. Explicación de los problemas que se pueden presentar durante la evaluación y cómo evitarlas. Evaluación de las necesidades de la empresa. Implementación de nuestra Estrategia Didáctica.

### **UNIDAD 3 COMPENSACIONES: REMUNERACIONES, SUELDOS , SALARIOS Y PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

Proceso para desarrollar un plan de remuneraciones mediante el valor relativo de los puestos. Conocer las técnicas de evaluación de puestos, empleando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. Aplicar los métodos de evaluación de puestos. Conocimiento de las implicaciones legales en las compensaciones, incentivos financieros, pagos complementarios y prestaciones para los empleados. Fundamentos de las relaciones laborales. Negociación colectiva : procedimiento.

### **UNIDAD 4. RELACIONES LABORALES Y LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO.**

. Describir las técnicas que se ofrecen a los empleados para expresar sus intereses y apelar de las acciones disciplinarias. Manejar con eficiencia los despidos y otras separaciones, así como las liquidaciones y los retiros. Conocer los procedimientos para el despido. Describir las normas para mantener la higiene y seguridad personal, prevención de accidentes laborales, derechos, responsabilidades, papeles del supervisor de seguridad. Trato justo garantizado. Salud emocional y física de los empleados: problemas y soluciones.

## **UNIDAD 6. ASPECTOS INTERNACIONALES EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Comprender que como resultado de la internacionalización, los países extranjeros destinan su comercialización a todo el orbe a través del elemento humano.

Conocer las exigencias técnicas y sobre todo humanas para la correcta selección de los gerentes multinacionales. Explicar cómo orientar y capacitar a los empleados para asignaciones internacionales. Asimilar las diferencias y factores culturales a través de programas de adaptación. Porqué fracasan las asignaciones internacionales: Repatriación laboral.

### **1.4 TENDENCIAS CONTEMPORÁNEAS QUE TRIBUTAN A LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

En su momento y oportunamente algunas tendencias pedagógicas contemporáneas tributan a esta tesis, esencialmente la sustentan la Pedagogía Operatoria de Piaget la Histórica Cultural de Vigotsky, la Escuela Nueva de Dewey, la Tecnología Educativa de Skinners, la Pedagogía Autogestionaria de Roger, Moreno y Lewin, aun se reconoce la necesidad de reutilizar también a la misma Pedagogía Tradicional y aplicársela en determinado espacio educativo; sin embargo consideramos que la más apropiada para nuestro propósito académico es la Pedagogía del Enfoque Histórico Cultural de L. S Vigotsky. por su análisis epistemológico, por atender al desarrollo integral de la personalidad, y por enfatiza en la comunicación como fundamental, entre otras consideraciones.



Así pues, en opinión de algunos autores como Tudge y Rogoff quienes afirman que J. Piaget y L.S. Vigotsky “comparten similitudes en sus enfoques, pues ambos argumentan la importancia del componente genético en el estudio de los procesos psicológicos y más adelante citan que “el desarrollo es un proceso más revolucionario que evolutivo, evidenciándose en ellos una “base dialéctica en la concepción misma del desarrollo y en la relación entre el individuo y la sociedad, así como el carácter activo del niño, pues obtiene el conocimiento del mundo a través de la actividad” (Instructores Maestría 2001)

Coincidimos en que todas las habilidades generalizadas que se integran en la constante de habilidades, están presentes en el desempeño propio del profesional no obstante es necesario considerar para nuestro tema específico

La derivación de los problemas profesionales en los aspectos gerenciales.

El objeto de las ciencias que proveen a la disciplina (transformado en contenidos del proceso docente- educativo).

- Los objetivos definidos en el momento de establecer la misma. Lo expresado anteriormente se analiza en un proceso donde se establece la relación: problema-objeto-objetivo.

Para concluir, este análisis permite definir la habilidad generalizadora de la disciplina, en la asignatura Administración de Recursos Humanos.

## **1.5 SITUACIONES PROBLEMÁTICAS NO RESUELTAS QUE REAFIRMAN LA NECESIDAD DE ESTE ESTUDIO**

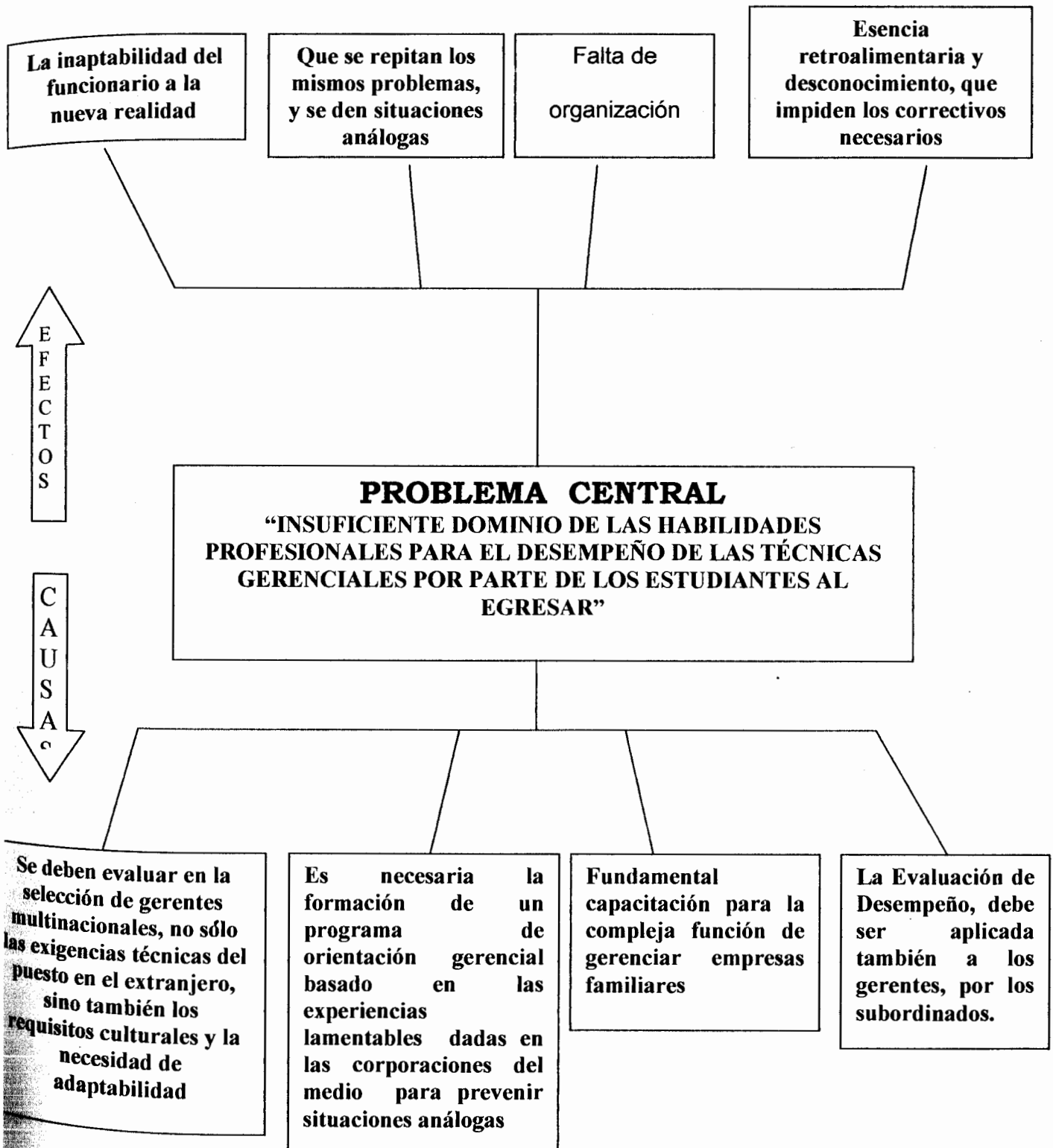
Diversos momentos críticos, circunstancias especiales, disyuntivas, en fin una conducta errática en el ámbito laboral de los egresados debido fundamentalmente al insuficiente dominio de las habilidades directivas, a pesar de sus evidentes fortalezas en otros campos, es lo que reafirma – a nuestro criterio - la necesidad de este estudio para mejorar su gestión gerencial

## **1.6 LA LABOR DOCENTE, PILAR SUSTANCIAL DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA.**

Uno de los elementos que debemos abordar en nuestro quehacer docente para potencializar la personalidad del educando y con ella más tarde su conducta laboral, es su calidad personal, entendiéndose que hay dos tipos: el ideal y el real o natural, que es aquél que se ha dado espontáneamente o que se le ha permitido que surja con su forma propia de ser. Desafortunadamente por lo general no hay un interés mayor en este aspecto; sólo interesa y conviene su rendimiento cognoscitivo, lo cual significa que estaríamos, en cierta forma aplicando sólo la pedagogía tradicional, y no obtendríamos la formación integral que es la intención de la Institución. Por lo tanto, insisto en que debemos tratar de manejar u orientar en cierto grado su carácter o su temperamento si éstos no son los deseados, o que no se los vislumbra como los idóneos para el tipo de profesionales que estamos formando. Aprovechemos entonces, para lograr esta cualidad humana a través de una verdadera labor docente.

# ÁRBOL DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

## Empleado el Método Delphi y la Matriz Véster



## **2. CAPÍTULO 2. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATÉGICO PRESENTADO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA CIENTÍFICO MEDIANTE EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES EN LAS TÉCNICAS GERENCIALES, DURANTE LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La aplicación conceptual y el pragmatismo de las habilidades analizadas en el capítulo precedente al modelo estratégico, entre ellas de organización o de liderazgo durante el proceso decisorio ante conflictos, oportunidades o situaciones críticas en las que deba dirimir el gerente, conlleva al éxito de la empresa; y, en efecto cada compañía tiene su particular manera de conducirlos determinada por su cultura organizacional, su historia y sus recursos humanos y por esto las empresas en un mismo país utilizan diversos patrones en cuanto a su manejo. Creemos que los patrones orientales de estrategia tales como pensamiento, diseño, cultura organizacional y toma de decisiones han contribuido en gran medida al éxito competitivo del mercado internacional.

Reconocemos aquí en occidente que parte de su éxito comercial radica en lo que denominaremos la "mentalidad estratégica" de las compañías japonesas básicamente, así lo advertimos en las creencias, los valores y las metas que fomentan su comportamiento son fundamentalmente diferentes en esencia y orientación, respecto de aquellos que tradicionalmente han formado parte de algunas compañías americanas.

Fraguan su espíritu competitivo hacia la solidaridad y el desarrollo común, con la experiencia luego de haber soportado en razón de su naturaleza geográfica

condiciones ambientales severas y estar consciente de sus recursos naturales muy limitados, los han fortalecido en un propósito admirable no sólo de supervivencia sino de superioridad. Además de que ha confrontado y ha sido partícipe de numerosas y prolongadas guerras civiles por la unificación de la nación, las batallas contra la ex-Manchuria, China, Corea y Rusia, y por último, la desafortunada participación de Japón en la segunda guerra mundial, han mantenido vivo durante generaciones un sentido bélico.

Arbeláez gran conocedor del pensamiento antiguo de la China quien realizó un estudio de la obra del maestro Sun Tzu "El arte de la Guerra", la considera como la suma y esencia del saber estratégico, (Arbeláez 1992), Esta doctrina es de gran interés actual porque sus fórmulas aplicables a muy diversos aspectos de la lucha por la vida, incluyen el aspecto comercial, industrial y bancario. Los japoneses no sólo se preparan en las artes de autodefensa física, sino que también se entrenan en el Sistema "GO", originario de la China y luego retomado y perfeccionado por los japoneses, que ofrece un entrenamiento mental en los principios de ataque ofensivo y también la necesidad de una planeación oportuna, reforzando así su superioridad espiritual, que fortalece las estrategias de su comportamiento competitivo.

Curiosamente los japoneses no han inventado ningún concepto ni producto nuevo tampoco han creado directrices comerciales novedosas, de hecho ellos tan sólo han puesto en práctica lo que durante años se ha recomendado en la tesis gerencial norteamericana pero que carecía de un elemento fundamental como lo es la administración estratégica, la misma que acogemos con sus tres factores:

Asimilación de la estrategia, b. Formación de una organización estratégica y c. Manejo de la estrategia.

Por tanto, compartiendo con varios autores el concepto de desarrollo gerencial como cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades, proponemos a continuación la siguiente Estrategia Didáctica para tal propósito.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO QUE POSIBILITE LA SOLUCIÓN**

Siendo uno de los propósitos de esta estrategia seleccionar de las múltiples habilidades personales y administrativas, y de las técnicas gerenciales existentes, éstas fueron escogidas según como se compadecen con nuestro medio y nuestra realidad laboral:

### **2.2.1 SISTEMA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

Los conocimientos y habilidades del futuro graduado también se consideran en la metodología de esta tesis, los problemas profesionales que la empresa requiere sean identificados, estudiados y analizados por los futuros graduados para evitar situaciones análogas. Por otra parte, esta asignatura pertenece a carreras que aportan todo un sistema de conocimientos, lógicas y metodologías provenientes del sistema de ciencias humanísticas que tributan a su concepción pedagógica.

ambos elementos permiten estructurar la disciplina principal integradora de Administración de Recursos Humanos y el conjunto de asignaturas básicas y de formación general que están estructuradas en el plan de estudios como prerrequisito.

Se identifica la etapa de la formación de una habilidad a aquella que comprende la adquisición de conocimientos de los modos de actuar, cuando bajo la dirección del profesor el estudiante recibe la orientación adecuada sobre su futura conducta laboral.

Consideraremos el criterio de varios autores al respecto:

A. V. Petrosvsky, plantea que la habilidad incluye tanto elementos que le permiten al sujeto orientarse en las condiciones en que realiza la actividad, en los objetivos de la misma, así como en los métodos a emplear, como aspecto distintivo al poner en práctica los mismos y a controlar su ejecución adecuadamente. Propone que formar una habilidad, es lograr el dominio de un sistema de operaciones encaminadas a la elaboración de la información objetiva del objeto y contenido del conocimiento.

De otra parte, (A. Leontiev 1967) sostiene que, para que se produzca con plena efectividad el proceso de formación de habilidades, es necesario que "su sistematización lleve implícita no sólo una repetición de las acciones y su reformación, sino también el perfeccionamiento de las mismas. Argumenta además que la formación de habilidades trae consigo el dominio de acciones diversas y ocurre como resultado de la sistematización de dichas acciones subordinadas a

*objetivos conscientes.”*

*Se puede plantear que las habilidades se forman y desarrollan por la vía de la ejercitación mental, mediante el entrenamiento continuo y se convierten en modos de actuación que dan solución a tareas teóricas y prácticas. Las habilidades por lo general no aparecen aisladas, sino integradas en un sistema.*

*Para determinar las habilidades profesionales en nuestra asignatura Administración de Recursos Humanos que hoy también se la denomina Gestión del Talento Humano partimos de los siguientes criterios.*

- 1. Análisis de documentos. Estudio de los planes curriculares y programas de la carrera, y los correspondientes modelos del profesional.*
- 2. Consideración de todas las habilidades comunes que son de obligada formación en los graduados universitarios, en las que se pueda:*
  - integrar los conocimientos y elevarlos al nivel de aplicación profesional*
  - dominar las técnicas para mantener información actualizada.*
  - investigar sobre su ejercicio profesional.*
  - establecer los vínculos con el contexto social.*
  - gerenciar-administrar los recursos materiales y humanos.*
  - implementar las estrategias del diseño curricular*
- 3. Empleo del Sistema de Expertos por la posibilidad que brinda de obtener información de forma independiente, de intercambiar las mismas y de evitar evaluaciones superficiales.*
- 4. Consulta permanente en los departamentos docentes, los colectivos de áreas, de asignaturas y de años.*
- 5. Análisis del Consejo Directivo del Instituto (ICHE-ESPOL) de las propuestas*



efectuadas.

En el caso particular del tema de esta tesis, la integración cognoscitiva de todos los elementos antes mencionados nos ayudará a aplicar el siguiente Sistema de Habilidades profesionales para la asignatura Administración de Recursos Humanos, que posibiliten al estudiante preservar su salud física y mental.

Establecer relaciones humanas que le permitan desenvolverse en el ámbito profesional del economista, acorde a las normas y principios del proyecto social ecuatoriano. Este sistema de habilidades específicas sirve como estructura común a nivel de año, para las disciplinas a las que se derivarán luego a nivel de asignatura, tema y tarea docente.

Se ofrecen los sistemas de habilidades, por unidades temáticas de la asignatura, las cuales se han derivado del sistema de habilidades profesionales de la carrera de Ingeniería Comercial, Economía y Gestión Empresarial Internacional. Se debe destacar el sistema de habilidades para las pruebas y selección del personal y para la capacitación gerencial.

Didácticamente podríamos emplear este proceso, proponiéndonos un aumento progresivo del grado de complejidad y dificultad de las tareas flexibilizándonos al aceptar las diferencias personales de cada uno de los estudiantes.

Talízina planteó que toda acción o actividad humana ya sea mental

perceptual, o motora, posee una composición de elementos que pueden ser considerados como invariantes (constantes) y éstos son:

- El estudiante que debe dominar dicha habilidad.
- El objetivo cuyo cumplimiento se satisface mediante la habilidad.
- El objeto sobre el que recae la acción del estudiante.
- Un motivo para realizar la actividad.
- Un sistema de operaciones o procedimientos para realizar la acción.
- La base orientadora de la acción que determina la estructura de dicha acción.
- Los medios para la realización de la actividad.
- Las condiciones en que se realiza la actividad.
- El resultado de la acción que no necesariamente coincide con el objetivo. (Gálvez, Nina 1991).

Para la enseñanza de esta Estrategia Didáctica propuesta aplicaremos la técnica de los tres momentos del aprendizaje, cada uno de ellos con su metodología y sus recursos tecnológicos:

- a. El primer momento comprende los antecedentes, conocimientos previos y sondeo conceptual inicial.
- b. El segundo momento implica la incorporación de la información técnica para la construcción del conocimiento.
- c. El tercer momento representa la transferencia, aplicación práctica y evaluación de lo tratado.

## DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Entendiéndose que el desarrollo gerencial significa el conocimiento y esfuerzo para mejorar sus altas funciones, maximizando la cognición y actitudes; y ante la variedad de habilidades y más aún de técnicas gerenciales frente al tiempo limitado de la carga horaria en la institución y su aplicabilidad, se han seleccionado y combinado técnicas gerenciales concebidas como métodos fuera y dentro del puesto unido al sistema de habilidades también seleccionados de la amplia gama que nos ofrecen Katz, Robbins y Steiner - Perry , todo esto junto a otros factores fundamentales que analizaremos luego, complementan la Estrategia Didáctica, que describimos a continuación:

### HABILIDADES

La habilidad, que es la aptitud que posee una persona para realizar diversas competencias en su labor, comprende una división muy marcada en cuatro áreas:

- 1.- Área cognoscitiva
- 2.- Área Social
- 3.- Área Cultural
- 4.- Área emocional

Dentro de las habilidades generales del hombre hay una clasificación en dos grandes vertientes: las intelectuales y las físicas y de cada una de ellas los

componentes que aportan a esta propuesta las damos a conocer con ejemplos para nuestro propósito:

### **1. Habilidades Intelectuales:**

a. La dimensión verbal, para poder transmitir con lucidez las opiniones e ideas, ejemplos empresariales son la comunicación de la filosofía empresarial, la visión, misión, valores que la identifican y sobre todo la calidad de los mensajes escritos y hablados

En esta dimensión también aprovechamos para ejecutar a su vez las habilidades para lograr escuchar de manera activa o pasiva y la habilidades de proporcionar retroalimentación positiva comparada y negativa.

b. La velocidad de percepción, e interpretación para reconocer las diferencias, similitudes en situaciones del trabajo. Por ejemplo la validez de interpretación o apercepción temática en las pruebas de personalidad proyectiva cuando tenga que interpretar un acto difuso o ambiguo al calificar la conducta y personalidad o en evaluaciones del desempeño

c. Razonamiento inductivo, es decir la identificación de amenazas y oportunidades a partir de ejemplos particulares como reconocer a los mejores trabajadores, investigar mercados y pronosticar acontecimientos futuros, es decir la habilidad de identificar una secuencia lógica en un problema para resolverlo o prever un efecto no deseado

- d. Razonamiento deductivo, usar la lógica de aplicación de leyes y/c disposiciones administrativas, por ejemplo cuando se determina ampliar un negocio o abrir una agencia basada en las normas de los nuevos mercados (ejemplo TLC)
  
- e. Memoria, significa la capacidad de recordar experiencias propias o ajenas ejemplo, si mantiene éstas latentes en la memoria evitará situaciones análogas si fueron negativas, o emulará en el caso contrario.

## ***2. Habilidades Físicas.***

Consideramos el vigor como la más favorable de las habilidades físicas ya que éste nos permite desplegar el máximo esfuerzo físico paralelo al esfuerzo mental, que nos hará posible un trabajo más efectivo y prolongado. Mantener una buena salud física, mediante buenos hábitos, controles médicos, y constante actividad deportiva nos permitirá una mayor resistencia física y mental en jornadas o sesiones extensas de trabajo.

## ***3. Habilidades Emocionales,***

La educación emocional es crucial en la capacitación general del individuo, porque cuando las relaciones con las personas que nos rodean son satisfactorias nos alegra y fortalece nuestra salud mental y nivel de energía que nos ayuda a soportar un mundo laboral cada vez más competitivo, rivalizante, dominado por la rapidez con que han de hacerse las cosas, cuando crece la tensión por la falta de solidaridad, deslealtad organizacional y la ingratitud; pueden provocar colapsos emocionales que

disminuyan la autoestima personal y el desempeño laboral, que es preciso contrarrestar por medio del desarrollo de habilidades emocionales.

Gil, Adí al analizar la inteligencia emocional, trata sobre el analfabetismo emocional y ha iniciado campañas de alfabetización emocional, para reconocer nuestras habilidades y debilidades pues concluye que el cociente intelectual (IQ) permite la entrada a la institución deseada, universidad o empresa, sin embargo será la inteligencia emocional (EQ) la que nos proporcionará la posibilidad de las promociones a posiciones de mayor responsabilidad (Gil Adí 2003). Goleman a su vez nos afirma que la ignorancia afectiva, o el adormecimiento emocional impide disfrutar del goce de las riquezas espirituales y expresar nuestras más cálidas emociones. Nos reafirma que la capacidad emocional es tan importante para el éxito como lo es el cociente intelectual y propone entre otros un programa que consta de cinco pasos, habilidades que solo las mencionamos, pero que se ejercitarán en clase dentro de la propuesta para el modelo estratégico:

1. Conocer sus propios sentimientos
2. Resiliencia.
- 3 Aprender a manejar nuestras emociones y las de los demás
- 4 Reparar el daño emocional, saber disculparse
- 5 Combinarlo todo, interactividad emocional

#### **4. Las habilidades interpersonales**

Es decir la habilidad de motivar a otras personas y hacer cumplir las responsabilidades organizacionales a su cargo, pero comprendiendo sus necesidades; entre esas habilidades están:

1. La asertividad
2. La congruencia ( balance)
3. La empatía

#### **5. Las habilidades intrapersonales**

Es decir emplear nuestras propias emociones a nuestro servicio, sin permitir que nos dominen, trabajar solo con mentalidad positiva e inteligenciándonos de que los contratiempos, los percances y las fatalidades no son una amenaza, sino una oportunidad de aprendizaje para superarnos. Entre las habilidades cuyos procedimientos que nos ayudarán escogimos:

- a.El proceso de diferenciación
- b. Autoestima
- c.Distorsiones cognoscitivas
- d.Optimismo
- e.Otras habilidades sugeridas para el manejo del Coeficiente EQ Emocional(Robbins 2004)
  - a Control de la ira
  - b Controlar los nervios

c Lectura de sentimientos

d Postergar gratificación

## 2.2.2 TÉCNICAS DENTRO DEL PUESTO

Mencionaremos algunas de las extensas técnicas gerenciales profesionales que se tratan en clases y luego la especificación de las seleccionadas para el Modelo

Estratégico de esta tesis

- Rotación de Puestos
- Método de Asesoría y Reemplazo
- Paneles Junior de Gerentes en Entrenamiento
- Aprendizaje Acción
- Desarrollo y Evaluación Internacional
- Asignación de Tareas Tuteladas
- Método de Incidencias
- Técnica In Basket
- Transferencia Lateral
- Aprendizaje programado
- Juntas de Staff
- Técnicas Audiovisuales
- Progresión de la Carrera Planeada
- Telecapacitación
- Aprendizaje a distancia por medio de Videoconferencias
- Capacitación por computadora
- Capacitación por CDROM
- Capacitación Vestibular por Simulacros



## **2.1 ROTACION DE PUESTOS**

la técnica más aceptada puesto que con ella se pretende que el aspirante quiera experiencia participando en las diversas áreas de la organización maneciendo periódicamente de un puesto a otro, es muy frecuente esta rotación en las grandes organizaciones para la formación de los nuevos cuadros; una de las ventajas de la rotación de puestos consiste en que ofrece a los interesados la posibilidad de conocer cómo se aplican los principios de gerencias en diversos ambientes. Además, la formación es de carácter práctico y permite familiarizarse con todo el funcionamiento de la empresa. identificando así los puntos débiles y fuertes, sensibilizándolo de tal forma debido a que ha pasado por todas las dependencias y ha vivido la problemática local de cada una de ellas, en nuestro caso el interesado podrá estar solo como observador en cada uno de los departamentos, para lo cual se configurará un cronograma según la empresa que lo acoja. .

### **2.2.2 MÉTODO DE ASESORIA Y REEMPLAZO**

Este método también llamado Enfoque de Entrenamiento, es un aprendizaje directo puesto que permite al interesado trabajar paralelamente con el gerente general, de línea u otro, siendo además responsable de él. A más de ser una ventaja didáctica beneficia a la empresa, puesto que garantiza seguridad en cuanto a disponer de gerentes verdaderamente capacitados y a su vez facilita la colocación cuando se den las vacantes ya sea por transferencias, ascensos, retiros, finalizaciones de contratos, jubilaciones, etc

## **2.2.3 DESARROLLO Y EVALUACIÓN INTERNACIONAL**

En el extranjero debido a la gran demanda de aspirantes a empleos, los departamentos de Personal asumen hoy severos desafíos globales en su selección. Una posición de carácter internacional requiere orientación intensiva para familiarizar al empleado con la cultura, el lenguaje y otros aspectos esenciales. Las actitudes sociales respecto al cumplimiento de citas, conducta general durante una reunión, el nivel de preparación académica y el grado de trato formal que se espera de la persona, varían mucho de un país a otro y con frecuencia se incluye en una orientación internacional a fin de evitar lo que conocemos como repatriación laboral, o los fracasos en las asignaciones internacionales. Además en las multinacionales se encuentran ejecutivos o empresarios etnocéntricos, policéntricos y geocéntricos y se evaluarán estos criterios durante la decisión final de los candidatos; por estas razones debe darse una capacitación en este ámbito.

### **2.2.3 TÉCNICAS FUERA DEL PUESTO**

- Método de Estudio de Casos
- \* Juegos Gerenciales
- Seminarios Externos
- Modelos de Comportamiento
- Centro Interno de Desarrollo
- Formación en Aulas de la Empresa
- Instrucción Programada
- Método de Modelaje de Conducta.

### 2.2.3.1 MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS.

Este se basa en la descripción escrita de un problema organizacional para diagnóstico y solución. El futuro gerente estudia el caso individualmente, luego presenta sus resultados a los otros quienes también estén en este tipo de entrenamiento –que para nuestro caso es el alumno-, el objetivo básico es proporcionar a los aspirantes la experiencia real de problemas complejos, pero que deben ser muy bien manejados por el instructor o profesor, mediante la discusión del caso en clase. El alumno aprende que hay varias formas de enfocar y encontrar la solución a los dilemas laborales.

El manejo de estudio de casos como lo cita G. Dessler conlleva cinco características primordiales:

- 1. Debe tratarse sobre problemas organizacionales reales*
- 2. La participación máxima posible de los participantes en la exposición de sus puntos de vista, escuchar el criterio de los demás, confrontación de los enfoques y finalmente el momento de la toma de decisiones*
- 3. Grado mínimo de dependencia del instructor o profesor*
- 4. Concienciarse de que muy pocas veces hay respuestas aceptadas erróneas, que los casos están incompletos y que así es la realidad*
- 5. Que el método sea muy interesante depende de la actuación del instructor o profesor lo cual es fundamental, puesto que no debe ser expositor textual*

*libro, sino un catalizador o asesor y una útil fuente de información y formulación de preguntas estimulantes para provocar en vivo un debate entre los alumnos en entrenamiento. Una advertencia muy importante consiste en que el profesor o asesor no debe acaparar el asunto para que el futuro administrador demuestre su capacidad de análisis y solución (Dessler 2001)*

## **2.2.4 CAPACITACIÓN ESPECIAL**

Previamente se dará a conocer la gama técnica para este propósito

### **TÉCNICAS GERENCIALES ESPECIALES**

- \* Capacitación para la Adecuación del Líder
- Capacitación Vroom Yetton
- Análisis Transaccional
  
- **CAPACITACIONES ESPECIALES**
  - a. Capacitación para el Servicio al Cliente
  - b. Capacitación de aprendizaje para toda la vida
  - c. Educación para el SIDA
  - d. Capacitación para la diversidad
  - e. Capacitación para el Servicio al Cliente
  - f. Capacitación para trabajo en Equipo y el otorgamiento de poderes

Se priorizó de las mencionadas a la siguiente

#### **2.2.4.1 CAPACITACIÓN PARA EL SERVICIO AL CLIENTE**

Muchas ocasiones los trámites de los clientes por razones operativas o extremas no se resuelven solo departamentalmente, sino que deben llegar al gerente y en el momento de su interrelación con el cliente es estratégico, ya que de la actitud, comportamiento o la conducta que perciba en ese momento determinará si continúa como cliente con sus reservas o resentimientos ocultos o no regresa más. Acogemos en esta Estrategia Didáctica los diez principios básicos de la filosofía Kaizen para el servicio al cliente ya que "ayuda a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministra los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras" (Wellington 1997). Exhortamos al alumno en este modo didáctico, a través de esta capacitación a ofrecer confianza al cliente, brindar un diálogo grato pero básicamente con respeto y a recordar la máxima empresarial tan conocida "El cliente siempre tiene la razón"

El cliente es un receptor y sin su retroalimentación no sabríamos cómo dirigir nuestra práctica profesional gerencial

Es necesario saber escuchar si recordamos a Sócrates cuando lamentaba que sus alumnos tenían muy malas condiciones como oyentes

(Peter Scholtes 1999) entre sus consideraciones acerca de los clientes recomienda " Cuando escuchamos al cliente" debemos comprometernos también a escuchar a los clientes insatisfechos, e incluso buscarlos. Esto podría abarcar lo siguiente

- Establecer contacto con los clientes que dejaron de ser nuestros clientes
- Establecer contacto con los clientes que han decidido no ser nuestros clientes en primer lugar
- Establecer contacto con los clientes que no nos han elegido a nosotros ni a nuestra competencia, sino que manejan su situación en alguna otra forma (o que dejan que sus necesidades permanezcan insatisfechas)
- Buscar retroalimentación inmediata: facilitar a los clientes la presentación de quejas cuando la insatisfacción todavía esté fresca en sus mentes
- Las quejas del cliente son "un regalo de Dios" , según palabras de un gerente de empresa. Una queja nos da la oportunidad de aprender .y mejorar .

Por esto entre otros contenidos se enfatiza en aprendizaje del arte de escuchar, con este precedente consideramos este elemento muy necesario si queremos tener éxito y lograr la fidelidad del cliente

Mencionaremos los siguientes hábitos recomendados por Kelo Toso para escuchar con atención al cliente, los mismos que serán tratados en clase

- 1.No interrumpir al cliente
2. Aprender a escuchar entre líneas
- 3.Concentrarse en desarrollar la capacidad de retención
- 4.No desintonizar al cliente
- 5.Aprender a ignorar las distracciones (Kelo Toso 2003)

Debemos acrecentar todos los aspectos inherentes a la prestación de servicios que ofrecemos como gerentes para lograr una fidelidad del cliente a la empresa.

## **2.2.5 OTROS COMPONENTES SUSTANCIALES QUE DE ESTA PROPUESTA DIDÁCTICA SON:**

### **2.2.5.1. ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIZACIÓN**

Para mejorar la imagen que tienen los empleados de su propia conducta mediante pláticas sinceras en grupos, dirigidas por instructores especiales. (Dessler 1994).

Esta técnica consiste en un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades previas a un propósito, en función de objetivos definidos.

Según Flippo, dentro de una concepción más limitada, "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o función".

Los resultados de encuestas realizadas a personas en entrenamiento enumeran las siguientes características, entre otras:

1. Adaptabilidad: algunas personas aprenden más rápido o más lentamente que otras, y la instrucción debe adaptarse a la capacidad de aprendizaje del sujeto en entrenamiento.
2. Sinceridad. Los sujetos en entrenamiento agradecen que los entrenadores sean sinceros.
3. Sentido del humor. El aprendizaje puede ser divertido. Muchas veces se puede explicar algo con una anécdota.
4. Instrucciones claras, esto determinará más recepción de los conocimientos.

5. Ayuda individual, puesto que hay situaciones muy íntimas que se liberan

libera el entrenado.

Sugerimos que para este entrenamiento cuya intención es desarrollar tolerancia para

cambiar actitudes, además de la enseñanza específica del conocimiento

Acudiremos entonces a la utilización de la grupoterapia, por ejemplo, donde se liberan

liberan sentimientos reprimidos.

### **2.2.5.2. LEALTAD A LA ORGANIZACIÓN**

En la jerarquía de los valores todos ellos deben ser analizados, pero en razón de la

crisis espiritual y el fomento aupado de los antivalores como la corrupción, la

deslealtad, la deshonestidad entre otros, nos vemos en la necesidad de postular el

valor de la lealtad, que cada vez está más debilitado y al que debemos privilegiar.

Las expectativas personales de los profesionales noveles hacen que lo que primero

ellos sean sus ambiciones propias y no valoren lo que tienen al momento de

subestimando así un posible desarrollo de carrera y un ascenso gradual según sus

méritos y entrega personal. El trabajar en varias empresas resulta muy beneficioso

de gran aprendizaje, vivencia laboral y ofrece mejores ingresos económicos si se

consolidadas en el profesional la prudencia, el sigilo, las confidencias, las reservas y

el respeto que merecen cada una de ellas; pero en muchísimos casos el deseo de

desmedido de escalar peldaños aceleradamente hace que prevalezcan las inclinaciones

los rumores malintencionados, la mentira, la ofensa y la calumnia. Nada más

vil para un individuo que por falta de educación espiritual y emocional acuda a estos

tipo de hechos y acciones, permitiendo a su mente adoptar una actitud irracional

ingrata e insana.



En nuestro país las recurrentes crisis económicas han obligado a las empresas a fusionarse o a cerrarlas, lo cual dejó sin empleo a muchos trabajadores, esto sumado a la precariedad del trabajo generó una creciente falta de lealtad de parte de los trabajadores hacia las empresas, que debilitó el compromiso del empleado hacia la organización

Otro factor que coadyuva a esta situación es la tercerización, porque el empleado trabaja para una empresa pero le paga otra y eso también ha generado deslealtad y le resta sentido de pertenencia y adhesión. La inestabilidad laboral, los famosos contratos a prueba que para mantener al personal sin afiliación al seguro social como mecanismo de defensa ante la realidad adversa del país, desencadena un efecto contra la parte más débil de la organización que es el empleado y que lo refleja en deslealtad.

### **2.2.5.3 LOCUS DE CONTROL**

Siendo el locus de control la percepción que tiene el individuo de cuánto control personal cree tener con relación a los eventos que afectan su vida. Sugiero este cuestionario elaborado para nuestro énfasis en el tema de estudio para la aplicación a los estudiantes de Administración de Recursos Humanos.

## Questionario de Locus de Control

Señale en el paréntesis la respuesta que identifique su manera de comportarse

### Locus de Control Interno

### Locus de Control Externo

- |   |   |
|---|---|
| a. El éxito de la empresa depende de las acertadas decisiones que tomo como gerente ( )                                       | El éxito de la empresa es cuestión de tener buenos empleados ( )  |
| b. El desarrollo de la empresa está en proporción directa a la capacitación que brindo a los empleados ( )                    | El desarrollo de la empresa está sujeto al ahorro de gastos innecesarios ( )  |
| c. El mercado laboral me permite escoger los mejores aspirantes para la empresa ( )   | El mercado laboral está saturado de personas con poca responsabilidad ( )   |
| d. El mejoramiento del desempeño laboral depende en buena medida de la correcta aplicación de la evaluación del desempeño ( ) | La evaluación del desempeño constituye un procedimiento complicado, que no mejora la relación laboral en la empresa ( ) |

e. En mi empresa todo el personal está consciente en contribuir con su mejor esfuerzo para superar las dificultades

( )

La crisis socio-económica afecta la calidad moral de los trabajadores

( )

f. El éxito de mi gestión gerencial dependerá de una acertada aplicación de técnicas, habilidades y actitudes

( )

El éxito de mi gestión gerencial dependerá del capital, materia prima y de los agentes económicos externos

( )

### 2.3 EFECTO ESPERADO DE LA PROPUESTA Y SU RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS

#### 2.3.1 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA .

- \* Generar una estrategia y elaborar un modelo didáctico
- \*Aportar con este modelo, que consideramos generará el efecto empresarial deseado
- \*Explicar las ventajas que conlleva su aplicación, participando con inteligencia competitiva
- \*Atraer mayor clientela empresarial.

Colegimos que la estrategia competitiva es una habilidad empresarial, concordamos con (Kotler y coautores 1987) cuando en su obra: "Más allá de la Teoría Z", sostiene entre otros puntos que:

- los competidores latentes pueden hacer más daño que los competidores manifiestos.
- los clientes, mas no la competencia, determinan quién ganará la guerra.
- los cambios progresivos y continuos pueden prevalecer sobre los cambios revolucionarios ocasionales.
- la sincronización de la estrategia es tan importante como la selección de la misma.
- las organizaciones necesitan crear una cultura estratégica; y,
- las compañías necesitan formar círculos de estrategia.

Otro de los aspectos de la Teoría "Z" que aceptamos es cuando establece que "la gerencia debe identificar y manejar los problemas", porque pensamos que aun cuando la corporación quiera sobrellevar todos los ámbitos, no puede hacerlo, no puede controlarlo todo. Para poder competir realmente, darle una gradación a cada asunto según su importancia, lo que significa que identificar y manejar aquellos aspectos que representan mayor problema y por ende prioridad para la organización sea cual fuere ésta. Actualmente la conducción y solución de los problemas tiene mayor importancia que el conocimiento teórico, o la mecánica de su función.

Esto está sucediendo a nivel mundial, tanto así que las nuevas tendencias para planificación de las remuneraciones a nivel gerencial se dan, no por el nivel de conocimiento de sus funciones sino por su habilidad para la solución de los problemas, conflictos o inconvenientes laborales .

### 2.3.2 CONTENIDOS

La asignatura Administración de Recursos Humanos se imparte en los niveles cien y doscientos, correspondientes a los primero y segundo año de las carreras de Economía e Ingeniería Comercial del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas de la ESPO.

Esta consta de cinco ejes o unidades temáticas a las que didácticamente hemos resumido, ya que originalmente consta de 16 capítulos y 3 apéndices que tributan a los objetivos de la carrera en cuanto a los conocimientos, habilidades y valores que el egresado ha de poseer para su correcto desempeño profesional.

En cada uno de estos ejes o unidades temáticas se reflejan coherentemente los contenidos teóricos en relación con la práctica de las diferentes técnicas gerenciales, las cuales son de gran importancia en el modo de actuar del futuro funcionario gerencial.

A continuación se detallan cada uno de los contenidos de las unidades temáticas que se desarrollan, ya con las modificaciones del programa institucional que sugerimos su aplicación.

Finalmente nuestra pretensión es que estos contenidos se impartan en sus tres dimensiones, así:

- a. Conocimientos: que son el objeto de estudio.
- b. Habilidades: se emplearán para su enseñanza las lógicas, las profesionales y las docentes.

c. Valores: que son la significación del objeto, formar en los estudiantes la convicción de la honestidad y lealtad en sus procedimientos y enfatizarles la necesidad de practicar una filosofía personalizada, potenciando sus valores humanos.

A continuación señalaremos el Plan de la asignatura Administración de Recursos Humanos:

## **UNIDAD 1 . INTRODUCCIÓN, RESPONSABILIDADES DE LAS FUNCIONES, ANÁLISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO, PRUEBAS Y SELECCIÓN**

Antecedentes. Justificación. Aplicaciones conceptuales. Responsabilidades. Funciones de la ARH. Actos discriminatorios. Análisis de Puestos. Descripción y Especificación. Análisis de tendencias. Factores de predicción en el reclutamiento y selección de empleados. Clases de fuentes de candidatos al puesto. Tipos de pruebas. Tipos de entrevistas personales, así como los errores más comunes que se cometen. Aplicar normas para los entrevistadores y entrevistados. Vocabulario empresarial. Resolución de problemas que se presenten si se incurre en uno o más de los siete errores de las entrevistas a los aspirantes. Ejercicios de aplicación en la ubicación departamental. Muestreo de trabajo para la selección y ubicación del personal. Problemas hipotéticos y sus soluciones. Aplicaciones a los negocios pequeños. Talleres sobre observaciones de las visitas a la empresas públicas y privadas de la ciudad, su análisis comparado. Casos laborales. Cuestiones para debate., análisis y criterio de los alumnos reforzado por los criterios del profesor.

## **UNIDAD 2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

- Inducción, preparación y orientación, familiarizándolos en todos los aspectos y entornos físicos de la empresa, a fin de lograr un satisfactorio rendimiento en sus nuevas posiciones. Conocer las diferentes técnicas para la evaluación del desempeño. Explicación de los problemas que se pueden presentar durante la evaluación y cómo evitarlas. Evaluación de las necesidades de la empresa. Implementación de nuestra Estrategia Didáctica.

## **UNIDAD 3. COMPENSACIONES: REMUNERACIONES. SUELDOS . SALARIOS. PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

- Proceso para desarrollar un plan de remuneraciones mediante el valor relativo de los puestos. Conocer las técnicas de evaluación de puestos, empleando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. Aplicar los métodos de evaluación. Conocimiento de las implicaciones legales en las compensaciones, incentivos financieros, pagos complementarios y prestaciones para los empleados. Fundamentos de las relaciones laborales. Negociación colectiva: Procedimiento. Plan Scanlon.

## **UNIDAD 4. RELACIONES LABORALES Y LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO.**

- Describir las técnicas que se ofrecen a los empleados para expresar sus intereses y apelar de las acciones disciplinarias. Manejar con eficiencia los despidos y otras separaciones, así como las liquidaciones y los retiros. Conocer los procedimientos para el despido. Describir las

normas para mantener la higiene y seguridad del personal, prevención de accidentes laborales, derechos, responsabilidades, papel de supervisor de seguridad. Trato justo garantizado. Salud emocional física de los empleados: problemas y soluciones.

## **UNIDAD 5. ASPECTOS INTERNACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

\*Comprender que como resultado de la internacionalización, los países extranjeros destinan su comercialización a todo el orbe a través del elemento humano

\*Conocer las exigencias técnicas y sobre todo humanas para la correcta selección de los gerentes multinacionales. Explicar cómo orientar y capacitar a los empleados para asignaciones internacionales. Asimilar las diferencias y factores culturales a través de programas de adaptación. Porqué fracasan las asignaciones internacionales . Repatriación laboral.

### **2.3.3 AUDITORÍA GERENCIAL**

Esta la realiza efectivamente el Departamento de Recursos Humanos por incluyéndolo generalmente en el ámbito del balance social anual de empresa.

No es muy usual realizarlas continuamente, puesto que ésta se da por general sólo en los siguientes casos:



1. Si la empresa es filial de una transnacional, multinacional o binacional, y la matriz envía a auditar al país, para el seguimiento de sus operaciones
2. Por alguna situación anómala, problemas continuos en esa administración, lo cual reflejaría que no se dio una buena selección y desarrollo gerencial, reforzando el problema científico de este estudio y la necesidad de recomendar nuestra propuesta didáctica

La auditoría gerencial significaría la evaluación de sus funciones gerenciales de planificación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección -hoy denominado liderazgo-, y control .

Una auditoría gerencial estaría implícita si la empresa ha acreditado certificación de sus normas internacionales, en nuestro caso las ISO.

**Cronograma del Plan Temático a aplicarse en la Estrategia Didáctica.**

<b>UNIDADES</b>	<b>Conferencia</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Práctica</b>	<b>Laboratorio</b>
1.Introducción, reclutamiento y selección	4	1	3	2
2.Capacitación y desarrollo	4	4	4	2
3.Remuneraciones:sueudos, salarios, prestaciones e incentivos	3	1	2	2
4. Rel. Laborales. Seguridad	3	1	1	1
5.Aspectos Internacionales en la Administración de RR.HH.	4	2	2	2
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

## **2.4 CONSIDERACIONES PARTICULARES SOBRE ALGUNAS TÉCNICAS DE ESTADÍSTICA NECESARIAS EN LA FUNCIÓN DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL.**

Aplicamos en esta propuesta de estrategia gerencial en algún momento de la investigación práctica, algunas de las técnicas estudiadas para la solución del problema científico del tema de Trabajo de Maestría. Determinar el árbol del problema, la encuesta sobre temas organizacionales con variables investigadas en los cuestionarios sobre procedimiento de quejas, despidos, remuneraciones, evaluación del desempeño, así como para la validación de este modelo didáctico durante sus dos rondas en la interpretación de los resultados de los Sistemas de Expertos, además de otras encuestas realizadas.

Por lo tanto consideramos que siendo el SPSS un paquete estadístico, que según conocemos fue inicialmente llevado al ámbito de aplicación de las Ciencias Sociales y que está en el mercado solamente desde hace 25 años, se afirma por sus aplicaciones y resultados y en lo personal también concuerdo con la relevante importancia de su objetivo, cual es introducir algunas de las técnicas estadísticas univariadas y/o multivariadas de uso más frecuente en las Ciencias Sociales de modo que los maestrantes podamos aplicarlas a nuestra actividad investigativa. En nuestro caso para el control y seguimiento, entre otros, de las funciones de los Recursos Humanos con el empleo de este paquete estadístico .

Hemos realizado un estudio introductorio al SPSS, conjuntamente con su elemento no estadístico básico para trabajar en él, así como también creación de ficheros, selección de casos, definición de variables, recodificación de variables, ejecución de técnicas descriptivas con el SPSS.

Por esta razón y consciente del problema científico de esta tesis cual es “Insuficiente dominio de las habilidades profesionales para el desempeño de las técnicas gerenciales por parte de los estudiantes al egresar”, considero muy necesario estos conocimientos estadísticos.

# MATRIZ VÉSTER

PROBLEMAS	EXPERTOS										TOTAL DE ACTIVOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En virtud de que las tendencias globalizantes permiten la importación de gerentes, la asignatura de Recursos Humanos, es operativa en las Universidades Ecuatorianas.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
En la Selección de Gerentes Multinacionales, se deben evaluar no solo las exigencias técnicas del puesto en el extranjero; sino también los requisitos culturales y la necesidad de adaptabilidad	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
Se deben establecer programas continuos de preparación gerencial para ejecutivos, dirigidos a los estudiantes aplicando las técnicas: Rotación de Asignaciones, Análisis Transaccional, Estibular, etc.	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	36
Es necesario que las categorías didácticas de Contenido y Método, sean sobredimensionadas para lograr mejores resultados docentes	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	32
Es importante la formación de un programa de orientación gerencial, basado en las experiencias o sucesos lamentables dados en las Corporaciones del Medio, para prevenir situaciones análogas.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
Es importante la capacitación para la compleja función de gerenciar Empresas Familiares	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	37
Se precisa que la Negociación y la Mediación como alternativa de Conflictos, en la Empresa debe ser parte del contenido del Programa de Capacitación Gerencial	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
Las consecuencias de las prácticas discriminatorias que se presentan en la selección del aspirante al puesto, deben advertidas no solo por el Gerente de Recursos Humanos, sino también por el Director del Departamento Legal	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	33
La Evaluación de Desempeño, debe ser aplicada también en los gerentes, por los subordinados.	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	35
La Auditoría de las funciones de Recursos Humanos, debe ser obligatoria para el Control de la Gestión.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
<b>TOTAL PASIVOS</b> 367	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>36,7</b>

### **2.4.1 COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL**

Cuando se quiere establecer la relación entre dos variables podemos recurrir a distintos coeficientes de correlación en dependencia del nivel de medición alcanzado; pero en muchas ocasiones la relación que queremos medir es entre más de dos variables. Cuando las variables están medidas al menos en una escala ordinal es utilizable el coeficiente de Concordancia de Kendall, el cual tiene un amplio uso para establecer el grado de acuerdo entre jueces, expertos o evaluadores de un grupo de individuos con respecto a un criterio determinado. "Se lo considera como de correlación multivariada, es una prueba no paramétrica" (Instructores Maestría 2001)

### **2.4.2 ESCALA PARA MEDIR ACTITUDES**

En el estudio del comportamiento organizacional acudimos a diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés

Concordando con los coautores Hernández- Fernández y Baptista acogemos el concepto de que una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos (Hernández 2003). En la empresa los subordinados reaccionamos con nuestras actitudes según si es un estímulo que reconoce nuestro esfuerzo realizado durante años desde nuestro puesto laboral, o si hay un trato injusto que

desmotiva a nuestra dedicación y voluntad, en fin las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia.

#### 2.4.2.1 ESCALAMIENTO TIPO LIKERT.

Dentro de las escalas para medir actitudes encontramos el Escalamiento Método Líkert que es una medición ordinal, consiste en un grupo de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico ( Hernández 2003) Su ilustración gráfica puede darse a través de la tabla de doble entrada la que nos permitirá que los datos y/o respuestas sean integradas, sistematizadas y comparadas.

También se la puede representar gráficamente en forma de alternativas verticales de respuesta que califican al objeto de actitud, así :

1.- ¿ Considera usted necesaria una capacitación para la compleja función de gerenciar empresas familiares?

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

#### 2.4.2.2 DIFERENCIAL SEMÁNTICO

El diferencial semántico fue desarrollado originalmente por Osgood, Suci y Tannenbaum (1975) para explorar las dimensiones del significado. Consiste en una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Es decir, éste debe calificar al objeto de actitud con un conjunto de adjetivos bipolares (Hernández 2003). Empesarialmente en una entrevista o en una evaluación de desempeño, a emplear adjetivos de significado extremo, entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y el objeto selecciona a aquella que refleje la actitud totalmente opuesta, para lo cual, en nuestra función de administradores de Recursos Humanos, emplearemos, entre otras los siguientes adjetivos bipolares en la codificación de las escalas, la que reflejará la percepción o impresión que perciban el gerente y los empleados recíprocamente en su interacción laboral, así:

Parcial- imparcial

Fuerte-débil

Poderoso-impotente

Rápido-lento

Perfecto-imperfecto

Económico- dilapidador

Agradable-desagradable

Activo-pasivo

Seguro-peligroso



útil-inútil

Favorable-desfavorable

Profundo-superficial

Agresivo-tímido

### **2.4.3 MÉTODO HEURÍSTICO DE DELPHI Y LA ESCALA DE VÉSTER**

Se acoge el Sistema de Expertos junto con el Método Delphi porque éste no permite confirmar que el grado de concordancia entre expertos y sus criterios coinciden, es decir hay una plena concordancia y con la Matriz Véster que determina las causas, efectos y consecuencias, podemos también realizar un estudio comparado de casos para evaluar los efectos conductuales con la aplicación de las habilidades gerenciales estudiadas en nuestra Estrategia Didáctica, tratando de profundizar, modificar ,y/ ampliar esta propuesta.

### **2.4.4 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA UNIVARIADA**

Está considerada como una escala numérica ordinal y será aplicada en dos rondas en el método de Sistema de Expertos

#### **2.4.5 ANÁLISIS DE CLUSTER JERÁRQUICO O CONGLOMERADO**

Se opta en algunas ocasiones este Análisis de Cluster Jerárquico empleando la distancia Euclídea y el Método de Agrupación Distancia entre los Grupos; con el propósito de segmentar al grupo de Expertos y proceder a entrevistar a profundidad en las diferencias de opinión por separados, para conocer por qué ellos piensan de ese modo; obteniendo en uno de los trabajos para esta Maestría, como consta en los anexos, que en los 2 Clusters fueron clasificados de acuerdo a su puntuación en un Cluster menos uno y se reflejó como resultado que casi todos forman un mismo grupo, por lo tanto hay concordancia entre sus criterios a excepción de un grupo, pero que en todo caso representa mayoría y esto se reflejó en gráficos.

**Las alternativas SPSS (Paquete estadístico aplicado a las Ciencias Sociales) que más se emplean son:**

- Análisis Multivariado Factorial
- Método de Kendall, coeficiente de concordancia de Kendall
- Muestra de Panel
- Análisis Cluster o Conglomerado
- Sistema de Expertos
- Análisis Conjunto
- Análisis Univariado
- Muestra Aleatoria

- Escalas para medir las actitudes:
  - a. Método de Escalamiento tipo Likert
  - b. Diferencial Semántico

### **3 CAPÍTULO 3 : VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS QUE SE EMPLEARON PARA LA VALIDACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

Una vez que se ha fundamentado en el capítulo segundo la Estrategia Didáctica, para el desarrollo de las habilidades con especificación de técnicas gerenciales, ésta ofrece teóricamente todas las posibilidades para un correcto desarrollo del futuro profesional. Por lo tanto corresponde ahora en este capítulo la validación de esta tesis, para lo cual analizados los instrumentos empleados por su idoneidad por ser lo más indicados, se realizará un seguimiento a los estudiantes, egresados y profesionales de área, gerentes de staff, administradores, supervisores y gerentes de línea, nacionales y extranjeros, mediante los siguientes instrumentos seleccionados que son la muestra para este tipo de estudio.

#### **3.2 MÉTODO HEURÍSTICO DE DELPHI Y LA MATRIZ DE VÉSTER**

Sus propiedades nos permiten realizar un estudio comparado de variables correlacionadas y conocer el grado de concordancia que hay entre los expertos y sus criterios, y conocer con la matriz Véster , las causas, los efectos y las consecuencias del problema científico planteado.

### **3.2.1 SISTEMA DE EXPERTOS CON EL EMPLEO DEL MÉTODO DELPHI Y LA MATRIZ VÉSTER**

Estos instrumentos fueron utilizados para armar el árbol del problema científico, luego se interrogó a los expertos con el Escalamiento para medir actitudes de Likert, estableciéndose mediante este método y Matriz mencionadas las variables a través de las preguntas formuladas de las que observamos los siguientes resultados

#### **VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS**

- a. El total de activos: 36.7
- b. Total pasivos: 367
- c. Xmedia : 36.7
- d. Ymedia: 36.7

El Sistema de Expertos en concordancia con el Método Delphi y la Matriz de Véster nos ratifican en estos resultados que hay plena concordancia y grado de convergencia en los criterios numéricamente expresados .

### **3.2.2 PRIMERA RONDA DEL SISTEMA DE EXPERTOS, APLICANDO EL ESCALAMIENTO DE LIKERT Y LA TÉCNICA DESCRIPTIVA UNIVARIADA.**

Para esta primera ronda de Expertos se empleó el siguiente cuestionario:

1.- En virtud de que las tendencias globalizantes, permiten la exportación de gerentes, la asignatura Administración de Recursos Humanas es imperativa en las universidades ecuatorianas?

2.- Considera usted que en la selección de gerentes multinacionales se deben evaluar no sólo las exigencias técnicas de los puestos en el extranjero, sino también los requisitos culturales y la necesidad de adaptabilidad?

3.- Estaría usted de acuerdo en establecer programas continuos de preparación gerencial para ejecutivos, dirigido a los estudiantes y aplicando las técnicas:

a.-Capacitación vestibular por simulacros

b.-Rotación de asignaciones o puestos

c.- Panel Junior de entrenamiento

d.- Análisis transaccional

4.- Estima necesario que las categorías didácticas de contenidos y métodos sean sobredimensionadas, para obtener mejores resultados docentes?

5.- Considera usted importante la elaboración de un programa de orientación gerencial sobre casos complejos a fin de evitar situaciones análogas?

6.- Considera usted necesaria una capacitación para la compleja función de gerenciar empresas familiares?

7.- Cree usted que la negociación y mediación como solución alternativa de conflictos en la empresa debe ser parte del contenido del programa de capacitación gerencial?

8.-Piensa usted que las consecuencias de las prácticas discriminatorias que se presentan en la selección de los aspirantes al puesto deben ser advertidas, no sólo por el gerente de recursos humanos, sino también por el director del departamento legal .

9.- Estaría usted de acuerdo con la evaluación del desempeño practicada a los gerentes por los subordinados?

10.- Está usted de acuerdo con la auditoría obligatoria de las funciones de recursos humanos para el control de gestión?

En este cuestionario para la primera ronda de nuestra investigación organizacional se utilizaron el Escalamiento Tipo Likert, que es el más aceptado para la investigación del comportamiento laboral con el empleo de las alternativas verticales de respuesta muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, y muy en desacuerdo; y , luego la aplicación de la técnica estadística descriptiva univariada para el análisis de los resultados obtenidos en estas preguntas sobre problemas laborales, así:

## **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En esta primera participación muy seleccionada de 12 expertos (anexo 1) hemos elegido a aquellos, cuyas respuestas sobre 10 variables ( anexos 2,3,4,5,6 y 7) fueron validadas mediante la técnica estadística univariada, de la que se infiere la siguiente traducción .

1.En la primera pregunta sobre “Exportación de gerentes”, se dio el 91.7 % completamente de acuerdo, y 8.3% de acuerdo

2.En la segunda pregunta sobre “Adaptabilidad”, se el 83.3% completamente de acuerdo y el 16.7% de acuerdo

3. En la tercera pregunta "Preparación Gerencia", se evidencian el 75% completamente de acuerdo, el 16.7% de acuerdo y el 8.3% parcialmente de acuerdo
4. En la cuarta pregunta "Categorías Didácticas", observó el 50% completamente de acuerdo, el 33.3% de acuerdo, 16.7% parcialmente de acuerdo
5. En la quinta pregunta "Prevenir situaciones análogas" demostró al 91.7% completamente de acuerdo y al 8.3% de acuerdo
6. En la sexta pregunta "Empresas familiares" se dio el 83.3% completamente de acuerdo, 8.3% de acuerdo y 8.3% parcialmente de acuerdo
7. En la séptima pregunta "Negociación y Mediación", el 91.7% se pronunció completamente de acuerdo y el 8.3% de acuerdo
8. En la octava pregunta acerca de las "Prácticas discriminatorias" 50% se inclinó a estar completamente de acuerdo, el 33.3% de acuerdo y 16% parcialmente de acuerdo
9. En la novena pregunta "Evaluación de Subordinados", se evidenció el 66.7% completamente de acuerdo, 25% de acuerdo y 8.3% parcialmente de acuerdo.



10. En la décima pregunta "Control de Gestión" se pronunciaron el 91.7% completamente de acuerdo y 8.3% de acuerdo

### **3.2.3 SEGUNDA RONDA DE EXPERTOS, APLICANDO EL ESCALAMIENTO DE LIKERT Y LA TÉCNICA ESTADÍSTICA UNIVARIADA**

Para esta nueva encuesta que aportará a la Estrategia Didáctica, se utilizó el siguiente cuestionario::

1. Cree usted que al emplearse las habilidades gerenciales y personales sugeridas en esta Propuesta Didáctica se mejoraría la función gerencial ecuatoriana?

2. Estima usted que al acogerse las técnicas gerenciales en el puesto, Aprendizaje Acción y Rotación de Puestos, Método de Asesoría y Reemplazo / Desarrollo y Evaluación Internacional, que integran esta Propuesta Didáctica, optimizaría la labor gerencial ecuatoriana?

3. Considera necesaria la aplicación de las técnicas gerenciales fuera del puesto, Método de Estudio de Casos en esta Estrategia Metodológica, para obtener efectivos resultados gerenciales?

4. Piensa usted que los niveles gerenciales altos y medios se mejorarían con el aprendizaje de la Capacitación para Propósitos Especiales como es el Programa Capacitación para el Servicio al Cliente?

5. Considera usted que con la aplicación de los mecanismos constitutivos de esta Propuesta, tales como el Entrenamiento de Sensibilización, entre otros mejoraría el desempeño de los altos funcionarios corporativos?

6. Está usted de acuerdo con la auditoría obligatoria de las funciones de Recursos Humanos, para el control de gestión?

7. Considera usted que con la aplicación de la Estrategia Didáctica propuesta, optimizaría el desempeño del gerente ecuatoriano?

Para esta nueva encuesta que aportará a la Estrategia Didáctica se utilizó de igual modo el Análisis Estadístico Descriptivo Univariado, cuyo resultado fue:

## **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para esta segunda ronda de expertos se ha valorado la participación de siete gerentes de empresas de la ciudad de Guayaquil(anexo 8), cuyas respuestas fueron tabuladas en base a siete variables (anexos 9.10.11.12.13.14.y 15).

1. En la primera pregunta "Habilidades Gerenciales" se pronunciaron completamente de acuerdo el 100%.
2. En la pregunta sobre "Técnicas del puesto", igualmente se pronunciaron completamente de acuerdo el 100%.

3. En la pregunta sobre "Técnicas fuera del puesto" se dieron los siguientes porcentajes: completamente de acuerdo el 50%, de acuerdo 40% parcialmente de acuerdo el 10%.
4. La pregunta sobre "Capacitación en servicio al cliente", se evidenció el 100% completamente de acuerdo.
5. La pregunta del "Entrenamiento de Sensibilización" dio como resultados del 70% completamente de acuerdo y 30% de acuerdo.
6. La pregunta "Auditoría y Control" de gestión dio un pronunciamiento del 90% completamente de acuerdo y 10% de acuerdo.
7. La pregunta de "Aplicación del modelo propuesto", se mostraron con el 100% completamente de acuerdo.

### **3.3 ENCUESTA A EXPERTOS UTILIZANDO EL ESCALAMIENTO TIPO LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES SOBRE POLÍTICAS EMPRESARIALES Y TRES TIPOS DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .**

Para esta encuesta se solicitó la opinión de un grupo de gerentes generales, gerentes de línea, gerentes de staff y directores del medio.

#### **3.3.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA UNIVARIADA**

empleó esta Técnica Descriptiva para conocer el comportamiento laboral la empresa previo al escalamiento Likert y luego utilizará la Técnica adística Univariada ( anexos 16.17,18, 19, 20, 21,y 22), la misma que modificó los siguientes resultados:.

## **ESTIONARIO DE EXPERTOS**

1.-Ante una queja usted como gerente escucha detenidamente a cada una de las partes por separado?

2.-Está usted de acuerdo con las políticas salariales de su empresa, o considera que sólo obedecen a la productividad en el trabajo?

3.-Considera que las decisiones de su departamento de staff en lo que respecta a criterios que emite sobre transferencias, ascensos y despidos son acogidos por la gerencia general?

4.-Le interesa a usted desarrollarse y capacitarse en su trabajo, aun cuando esto le represente un porcentaje económico que deba ser cubierto por usted?

5.-Está usted de acuerdo con el método de evaluación de desempeño de su empresa?

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Previamente a los resultados obtenidos de la encuesta mediante el cuestionario destinado a los 20 Expertos seleccionados, utilizando el Escalamiento tipo Likert con las 5 variables a investigarse: procedimiento de quejas, actitud ante remuneraciones, procedimiento de ascensos, despidos y transferencias; capacitación y desarrollo; y actitud ante evaluación de desempeño; empleamos tres tipos de Técnicas Estadísticas así:

### **1.Las Frecuencias.**

a. Aquí advertimos que las variables procedimiento de quejas y actitud ante las remuneraciones tienen los mismos resultados, lo cual significa que poseen un mismo criterio ya que la Mediana y la Moda observan 3.00 y 3 respectivamente.

b. Las variables capacitación y procedimiento de despidos reflejan el mismo resultado; los expertos se muestran de acuerdo.

c. La variable actitud de evaluación muestra a la mayoría en desacuerdo

### **2.Tabla de Frecuencias.**

a. En la pregunta ¿Ante una queja usted como gerente escucha detenidamente a cada una de las partes por separado? respondieron ante esta variable solo el 40% está muy de acuerdo y de acuerdo.

b. En la pregunta ¿ Está usted de acuerdo con las políticas salariales de su empresa, o considera que sólo obedecen a la productividad en el trabajo? Hay equilibrio en las categorías neutral y las dos últimas

c. En la pregunta ¿ Considera que las decisiones de su departamento de staff en lo que respecta a criterios, que emite sobre transferencias, ascensos y despidos son acogidos por la gerencia general?. Respondieron el 65% de acuerdo y muy de acuerdo .

d. En la pregunta ¿Le interesa a usted desarrollar y capacitarse en su trabajo aun cuando esto le represente un porcentaje económico que deba ser cubierto por usted? Se presentan equilibradas las frecuencias de cada categoría .

e. En la pregunta ¿Está usted de acuerdo con el método de evaluación de desempeño de su empresa? Respondieron equilibradamente las variables de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo; y la mayoría se manifestó en desacuerdo.

### **3.2 ESTADÍSTICA MULTIVARIADA. COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL**

Se lo considera como de correlación multivariada. Es una prueba no paramétrica, en este tipo de técnica estadística. Luego de aplicado el test

o cuestionario al Sistema de Expertos (anexo 23) ,éstos fueron los resultados

## **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Encuestados los expertos con las mismas preguntas del cuestionario laboral para el punto 3.3.1, arriba mencionado según el puntaje o rangos promedios, se establece que ellos no concuerdan en sus criterios sobre las variables consideradas. Se logra un coeficiente de 0,095 que es muy bajo, por lo cual se procede a aplicar un tercer análisis estadístico habiéndose seleccionado al Análisis de Cluster Jerárquico Conglomerado.

### **3.3.3 ESTADÍSTICA APLICADA DE CONGLOMERADO. ANÁLISIS DE CLÚSTER JERÁRQUICO**

Se escogió este Análisis de Cluster Jerárquico empleando la distancia Euclídea y el Método de Agrupación Distancia entre los Grupos; con el propósito de segmentar al grupo de Expertos quienes fueron auscultados bajo el mismo cuestionario de los puntos 3.3.1 y 3.3.2 y proceder a entrevistar a profundidad en las diferencias de opinión por separado, para conocer por qué ellos piensan de ese modo

## **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Se obtuvieron en los 2 Clusters que todos fueron clasificados de acuerdo a su puntuación en un Cluster menos uno y se reflejó como resultado que casi todos forman un mismo grupo. Por lo tanto hay concordancia entre sus criterios a excepción de un grupo, pero que en todo caso (anexos del 24 al 40)

### **.4 TRIANGULACIÓN**

La triangulación está dada porque se ha pasado la encuesta a expertos, gerentes de línea, egresados profesionales, se confrontaron los cuestionarios con cada uno de ellos, y al final dieron sus resultados los cuales he validado.

Los resultados que se han obtenido mediante el empleo de los métodos y técnicas investigativas en la tesis, demostraron la plena concordancia de los resultados obtenidos que se pueden apreciar en los anexos que aparecen en el cuerpo de la tesis

Del mismo modo que se ha investigado en la muestra anteriormente mencionada, se ha querido demostrar los resultados de otras opiniones de profesionales que siendo ajenos a esta población, nos alientan con su criterio y finalmente, también se ha participado este Sistema de Expertos a valiosos



expertos extranjeros, quienes ejercen la función de gerentes de recursos humanos en España y Francia quienes nos han ofrecido su experiencia y conocimientos por medio de esta técnica triangular

## **5.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A FUNCIONARIOS EGRESADOS DEL ICHE-ESPOL DE PROMOCIONES ANTERIORES SIN EL CONOCIMIENTO DE ESTA ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

Aquí se realizará un análisis cualitativo, previo la recolección de datos para este estudio investigativo con este enfoque mediante la aplicación de preguntas abiertas semiestructuradas con la intención de añadir preguntas derivadas. Tratamos de conocer así el comportamiento, las opiniones reservadas de los miembros de la organización y su clima laboral, con la participación de gerentes de alto nivel y funcionarios de nivel medio de los sectores público y privado, entre ellos: Servicio de Rentas Internas, Plastigama, OPTAR (operadora de tarjetas de crédito) UPS y Agencia de Garantía de Depósitos (anexos 41- 47), a quienes se les consultó lo siguiente:

Los problemas presentados con los empleados es que cuando contratan personas de afuera de la empresa, ellos se sienten postergados y su posibilidad de ascender en la empresa se dificulta.

## **FUNCIONARIOS DE NIVEL MEDIO**

### **Pregunta 1**

Qué aspectos ha encontrado en su superior, que no cumpla a satisfacción, o que le causen molestias en su labor?

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Lentitud del Jefe para atender su trabajo, porque tiene que revisar cada una de las tareas

Sólo da órdenes para que los empleados hagan el trabajo y no trabajan en equipo con él.

No saben manejar al personal. Los tratan deshumanizadamente sin valorar lo bueno y sólo criticando las fallas. Sugieren cursos de relaciones humanas

## Pregunta 2

Qué debería mejorar o cambiar su gerente o superior para superar o cambiar su comportamiento organizacional?

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS I

Valorar el trabajo de sus subalternos

Reconocerles el crédito o buen trabajo a los empleados, escuchando sus sugerencias.

Ver más allá de sus propios intereses y respetar el de los subordinados

Evitar el egoísmo en cuanto a sentirse dueño de la verdad y menospreciar el aporte del cliente interno

Enfatizar negativamente las fallas de los subalternos y callar los aciertos de los mismos.

No trabajar en equipo con su personal y no atenderlos con mentalidad abierta.

### **3.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A PROFESIONALES FUNCIONARIOS EN EL EXTERIOR, QUE HAN PARTICIPADO EN ESTE SISTEMA DE EXPERTOS PARA VALIDAR ESTA ESTRATEGIA DIDÁCTICA .**

ESPAÑA

¿Considera usted que en la selección de gerentes multinacionales se evalúan no sólo las exigencias técnicas de los puestos en el extranjero, también los requisitos culturales y la necesidad de adaptabilidad ?

¿Estima usted que al utilizarse las habilidades personales, emocionales y administrativas sugeridas en esta Estrategia Didáctica, mejoraría la función gerencial ecuatoriana?

¿Estima usted que al acogerse las técnicas gerenciales en el puesto: Rotación de Puestos, Método de Asesoría y Reemplazo y Desarrollo y Evaluación Internacional, así como el Método de Estudio de Casos como técnica gerencial fuera del puesto, que integran la Propuesta Didáctica, optimizaría la labor gerencial ecuatoriana?

4. ¿Apreciaría usted importante y necesaria la capacitación para la compleja función de gerenciar empresas familiares?
  
5. ¿Estaría usted de acuerdo con incluir la capacitación de servicio al cliente, entrenamiento de sensibilización, y capacitación en valores morales, ejemplo la lealtad a la organización, como elementos aleatorios de esta Estrategia Didáctica?
  
6. ¿Está usted de acuerdo con la auditoría obligatoria de las funciones de Recursos Humanos, para el control de gestión?
  
7. ¿En su criterio cuál de las técnicas de capacitación gerencial expuestas a continuación cree usted que mejoraría el desempeño del futuro gerente ecuatoriano?

Capacitación gerencial en el puesto:

a.- Capacitación vestibular por simulacro

b.- Rotación de puestos

c.-Panel Junior de entrenamiento

d.-Aprendizaje acción

e.-Entrenamiento de sensibilización

Se realizó este Sistema de Expertos a la Gerenta de Recursos Humanos de la Universidad Carlos III de Madrid, (anexos 48 - 50) del cual se infirió el siguiente análisis cualitativo.

## **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

- 1.- En la primera pregunta sobre los requisitos culturales y de adaptabilidad para la selección de las diferentes posiciones gerenciales en el extranjero se manifestó de acuerdo, puesto que se incluyen en la entrevista de evaluación no sólo las exigencias técnicas, sino también las culturales y las de adaptabilidad.
2. En la segunda pregunta acerca de utilizar las habilidades personales, emocionales y administrativas sugeridas en el cuestionario y explicadas personalmente se mostró completamente de acuerdo
3. En la tercera pregunta relacionada con la trilogía de las técnicas dentro del Puesto seleccionadas, expuestas y explicadas durante la entrevista convino estar completamente de acuerdo.

4. En la cuarta pregunta que trató sobre la importancia de la capacitación para gerenciar empresas familiares en Madrid, contestó estar parcialmente de acuerdo, puesto que en lo concerniente a la Universidad por su naturaleza no privada no era una prioridad, pero que en muchas empresas familiares españolas sí se consideraba una posición muy compleja.

5. En la quinta pregunta referente a la inclusión de una Capacitación de Servicio al Cliente, Entrenamiento de Sensibilización y Capacitación en valores morales tales como la lealtad, se mostró evidentemente muy de acuerdo

6. En la sexta pregunta relacionada con la auditoría obligatoria de las funciones de recursos humanos para el control de gestión, contestó estar de acuerdo, puesto que ellos observan un estricto cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución

7. En la séptima pregunta que se le invitó a responder sobre si las técnicas de capacitación expuestas en el cuestionario escrito y luego en la explicación personal de la Estrategia Didáctica para mejorar el desempeño del futuro gerente ecuatoriano, respondió estar completamente de acuerdo.

## EN FRANCIA

Se efectuó este Sistema de Expertos en Francia al Director de Recursos Humanos de la Empresa Société Immobilière Finances Pierre Et Vacances de París (anexos 51, 52 y 53), reflejándose el siguiente análisis cualitativo

**1.-¿ Croyez-Vous que dans le choix des gèrents multinationales doivent etre evalúes non seulement les exigences techniques des postes a l` ètranger, mais aussi les aspècts culturels et les besoins d`adaptation?**

1.- ¿Cree usted que en la selección de gerentes multinacionales, se deben evaluar no sólo las exigencias técnicas de los puestos en el extranjero, sino también los aspectos culturales y la necesidad de adaptabilidad?

**2.- ¿Estimez-vous necessaire de faire emphase sur les catégories didactiques du contenu et méthode dans la matiere de Ressoursees Humaines pour obtenir des meilleures reusites pèdagogiques?**

2.- ¿Estima usted necesario que las categorías didácticas de contenido y método sean sobredimensionadas en la materia de Recursos Humanos, para obtener mejores resultados pedagógicos?



**3.- ¿Est-il tres important pour vous l'elaboration d'un programme d'orientation de gèrence base sue les experiences ou les actions nègatives dones les entreprises du milien dans le but de prèvenir ou èviter des situations analogues**

3.-¿Es para usted importante la elaboración de un programa de orientación gerencial, basado en las experiencias o acciones negativas, sucedidas en las corporaciones del medio, con el propósito de prevenir situaciones análogas?

**4.- ¿Comment considerez-vous la capacitation pour la fonction complexe de gèrencier les entreprises familiares?**

4.- ¿Considera usted importante la capacitación para la compleja función de gerenciar empresas familiares?

**5.- ¿Croyex-vous que la nègotiation ou mediation, en tant que solution alternative des conflits dans l'entreprise, doit etre une partie du contenu du programme de capacitation gèrentielle?**

5.-¿Cree usted que la negociación y mediación como solución alternativa de conflictos en la empresa, debe ser parte del contenido del programa de capacitación gerencial?

**6.-¿Etez-vous d'accord avec l'auditorie obligatoire des fonctions des Resources Humaines pour le control des gestions?**

6.-¿Está usted de acuerdo con la auditoría obligatoria de las funciones de Recursos Humanos para el control de gestión?

7.-¿ Croyez-vous que l'application de la technique de capacitation gerentielle proposee ameliorerait le travail du gèrent èquatorien?

- a) Capacitation gerentielle dans le poste
- b) Capacitation Vestibulaire pour simulations
- c) Rotation des postes
- d) Panel Junior d` entrainement
- e) Apprentissage d` Action
- f) Entrainement de Sensibilisation

- . Complètement d` accord
- . D` accord
- . Partielement d` accord
- . Pas d` accord

7.- ¿Cree usted que con la aplicación de las técnicas de capacitación gerencial propuestas, mejoraría el desempeño del gerente ecuatoriano?

- a) Capacitación Vestibular por simulacro
- b) Rotación de puestos
- c) Panel Junior de Entrenamiento
- d) Aprendizaje Acción
- e) Entrenamiento de Sensibilización

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. En la primera pregunta sobre los requisitos culturales y de adaptabilidad para la selección de las diferentes posiciones gerenciales en el extranjero y más concretamente en su país, se manifestó de acuerdo ya que se evalúan por igual a los tres factores
2. En la segunda pregunta acerca de sobredimensionar las categorías didácticas de métodos y contenidos en la asignatura, respondió completamente de acuerdo puesto que convendría para mejores resultados empresariales

3. En la tercera pregunta sobre elaboración de un programa de orientación gerencial sobre casos o situaciones complejas a fin de evitar situaciones análogas , se expresó de acuerdo con ella

4. En la cuarta pregunta que trató sobre capacitar para la difícil función de gerenciar empresas familiares contestó estar parcialmente de acuerdo y que ellos en su estructura teórica de aprendizaje incluyen esta temática

5. En la quinta pregunta referente a enfatizar en la negociación y solución alternativa de conflictos respondió que debe estar imperiosamente incluido en el programa de capacitación gerencial, respondió completamente de acuerdo

6. En la sexta pregunta relacionada con el cumplimiento de las auditorías obligatorias para la función de Recursos Humanos de igual modo respondió estar completamente de acuerdo

7. En la séptima pregunta sobre las técnicas de capacitación gerencial expuestas en el cuestionario escrito y luego en la explicación personal de la Estrategia Didáctica propuesta para mejorar el desempeño del gerente ecuatoriano de igual modo su pronunciamiento fue completamente de acuerdo

Los resultados dicen que los profesionales encuestados en Ecuador, España y Francia concuerdan en que la Estrategia Didáctica es aplicable en cualquier gerencia.

### **3.7 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

En el cuerpo de la tesis se demuestra que las variables independientes: habilidades y técnicas gerenciales; y dependiente: estrategia didáctica, han sido validadas mediante el empleo de herramientas que nos han permitido comprobar la efectividad de los instrumentos operados, así como los procedimientos estadísticos utilizados para este propósito.

## **CONCLUSIONES**

Queda demostrado que la implantación de esta Estrategia Didáctica contribuyó a la determinación de las habilidades profesionales para el desempeño de las técnicas gerenciales por parte de los estudiantes al egresar; y que de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, existe suficiente información (100% ciento por ciento de los entrevistados) para comprobar la Hipótesis de que el mercado gerencial acepta la propuesta didáctica y su metodología

Por todo lo expuesto, "La Estrategia Didáctica con especificación de habilidades y técnicas gerenciales, orientada a ejercer una dirección empresarial efectiva", está correctamente sustentada y fundamentada en las técnicas estadísticas sometidas al escrutinio especializado, lo cual permite que su aplicación sea posible, a fin de asegurar la confianza e idoneidad en la función gerencial del futuro profesional.

## **RECOMENDACIONES**

Concluida y validada esta Estrategia Didáctica, propongo su aplicación en la asignatura Administración de Recursos Humanos, para lo cual recomiendo al Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas de la ESPOL, tres acciones necesarias:

- a. La modificación del diseño curricular (anexo 54) de la asignatura y la inclusión de nuevos contenidos con la implementación de nuestra Estrategia Didáctica .
- b. Impartir esta asignatura en el nivel 300, para que el estudio de la misma no sea distante de la realización de las pasantías, siendo por tanto oportuna su aplicación.
- c. Potenciar que el ICHE amplíe los convenios de pasantías, aprovechando la Ley de Pasantías en el sector empresarial, expedida por el Congreso Nacional y el Plenario de las Comisiones Legislativas (anexos 55- 57), con un mayor número de empresas que estén dispuestas a aceptar las nuevas directrices sugeridas en este trabajo con beneficio mutuo, pues garantizará a la empresa disponer de gerentes verdaderamente capacitados, y por otra parte le facilita al futuro egresado una colocación laboral cuando se originen vacantes por transferencias, retiros o jubilaciones.

- Strong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Colombia : Fondo Editorial Legis.pp 1-2-4**
- Del Rincón, D. Y Latorre; A. (1992) Investigación Educativa: Colombia : Labor Universitaria. pp 60- 67- 204- 205- 252.**
- Alfonso, A, Francisco G. (1998) La función del Profesor como asesor. México : Editorial Trillas.**
- Wright, Lloyd y Rue (1996) Gestión de Recursos humanos. España : Irwin**
- Manzanos, Guillermo (1998) Diccionario Jurídico Elemental. Argentina: Editorial Heliasta.**
- Alfonso, Flores y Roque (1999) Comunicación oral y escrita. México: Compañía Editorial Continental**
- Juvenato, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición .Bogotá: Mc. Gaw Hill.pp 416-441-444**
- Juvenato, Idalberto.(2002) Gestión del talento humano. Bogotá: Mc. Graw Hill**
- Marquez, H (2000) Graffiti y Reflexión Educativa. Ibarra Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Editorial Planeta. pp 7- 8.**
- Collazo, D, Basilia y Puentes A, María (1992) La orientación en la actividad pedagógica. Cuba : Editorial Pueblo y Educación.p 13**
- Corporación de Estudios y publicaciones de Legislación(2000) Código de Trabajo y leyes conexas con reglamentos: Quito CORPEP. 4-18- 23- 46- 50-63- .**
- Bessler, Gary (1994) Administración de Personal. México: Prentice Hall.p 285**
- Bessler, Gary (2000) Administración de Personal .México : Prentice Hall. p. 241-244- 246.**



**Drucker, Peter (2002) La gerencia en la sociedad futura. Colombia : Grupo Editorial Norma.**

**Edvinsson,Leif y Malone Michael (1999) El capital intelectual. España : Gestión 2000.**

**Gil Adi, Daniel (2000) Inteligencia emocional en práctica. Venezuela : Mc. Graw Hill.pp 18-19**

**Hernández, R; Fernández, B,Baptista, P. (1999) Metodología de la investigación.México DF: Mc. Graw Hill.pp 80-81-367-368-377-378 379**

**Hilmer, Frederick y Donaldson Lex (1998) Rescatando el valor de la gerencia. Argentina: Paidos.**

**Instructores Maestría (2001). Maestría en Docencia e Investigación Educativa. ICHE-ESPOL. Guayaquil- Ecuador. 1era Versión**

**Kotler, Philip; Fahey, Liam; y Jatusripitak, S. (1987) La nueva competencia. Colombia : Editorial Norma.**

**Kreitner- Kinichi(1996). Comportamiento de la Organizaciones. Madrid-España. Irwin:pp156-157**

**León, O, Montero I. (1997) Diseño de investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educ. Madrid: Mc. Graw Hill. 265-275- 283.**

**Leontiev, Alexei (1967) Pensar en la comunicación. Madrid.España**

**Lepeley, María Teresa (2001) Gestión y calidad en educación. Chile: Mc. Graw Hill.**

**Lizcano de Guerrero, Carmen (1997) Plan Curricular. Colombia: Universidad Santo Tomás. División Universidad abierta y a distancia.**

**Lloyd, B; Rue, L. (1996) Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Irwin. pp 218-224**

- Peretti, Jean Marie( coordinador) varios autores (1996) Todos somos Directores de Recursos Humanos. España : EDIPE.**
- Pithod, Abelardo y Doder, Santiago (1997) La empresa familiar y sus ventajas competitivas. Argentina : El Ateneo.**
- Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional. México DF : Prentice Hall.pp 40-94-113-221704- 706.**
- Sherman, Jr., A; Bohlander; G. (1994) Administración de los Recursos Humanos. México : Grupo Editorial Iberoamérica. pp. 495- 497. 513.**
- Scholtes, Peter (1999) Cómo liderar. Colombia : Mc. Graw Hill.**
- Steiner Claude y Perry Paul.(1998) La Educación Emocional. Argentina Grupo Z.pp19-39**
- Talízina, Nina (1991). Psicología de la Enseñanza.**
- Tolley, Harry y Thomas, Ken(2000) Cómo superar test de razonamiento verbal. España: Edimat Libros S. A.**
- Toso, Kelo (2003) Atención al Cliente. Perú : Colección business.pp 36-38**
- Varios Autores (1975) Superación para profesores de Psicología. Cuba : Editorial Pueblo y Educación.**
- Vigotsky, L.S (1997) Significado Histórico de la crisis de la Psicología. Madrid. Editorial Visor**
- Las Teorías del Aprendizaje (1997)**
- Wellington, Patricia (1998) Cómo brindar un servicio integral al cliente. Santafé de Bogotá. Colombia.pp 11-17-23**
- Werther, W; Davis, H. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill. pp 185- 218- 230.**

**ANEXO 1**  
**Referido en la página 75**

os gerentes nacionales y extranjeros seleccionados para participar en este Sistema de Expertos en base a su conocimientos técnicos, dominio de la problemática y experiencia fueron los siguientes:

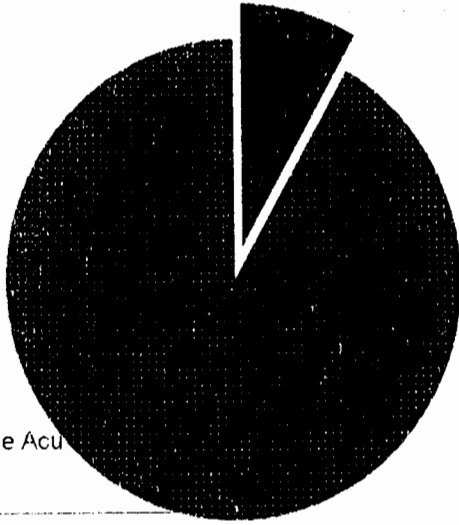
- |   |   |
|---|---|
| 1.- Ing. Alemania Schuldt de Cedeño         | Gerente de RRHH Promariscos   |
| 2.- Lcda. Pilar Castillo                    | Gerente de RRHH Empresa Apoyo   |
| 3.- Ing. María del Carmen Haro              | Gerente de RRHH Naturisa  |
| 4.- Lcda. Gioconda de Varas                 | Gerente de RRHH Ecuavisa Canal 2  |
| 5.- Lcda. Nora de Ayala                     | Gerente de RRHH Bco.Continental   |
| 6.- Lcda. Gloria Acosta                     | Gerente de RRHH Business Center   |
| 7.- Ing. Cristina Farah                     | Gerente de RRHH Mamut Andino  |
| 8.- Ing. Omar Maluk Salem                   | Gerente General IQUIASA S.A.  |
| 9.- Lcda. María Cristina Hidalgo            | Gerente de RRHH TV Cable  |
| 10.- Ing. Mariana Balseca                   | Gerente de RRHH Petrocomercial  |
| 11.- Ing. Zoila Bustos                      | Directora de RR HH UCSG   |
| 12.- Ing. Xavier Cavagnaro                  | Gerente General Cavagnaro y<br>Asociados Sociedad Anònima                             |
| 13.- Ing. Grecia Logroño                    | Gerente de RR HH Témporex   |
| 14.- Dra. Elena San Segundo<br>de Cadiñanos | Directora de RR HH Universidad<br>Carlos III de Madrid                                |
| 15.- Ing. Sergev Gimènè                     | Director de RR HH de Societè Immo-<br>biliere Finances Pierre et Vacances de<br>París |

**ANEXOS 2-7**  
**Referidos en la página 75**

# Exportación Gerentes

De Acuerdo

8.3%



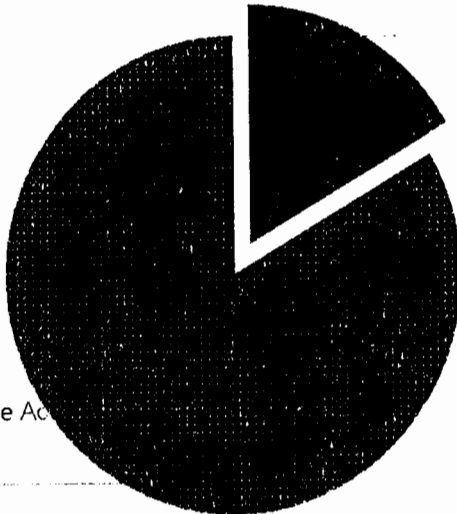
Completamente de Acuerdo

91.7%

# Adaptabilidad

De Acuerdo

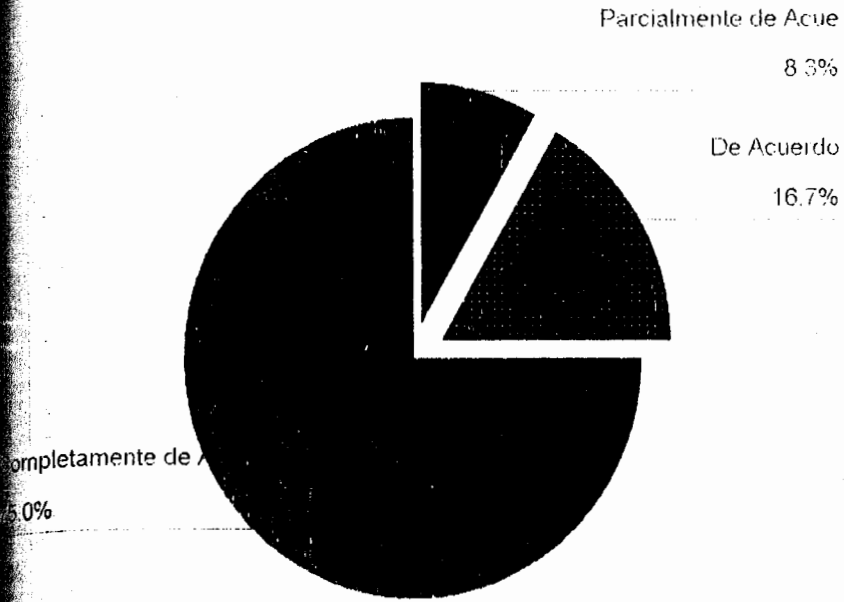
16.7%



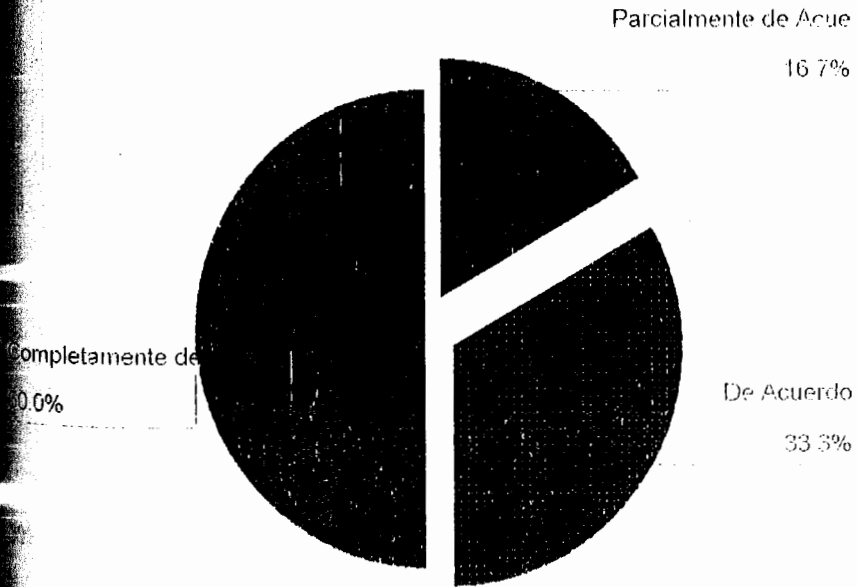
Completamente de Acuerdo

83.3%

# Preparación Gerencial

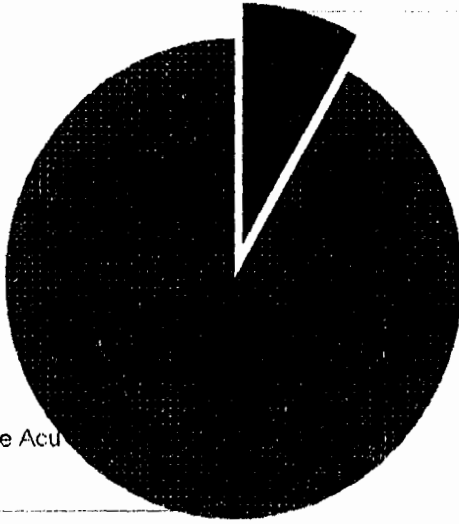


# Categorías Didácticas



De Acuerdo

8.3%



pletamente de Acu

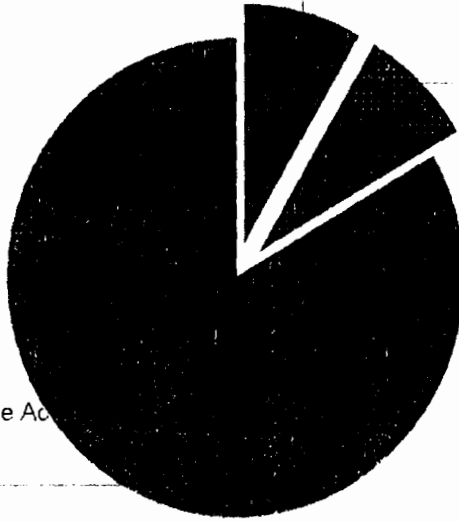
## Empresas Familiares

Parcialmente de Acue

8.3%

De Acuerdo

8.3%



pletamente de Ac

%



# Negociación y Mediación

De Acuerdo

8.3%

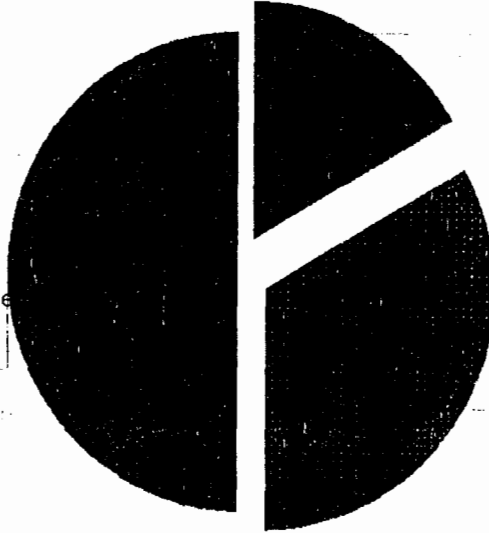


Completamente de Acuerdo  
91.7%

# Prácticas Discriminatorias

Parcialmente de Acuerdo

16.7%



Completamente de Acuerdo  
50.0%

De Acuerdo

33.3%

# Evaluación Externas

Parcialmente de Acue

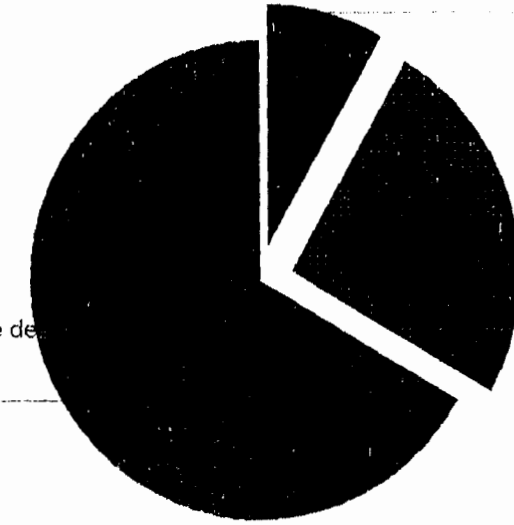
8.3%

De Acuerdo

25.0%

completamente de

67%



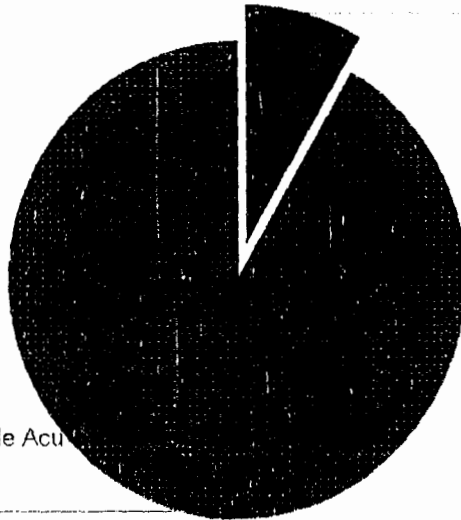
## Auditoría Control Gestión

De Acuerdo

8.3%

completamente de Acu

67%



### Exportación Gerentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De Acuerdo	1	8.3	8.3	8.3
Completamente de Acuerdo	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

### Adaptabilidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De Acuerdo	2	16.7	16.7	16.7
Completamente de Acuerdo	10	83.3	83.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

### Preparación Gerencial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parcialmente de Acuerdo	1	8.3	8.3	8.3
De Acuerdo	2	16.7	16.7	25.0
Completamente de Acuerdo	9	75.0	75.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

### Categorías Didácticas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parcialmente de Acuerdo	2	16.7	16.7	16.7
De Acuerdo	4	33.3	33.3	50.0
Completamente de Acuerdo	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

### Prevenir Situaciones Análogas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De Acuerdo	1	8.3	8.3	8.3
Completamente de Acuerdo	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

### Empresas Familiares

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parcialmente de Acuerdo	1	8.3	8.3	8.3
De Acuerdo	1	8.3	8.3	16.7
Completamente de Acuerdo	10	83.3	83.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

**ANEXO 8**  
**Referido en la página 78**

os expertos seleccionados para participar en este trabajo  
eron los siguientes:

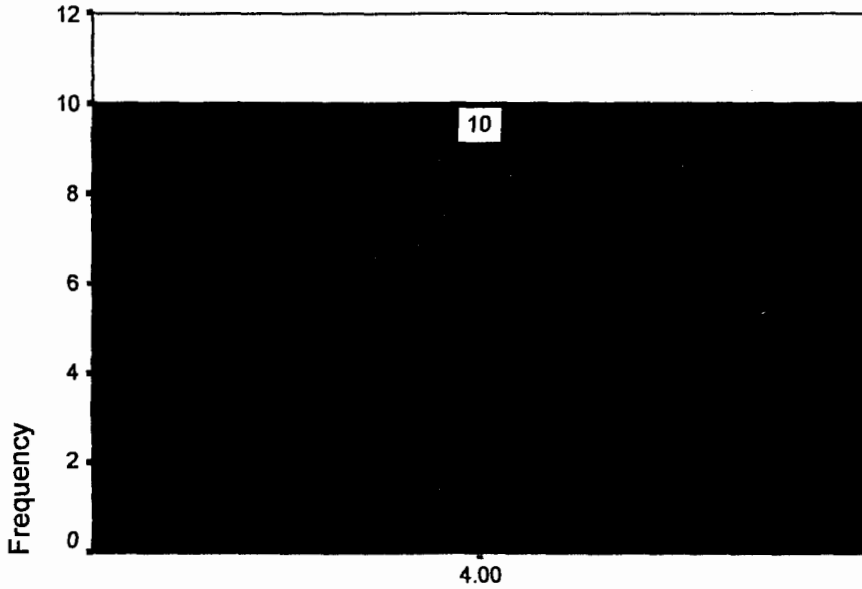
<b>Ing. Alemania Schuldt de Cedeño</b>	<b>Gerente de RRHH Promariscos</b>
<b>Lcda. Pilar Castillo</b>	<b>Gerente de RRHH Empresa Apoyo</b>
<b>Ing. María del Carmen Haro</b>	<b>Gerente de RRHH Naturisa</b>
<b>Lcda. Gioconda de Varas</b>	<b>Gerente de RRHH Ecuavisa Canal 2</b>
<b>Lcda. Nora de Ayala</b>	<b>Gerente de RRHH Bco.Continental</b>
<b>Lcda. Gloria Acosta</b>	<b>Gerente de RRHH Business Center</b>
<b>Ing. Cristina Farah</b>	<b>Gerente de RRHH Mamut Andino</b>
<b>Ing. Omar Maluk Salem</b>	<b>Gerente General IQUIASA S.A.</b>
<b>Lcda. María Cristina Hidalgo</b>	<b>Gerente de RRHH Créditos Económicos</b>
<b>Ing. Mariana Balseca</b>	<b>Gerente de RRHH Petrocomercial</b>

**ANEXOS 9-15**  
**Referidos en la página 78**

### Habilidades Gerenciales y Personales

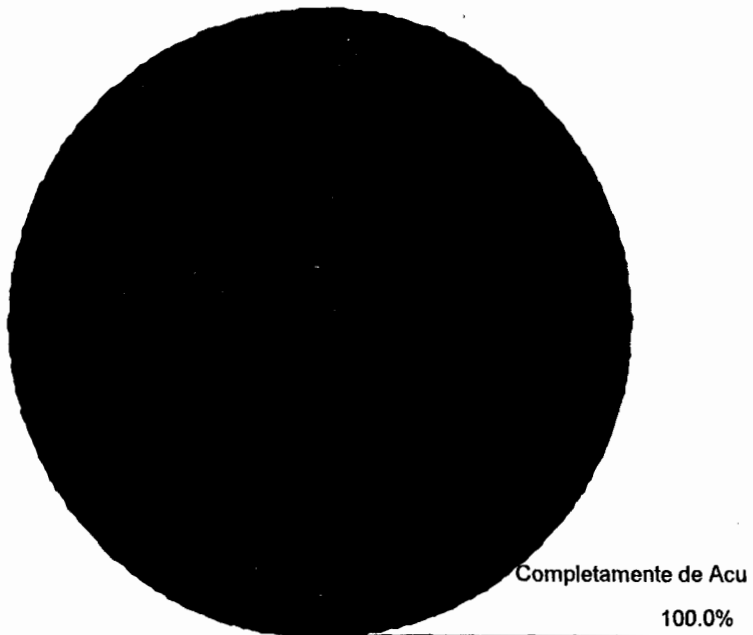
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Completamente de Acuerdo	10	100.0	100.0	100.0

### Habilidades Gerenciales



Habilidades Gerenciales

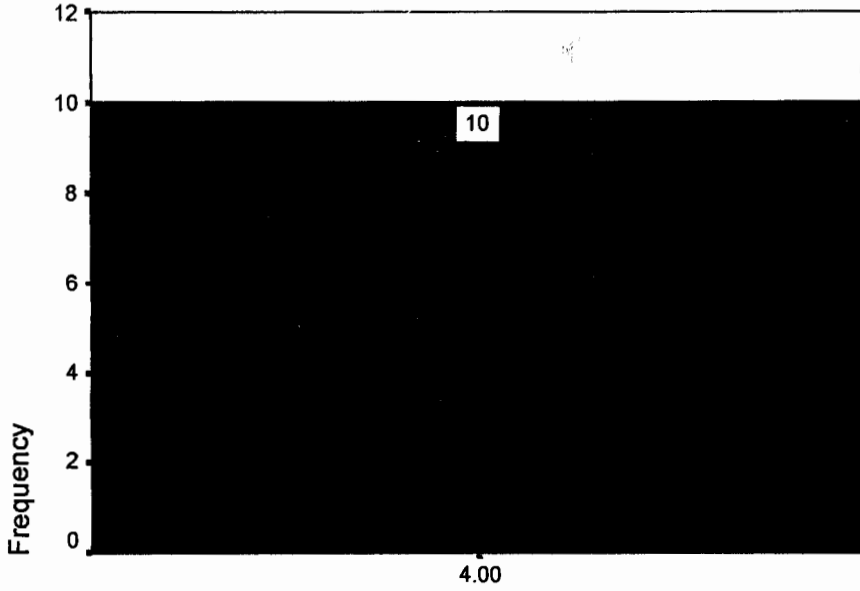
### Habilidades Gerenciales



### Técnicas Gerenciales en el Puesto

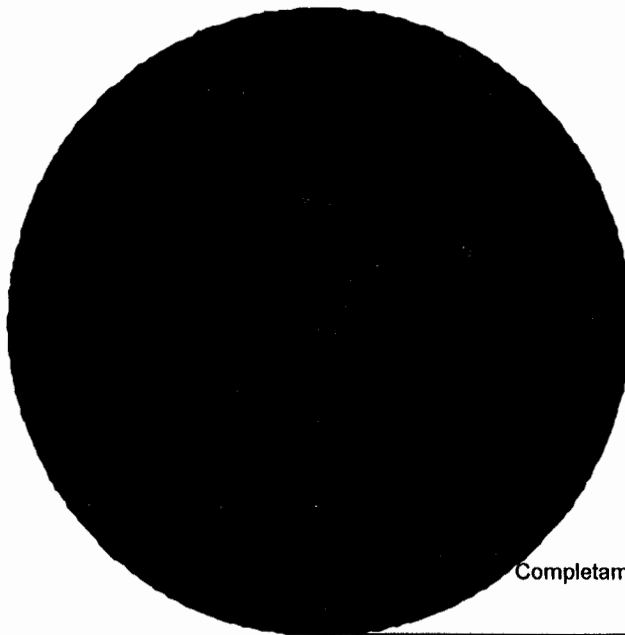
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Completamente de Acuerdo	10	100.0	100.0	100.0

### Técnicas en el Puesto



### Técnicas en el Puesto

### Técnicas en el Puesto

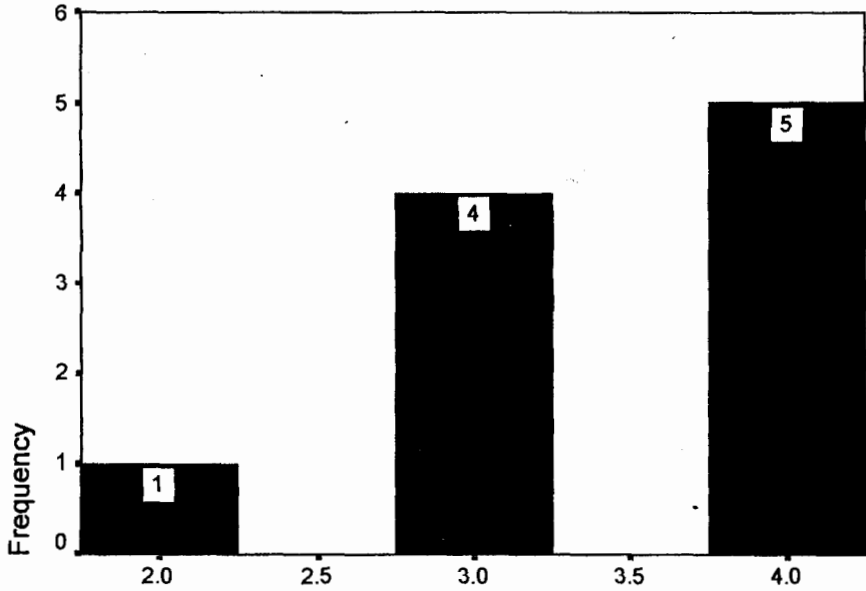




### Técnicas Gerenciales Fuera del Puesto

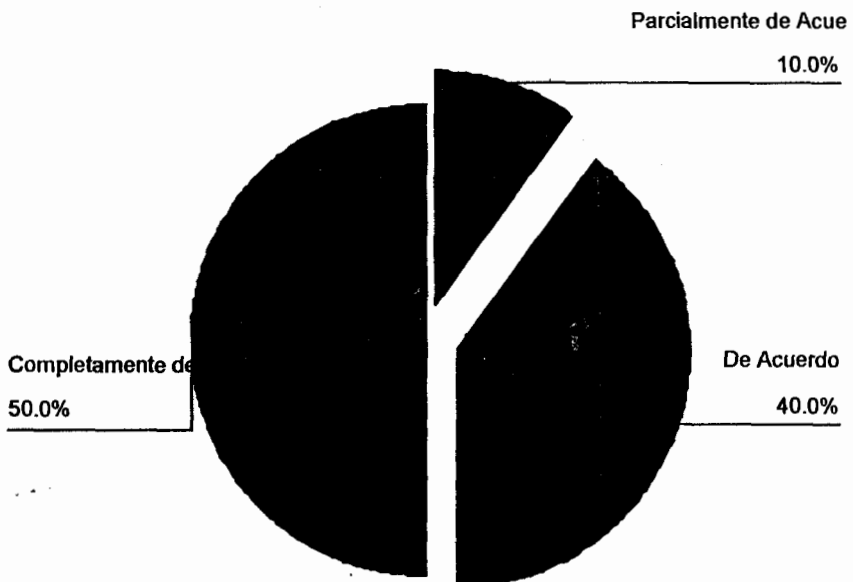
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parcialmente de Acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	De Acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
	Completamente de Acuerdo	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

### Técnicas Fuera del Puesto



Técnicas Fuera del Puesto

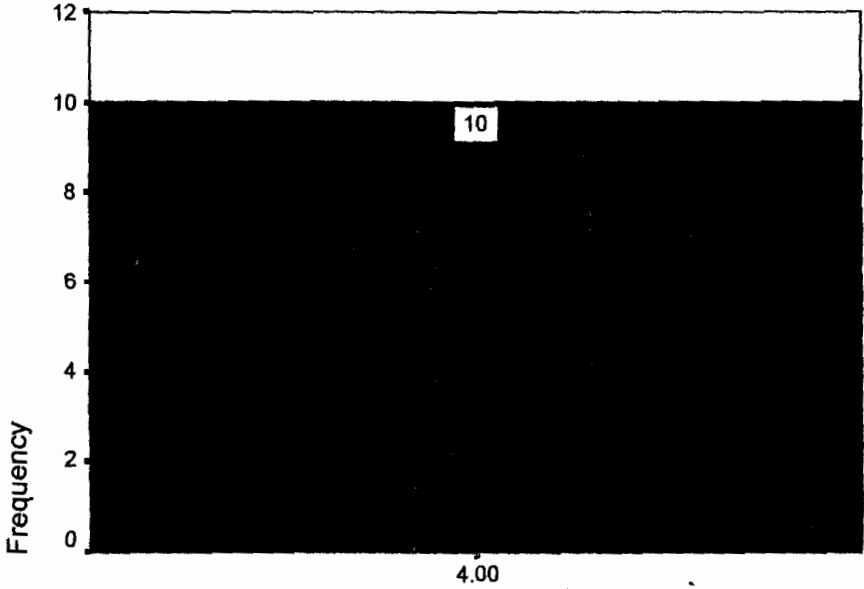
### Técnicas Fuera del Puesto



### Capacitación Especial Programa Servicio al Cliente

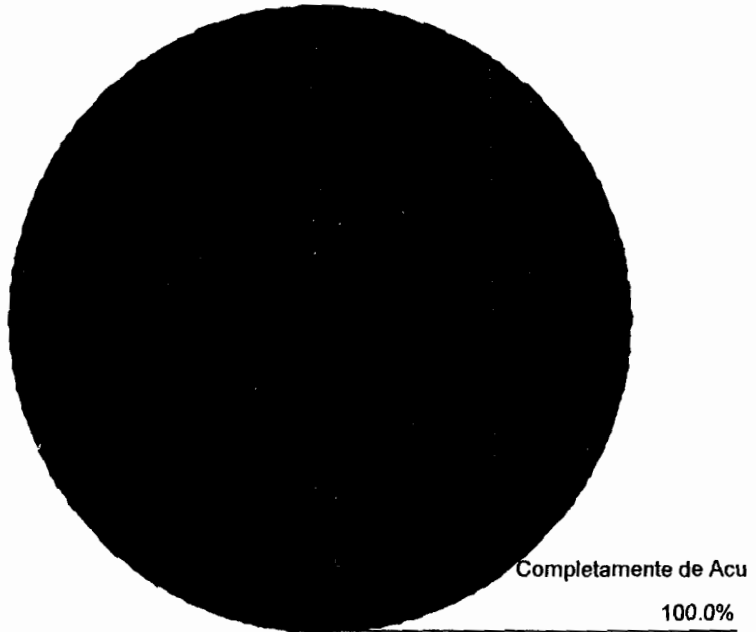
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Completamente de Acuerdo	10	100.0	100.0	100.0

### Cap. Servicio al Cliente



Cap. Servicio al Cliente

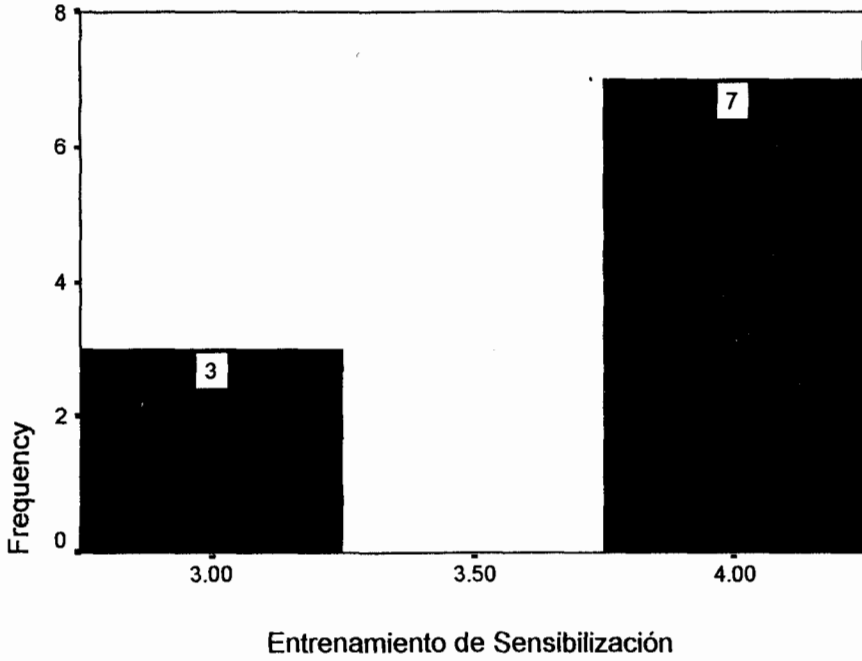
### Cap. Servicio al Cliente



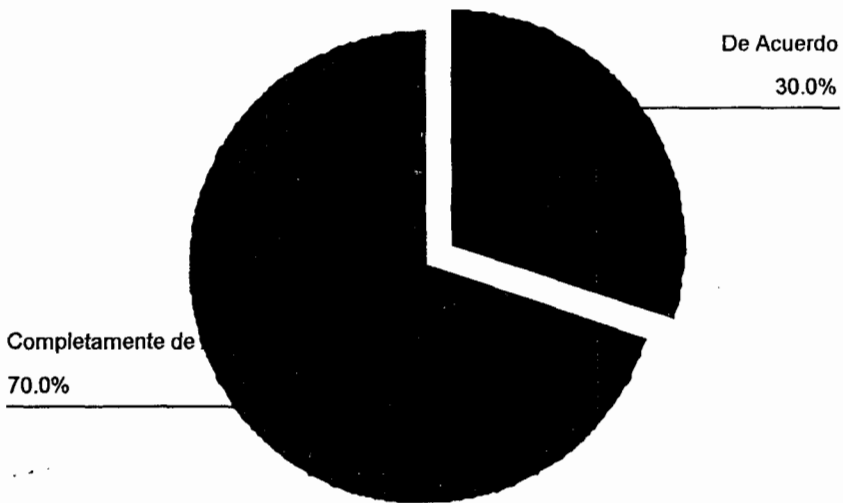
### Mecanismos Constitutivos Entrenamiento de Sensibilización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De Acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
Completamente de Acuerdo	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

### Entrenamiento de Sensibilización



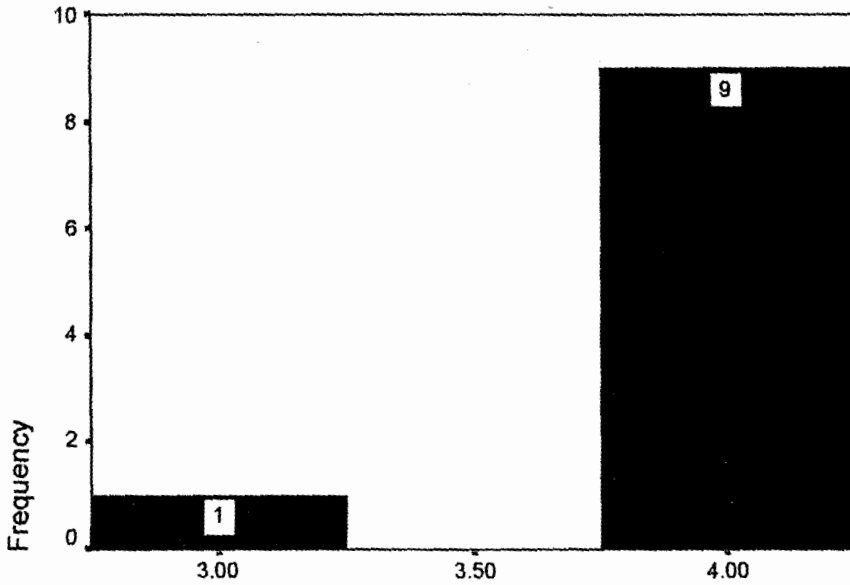
### Entrenamiento de Sensibilización



### Auditoría de RRHH para Control de Gestión

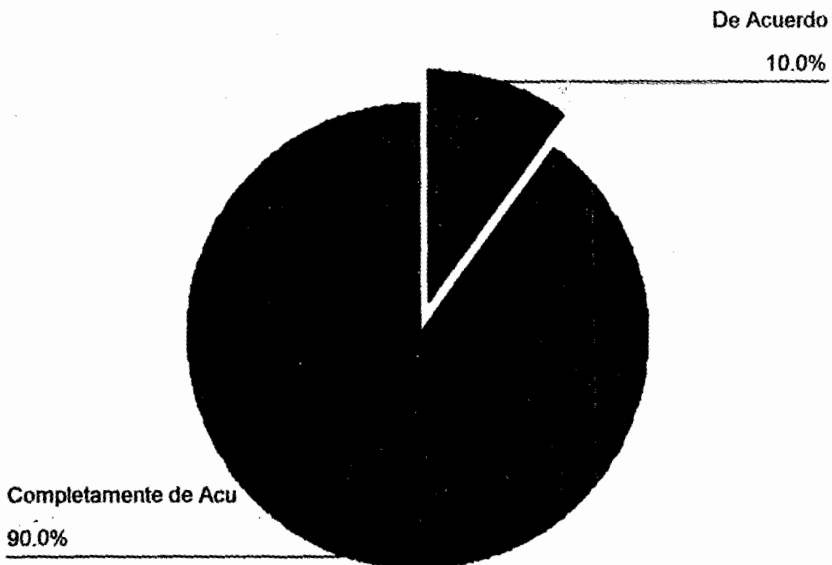
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Completamente de Acuerdo	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

### Auditoría Control de Gestión



Auditoría Control de Gestión

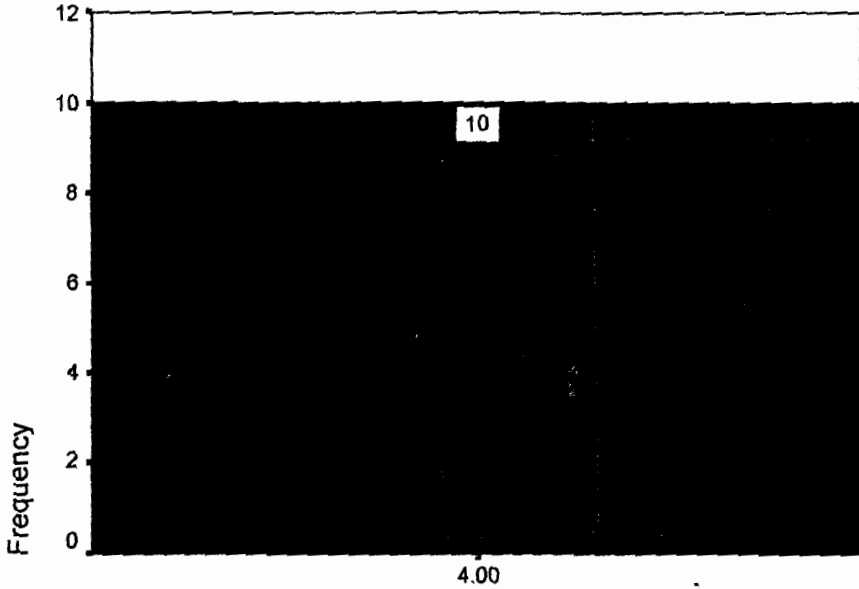
### Auditoría Control de Gestión



### Aplicación Estrategia Didáctica Propuesta

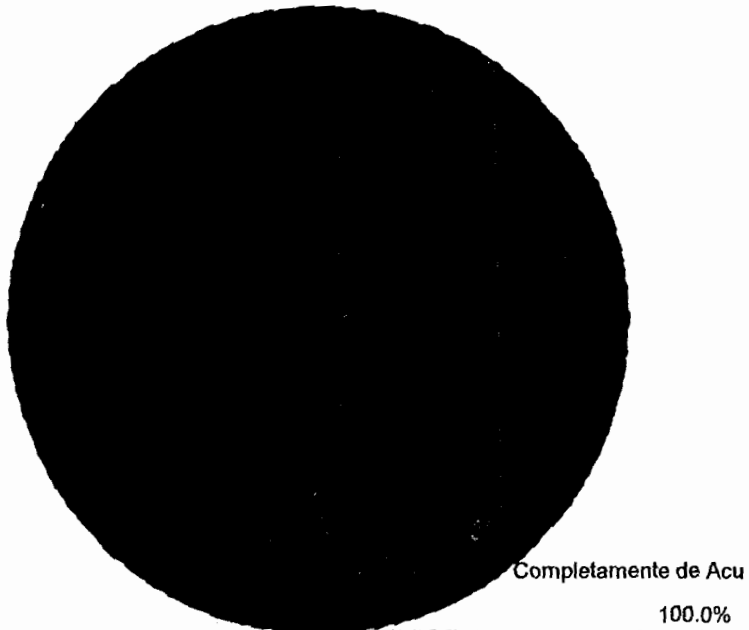
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Completamente de Acuerdo	10	100.0	100.0	100.0

### Aplicación Modelo Propuesto



Aplicación Modelo Propuesto

### Aplicación Modelo Propuesto



**ANEXOS 16-22**  
**Referidos en la página 80**

# INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Previo a los resultados obtenidos de la encuesta mediante el cuestionario destinado a los 20 Expertos seleccionados, utilizando el Escalamiento tipo Likert con las 5 variables a investigarse Procedimiento de Quejas, Actitud ante Remuneraciones, Procedimiento de Ascensos; Despidos y Transferencias; Capacitación y Desarrollo; y Actitud ante Evaluación del Desempeño; empleamos tres tipos de Técnicas Estadísticas así:

## **PRIMERA TÉCNICA ESTADÍSTICA APLICADA**

### ***LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA UNIVARIADA***

Esta es una escala numérica, ordinal, sin decimales en este caso

#### **1.Las Frecuencias.**

- a. Aquí advertimos que las variables Procedimiento de Quejas y Actitud ante las Remuneraciones tienen los mismos resultados, significando esto que poseen un mismo criterio ya que la Mediana y la Moda observan 3.00 y 3 respectivamente.
- b. Las variables Capacitación y Procedimiento de despidos reflejan el mismo resultado, los expertos muestran acuerdo
- c. La variable Actitud de Evaluación muestra la mayoría desacuerdo

#### **2.Tabla de Frecuencias.**

- a. En la pregunta ¿ Ante una queja usted como Gerente escucha detenidamente a cada una de las partes por separado? respondieron ante esta variable solo el 40% está muy de acuerdo y de acuerdo.
- b. En la pregunta ¿ Está usted de acuerdo con las políticas salariales de su empresa, consideran que solo obedecen a la productividad en el trabajo? Hay equilibrio en las categorías neutral y las dos últimas

c. En la pregunta ¿ Considera que las decisiones de su departamento de Staff en lo que respecta a criterios, que emite sobre transferencias, ascensos y despidos son acogidos por la Gerencia General? respondieron el 65% prevalece en de acuerdo y muy de acuerdo .

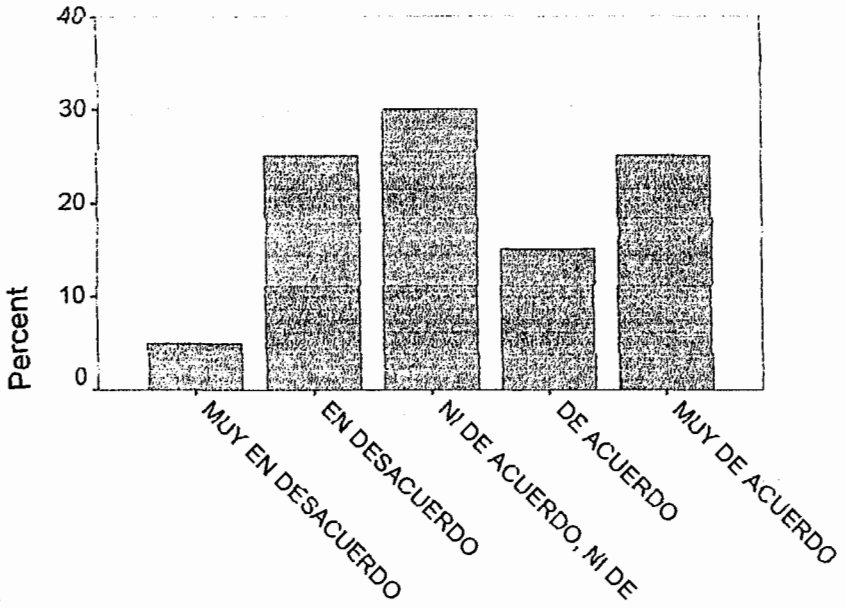
d. En la pregunta ¿Le interesa a usted desarrollar y capacitarse en su trabajo aun cuando este le represente un porcentaje económico que deba ser cubierto por usted? Están equilibradas las frecuencias de cada categoría .

e. En la pregunta ¿Está usted de acuerdo con el método de evaluación de desempeño de su empresa? Respondieron el 40% están equilibradas de acuerdo y muy de acuerdo.

Mediante gráficos ya sean barras, círculos, de caja, o en mi caso específico de histogramas, estos lo interpretaron. como lo adjunto en Anexos

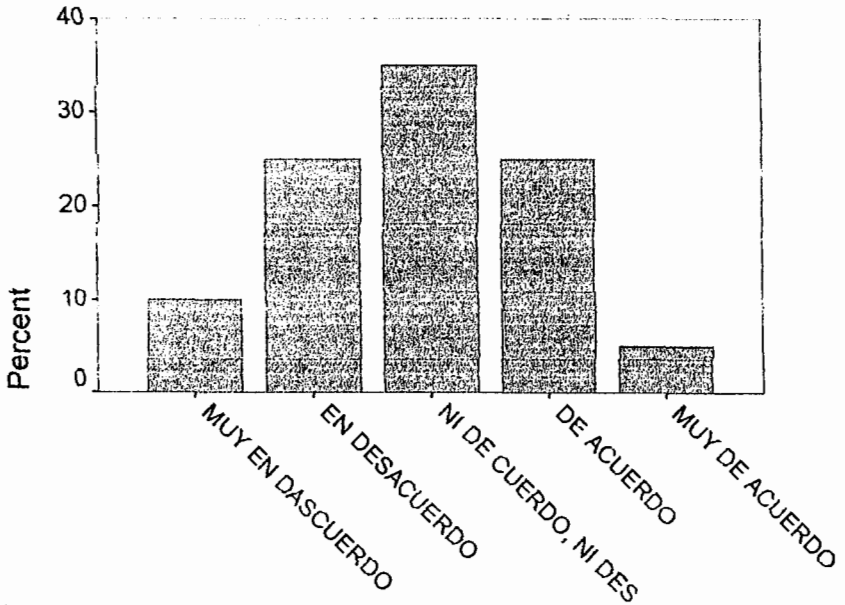


## PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

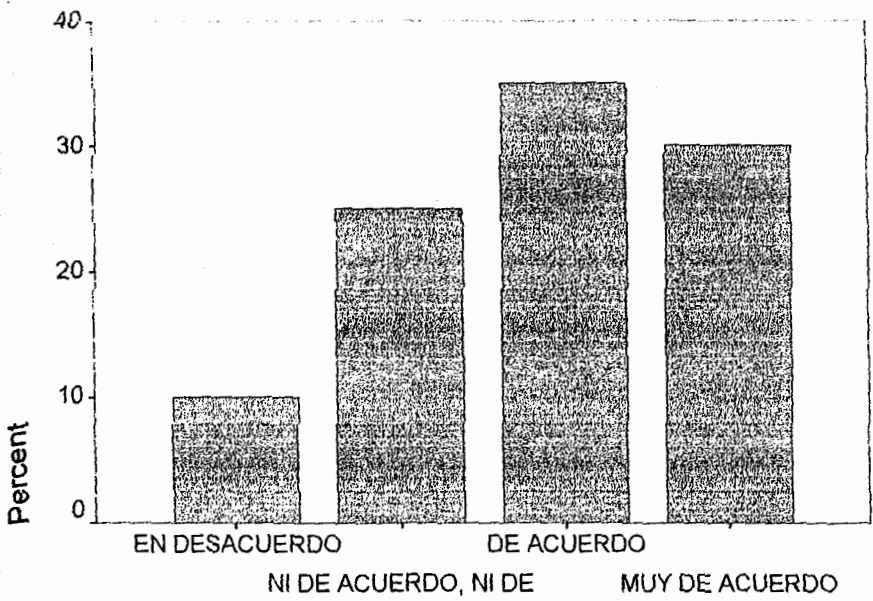


## PROCEDIMIENTO DE QUJAS

## ACTITU D ANTE RENUMERACIONES

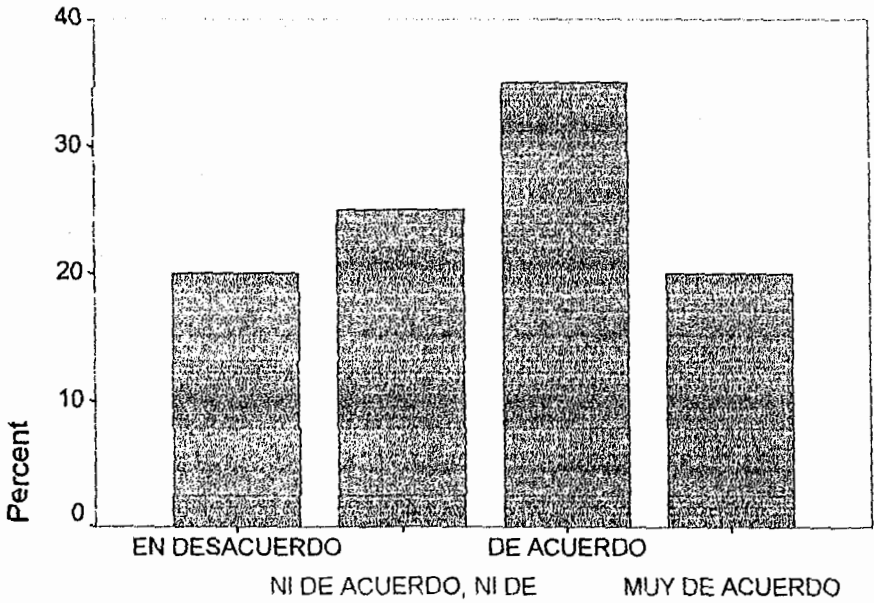


## ACTITU D ANTE RENUMERACIONES

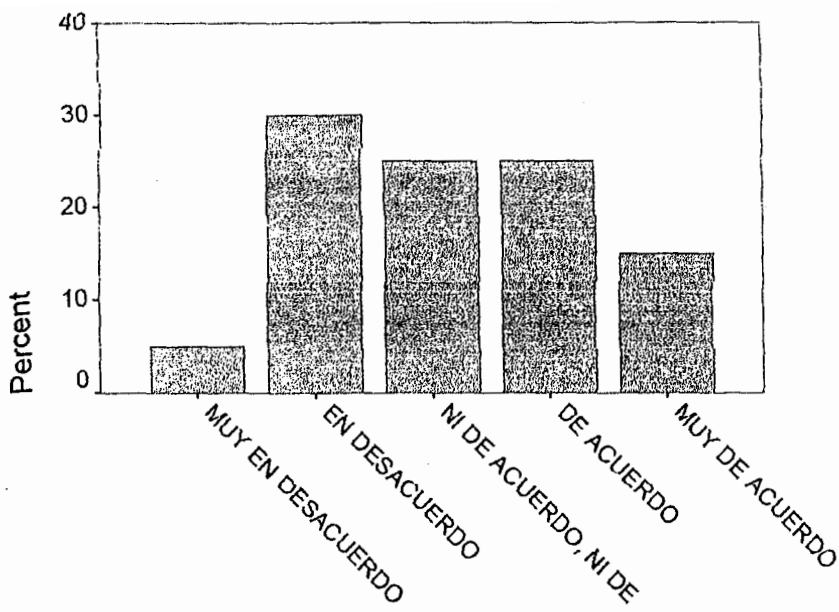


PROCEDIMIENTO DE DESPIDOS Y ASCENSOS

CAPACITA



CAPACITA



ACTITUD ANTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Statistics

		PROCEDIMIENTO DE QUEJAS	ACTITUD ANTE RENUMERACIONES	PROCEDIMIENTO DE DESPIDOS Y ASCENSOS
N	Valid	20	20	20
	Missing	0	0	0
Median		3,00	3,00	4,00
Mode		3	3	4

Statistics

		CAPACITA	ACTITUD ANTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
N	Valid	20	20
	Missing	0	0
Median		4,00	3,00
Mode		4	2

Frequency Table

PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
	EN DESACUERDO	5	25,0	25,0	30,0
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	6	30,0	30,0	60,0
	DE ACUERDO	3	15,0	15,0	75,0
	MUY DE ACUERDO	5	25,0	25,0	100,0
	Total		20	100,0	100,0

ACTITUD ANTE RENUMERACIONES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY EN DASCUERDO	2	10,0	10,0	10,0
	EN DESACUERDO	5	25,0	25,0	35,0
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	7	35,0	35,0	70,0
	DE ACUERDO	5	25,0	25,0	95,0
	MUY DE ACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
	Total		20	100,0	100,0

PROCEDIMIENTO DE DESPIDOS Y ASCENSOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	10,0
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	5	25,0	25,0	35,0
	DE ACUERDO	7	35,0	35,0	70,0
	MUY DE ACUERDO	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

CAPACITACION Y DESARROLLO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EN DESACUERDO	4	20,0	20,0	20,0
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	5	25,0	25,0	45,0
	DE ACUERDO	7	35,0	35,0	80,0
	MUY DE ACUERDO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ACTITUD ANTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
	EN DESACUERDO	6	30,0	30,0	35,0
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	5	25,0	25,0	60,0
	DE ACUERDO	5	25,0	25,0	85,0
	MUY DE ACUERDO	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Bar Chart

**ANEXO 23**  
**Referido en la página 83**

	quejas	salario	despidos	capacita	evaluar
1	5	3	4	5	1
2	3	2	4	2	5
3	5	3	5	4	2
4	2	4	3	3	2
5	3	4	5	4	5
6	5	1	3	5	4
7	2	3	4	2	3
8	4	2	2	3	3
9	3	1	2	2	3
10	2	3	3	4	5
11	4	3	5	4	2
12	3	2	4	3	4
13	1	2	5	4	2
14	3	2	3	4	2
15	5	5	4	3	4
16	2	3	4	3	2
17	5	4	5	5	4
18	2	3	4	5	4
19	3	4	3	4	3
20	4	4	5	2	3

**ANEXOS 24-40**  
**Referidos en la página 84**



# INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Ahora vamos a segmentar el archivo con los Clusters formados para determinar el perfil de los expertos que conforman cada uno de los grupos

## Frequencies

### Frequency Tabla

#### PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

Ward Method	Valid	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	Total	1	14,3	14,3	14,3
					2	28,6	28,6	42,9
					4	57,1	57,1	100,0
					7	100,0	100,0	
2	Valid	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO DE ACUERDO	1	7,7	7,7	7,7
					5	38,5	38,5	46,2
					5	38,5	38,5	84,6
					1	7,7	7,7	92,3
					1	7,7	7,7	100,0
				13	100,0	100,0		

Observamos que mientras el grupo 1 están muy de acuerdo con el Procedimiento de Quejas, los del segundo grupo están en desacuerdo, es decir ni en de acuerdo, ni en desacuerdo.

# ANÁLISIS DE CLUSTERS

## MÉTODO DE WARD'S

La tercera Técnica Estadística empleada, es el Análisis de Clusters utilizando la distancia Euclídea cuadrada y el Método de Ward's , para esta técnica aglomerada.

El propósito es formar grupos homogéneos según respuestas a las variables consideradas. Resultaron dos grupos compuestos por los expertos que se señalan en la figura siguiente donde observaremos los diversos puntos unidades de distancia. Esto me permite posteriormente realizar otra ronda de entrevista de profundidad con relación a los criterios que se han dado

Buscar el perfil, las características de los grupos, es en definitiva el objetivo de la aplicación de esta técnica.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Ward Method	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	EN DESACUERDO	1	14,3	14,3	14,3
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	1	14,3	14,3	28,6
	DE ACUERDO	3	42,9	42,9	71,4
	MUY DE ACUERDO	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
2	EN DESACUERDO	3	23,1	23,1	23,1
	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	4	30,8	30,8	53,8
	DE ACUERDO	4	30,8	30,8	84,6
	MUY DE ACUERDO	2	15,4	15,4	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

El Comportamiento de los dos grupos segmentados evidencian un comportamiento homogéneo, hay unidad de criterios, por cuanto están los dos de acuerdo.

## ACTITUD ANTE REMUNERACIONES

Ward Method	Valid	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	3	42,9	42,9	42,9
		DE ACUERDO	3	42,9	42,9	85,7
		MUY DE ACUERDO	1	14,3	14,3	100,0
		Total	7	100,0	100,0	
2	Valid	MUY EN DESACUERDO	2	15,4	15,4	15,4
		EN DESACUERDO	5	38,5	38,5	53,8
		NI DE CUERDO, NI DESACUERDO	4	30,8	30,8	84,6
		DE ACUERDO	2	15,4	15,4	100,0
		Total	13	100,0	100,0	

En esta segunda variable el primer grupo está de acuerdo y muy de acuerdo, mientras el segundo grupo está manifestamente muy en desacuerdo y en desacuerdo

## PROCEDIMIENTO DE DESPIDOS Y ASCENSOS

Ward Method	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	2	28,6	28,6	28,6
		5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	
2	Valid	2	15,4	15,4	15,4
		5	38,5	38,5	53,8
	Total	7	100,0	100,0	
	Total	13	100,0	100,0	

En esta variable se interpreta que prevalece la posición unánime del primer grupo con la posición, de acuerdo y muy de acuerdo, junto con la de segundo grupo en igual criterio.

## ACTITUD ANTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ward Method	Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1		MUY EN DESACUERDO	1	14,3	14,3	14,3
		EN DESACUERDO	2	28,6	28,6	42,9
		NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	1	14,3	14,3	57,1
		DE ACUERDO	2	28,6	28,6	85,7
		MUY DE ACUERDO	1	14,3	14,3	100,0
		Total	7	100,0	100,0	
2		EN DESACUERDO	4	30,8	30,8	30,8
		NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO	4	30,8	30,8	61,5
		DE ACUERDO	3	23,1	23,1	84,6
		MUY DE ACUERDO	2	15,4	15,4	100,0
		Total	13	100,0	100,0	

En esta última variable los grupos se manifiestan, el primero con un equilibrio entre el acuerdo y el desacuerdo; y en el segundo grupo la mayoría observa desacuerdo.

# Cluster

Proximity Matrix

		Squared Euclidean Distance												
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1														
	30,000	30,000	3,000	16,000	23,000	14,000	22,000	14,000	25,000	27,000	4,000	18,000	20,000	
	3,000	19,000	19,000	16,000	9,000	16,000	6,000	10,000	9,000	7,000	16,000	2,000	18,000	
	16,000	16,000	15,000	15,000	14,000	13,000	15,000	13,000	22,000	22,000	1,000	11,000	17,000	
	23,000	16,000	15,000	15,000	15,000	26,000	4,000	10,000	13,000	11,000	10,000	10,000	10,000	
	14,000	9,000	13,000	19,000	19,000	19,000	11,000	19,000	15,000	6,000	11,000	7,000	17,000	
	22,000	6,000	15,000	11,000	24,000	4,000	10,000	8,000	9,000	15,000	14,000	10,000	26,000	
	14,000	10,000	10,000	19,000	8,000	10,000	10,000	10,000	3,000	9,000	10,000	4,000	8,000	
	25,000	9,000	13,000	26,000	15,000	15,000	9,000	3,000	14,000	11,000	12,000	8,000	20,000	
	27,000	7,000	22,000	11,000	22,000	11,000	9,000	11,000	19,000	14,000	17,000	7,000	19,000	
	4,000	16,000	1,000	10,000	14,000	10,000	10,000	12,000	19,000	17,000	5,000	8,000	15,000	
	18,000	2,000	11,000	10,000	7,000	10,000	4,000	6,000	7,000	5,000	8,000	10,000	10,000	
	20,000	18,000	17,000	10,000	17,000	26,000	3,000	20,000	19,000	15,000	10,000	10,000	10,000	
	8,000	14,000	9,000	6,000	17,000	10,000	8,000	4,000	7,000	11,000	6,000	6,000	8,000	
	17,000	15,000	10,000	15,000	8,000	21,000	15,000	15,000	26,000	16,000	11,000	13,000	31,000	
	14,000	12,000	11,000	2,000	22,000	22,000	2,000	10,000	11,000	11,000	6,000	6,000	4,000	
	11,000	19,000	6,000	21,000	6,000	13,000	21,000	19,000	32,000	16,000	7,000	13,000	25,000	
	18,000	12,000	15,000	10,000	5,000	14,000	10,000	14,000	19,000	3,000	10,000	6,000	8,000	
	11,000	13,000	10,000	3,000	8,000	15,000	7,000	7,000	14,000	6,000	7,000	7,000	13,000	
	16,000	10,000	7,000	10,000	9,000	24,000	6,000	14,000	19,000	17,000	6,000	8,000	18,000	

14	15	16	17	18	19	20
8,000	17,000	14,000	11,000	18,000	11,000	16,000
14,000	15,000	12,000	19,000	12,000	13,000	10,000
9,000	10,000	11,000	6,000	15,000	10,000	7,000
8,000	15,000	2,000	21,000	10,000	3,000	10,000
17,000	8,000	13,000	6,000	5,000	8,000	9,000
10,000	21,000	22,000	13,000	14,000	15,000	24,000
8,000	15,000	2,000	21,000	10,000	7,000	6,000
4,000	15,000	10,000	19,000	14,000	7,000	14,000
7,000	26,000	11,000	32,000	19,000	14,000	19,000
11,000	16,000	11,000	16,000	3,000	6,000	17,000
6,000	11,000	6,000	7,000	10,000	7,000	6,000
8,000	13,000	6,000	13,000	6,000	7,000	8,000
8,000	31,000	4,000	25,000	8,000	13,000	18,000
	19,000	4,000	17,000	8,000	5,000	14,000
19,000		17,000	6,000	17,000	8,000	5,000
4,000	17,000		19,000	8,000	5,000	8,000
17,000	6,000	19,000		11,000	10,000	11,000
8,000	17,000	8,000	11,000		5,000	16,000
5,000	8,000	5,000	10,000	5,000		9,000
14,000	5,000	8,000	11,000	16,000	9,000	



## Ward Linkage

### Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined Cluster 1	Cluster 2	Coefficients	Stage Cluster First Appears Cluster 1	Cluster 2	Next Stage
1	3	11	,500	0	0	7
2	7	16	1,500	0	0	11
3	2	12	2,500	0	0	14
4	4	19	4,000	0	0	10
5	10	18	5,500	0	0	14
6	8	9	7,000	0	0	15
7	1	3	9,167	0	1	17
8	15	20	11,667	0	0	13
9	5	17	14,667	0	0	13
10	4	14	17,833	4	0	11
11	4	7	21,367	10	2	12
12	4	13	27,000	11	0	18
13	5	15	32,750	9	8	17
14	2	10	39,000	3	5	16
15	6	8	46,167	0	6	16
16	2	6	58,179	14	15	18
17	1	5	71,690	7	13	19
18	2	4	87,890	16	12	19
19	1	2	118,050	17	18	0

# Cluster Membership

Case	2 Clusters
1	1
2	2
3	1
4	2
5	1
6	2
7	2
8	2
9	2
10	2
11	1
12	2
13	2
14	2
15	1
16	2
17	1
18	2
19	2
20	1

## Resumen de la caracterización de los grupos

Aquí estableceremos la diferencia que hay de una variable de los dos grupos en relación con las otras cuatro variables.

**GRUPO 1.** Se caracteriza porque en la variable Procedimiento de Quejas está muy de acuerdo, con la variable Actitud ante Remuneraciones, también está muy de acuerdo, con la variable Procedimiento de Despidos y Ascensos, igualmente está muy de acuerdo, con la variable Capacitación y Desarrollo, asimismo está muy de acuerdo, y, en la última variable Actitud ante Evaluación del Desempeño, hay un equilibrio en el acuerdo y el desacuerdo

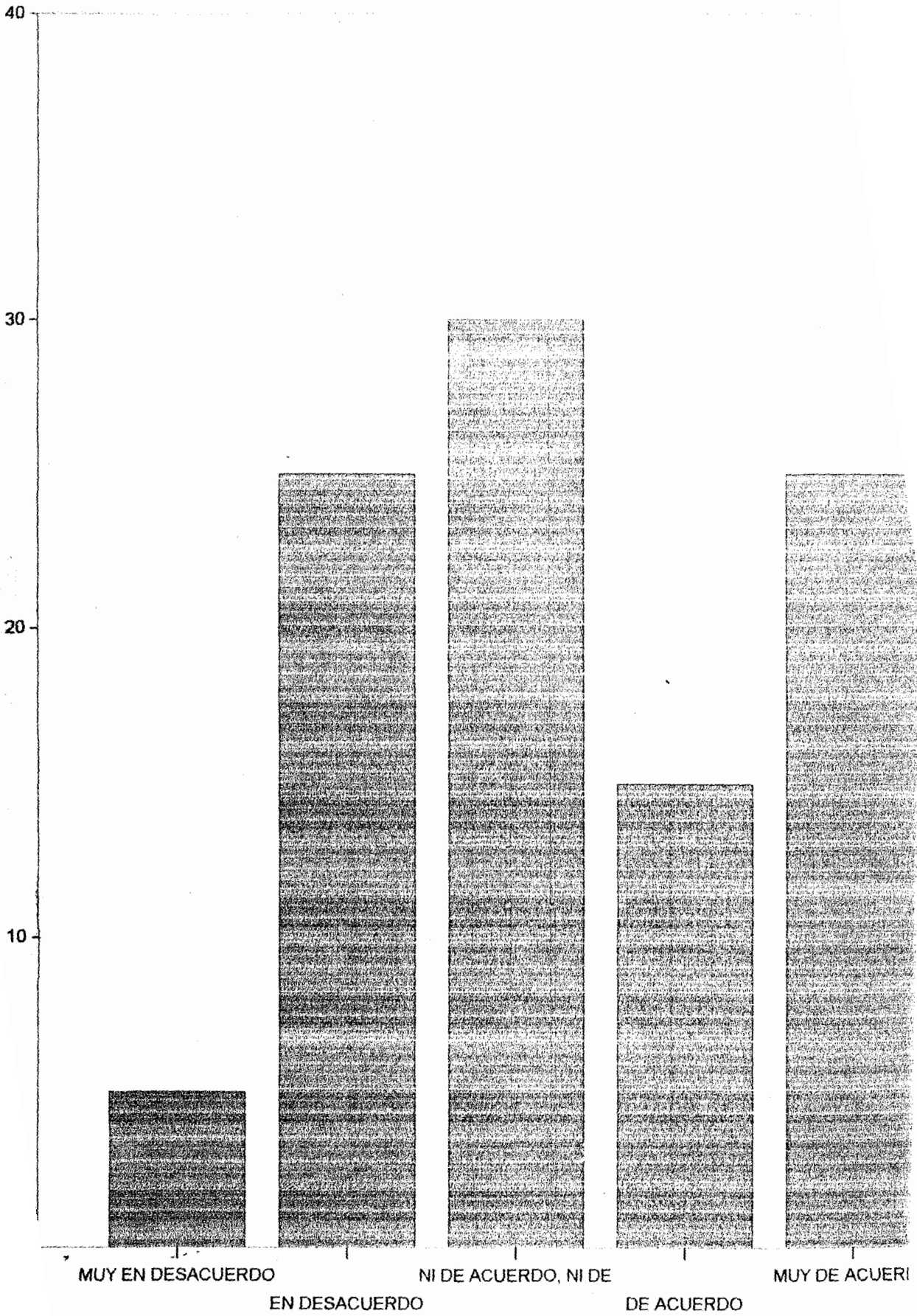
**GRUPO 2.** Se caracteriza porque en la variable Procedimiento de Quejas está en desacuerdo, con la variable Actitud ante Remuneraciones está en desacuerdo, con la variable Procedimiento de Despidos y Ascensos está muy de acuerdo, con la variable Capacitación y Desarrollo está de acuerdo, y, en la última variable Actitud ante la Evaluación del Desempeño, está en desacuerdo.

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Appears		Next S
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	3	11	1,000	0	0	
2	7	16	1,414	0	0	
3	2	12	1,414	0	0	
4	4	7	1,707	0	2	
5	10	18	1,732	0	0	
6	8	9	1,732	0	0	
7	1	3	1,866	0	1	
8	4	19	2,205	4	0	
9	15	20	2,236	0	0	
10	8	14	2,323	6	0	
11	5	10	2,343	0	5	
12	2	5	2,740	3	11	
13	1	17	2,804	7	0	
14	4	13	2,899	8	0	
15	4	8	3,131	14	10	
16	1	15	3,183	13	9	
17	2	4	3,286	12	15	
18	1	2	3,819	16	17	
19	1	6	4,044	18	0	

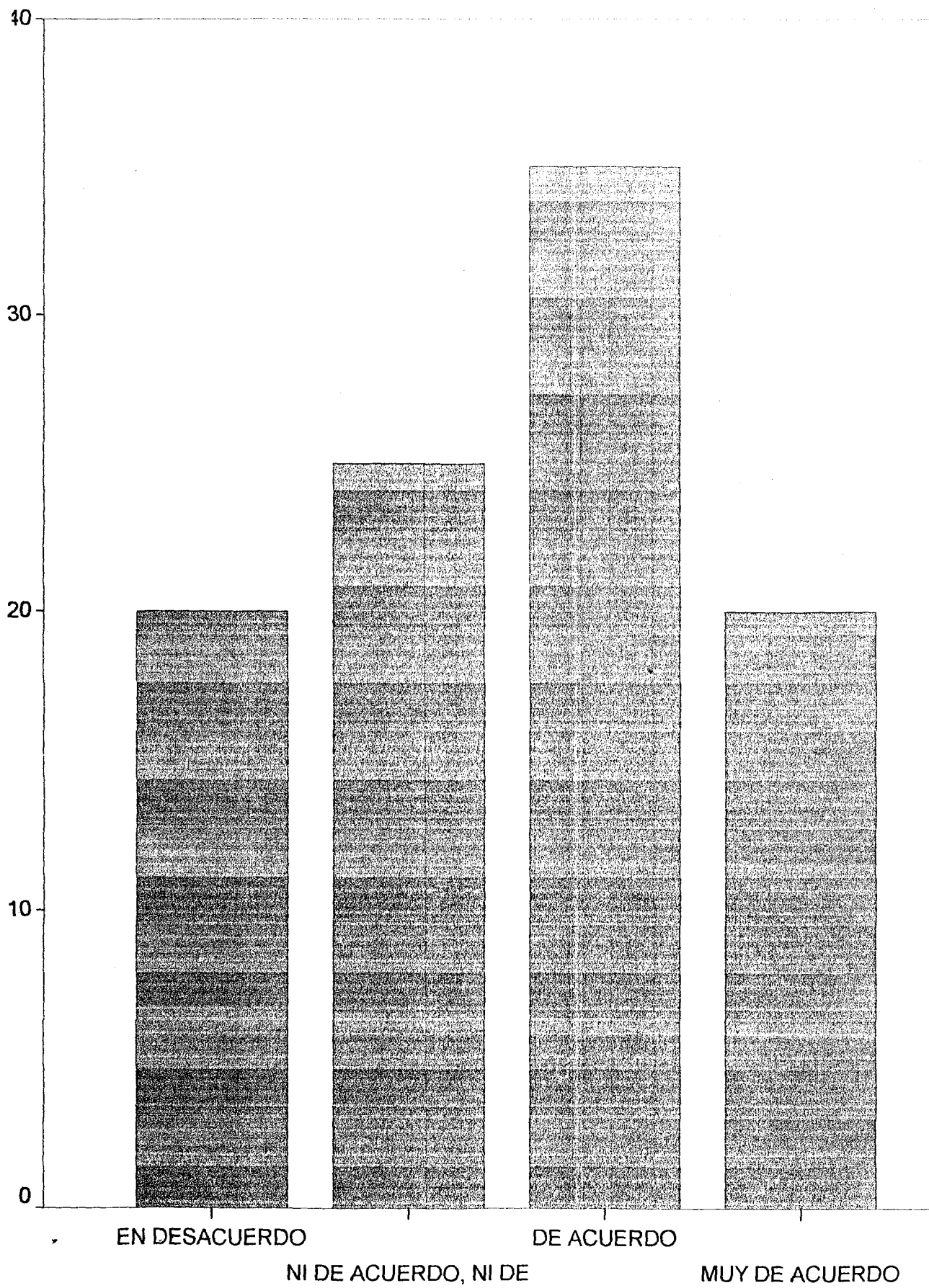
**Cluster Membership**

Case	2 Clusters
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	2
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1
19	1
20	1

# PROCEDIMIENTO DE QUEJAS

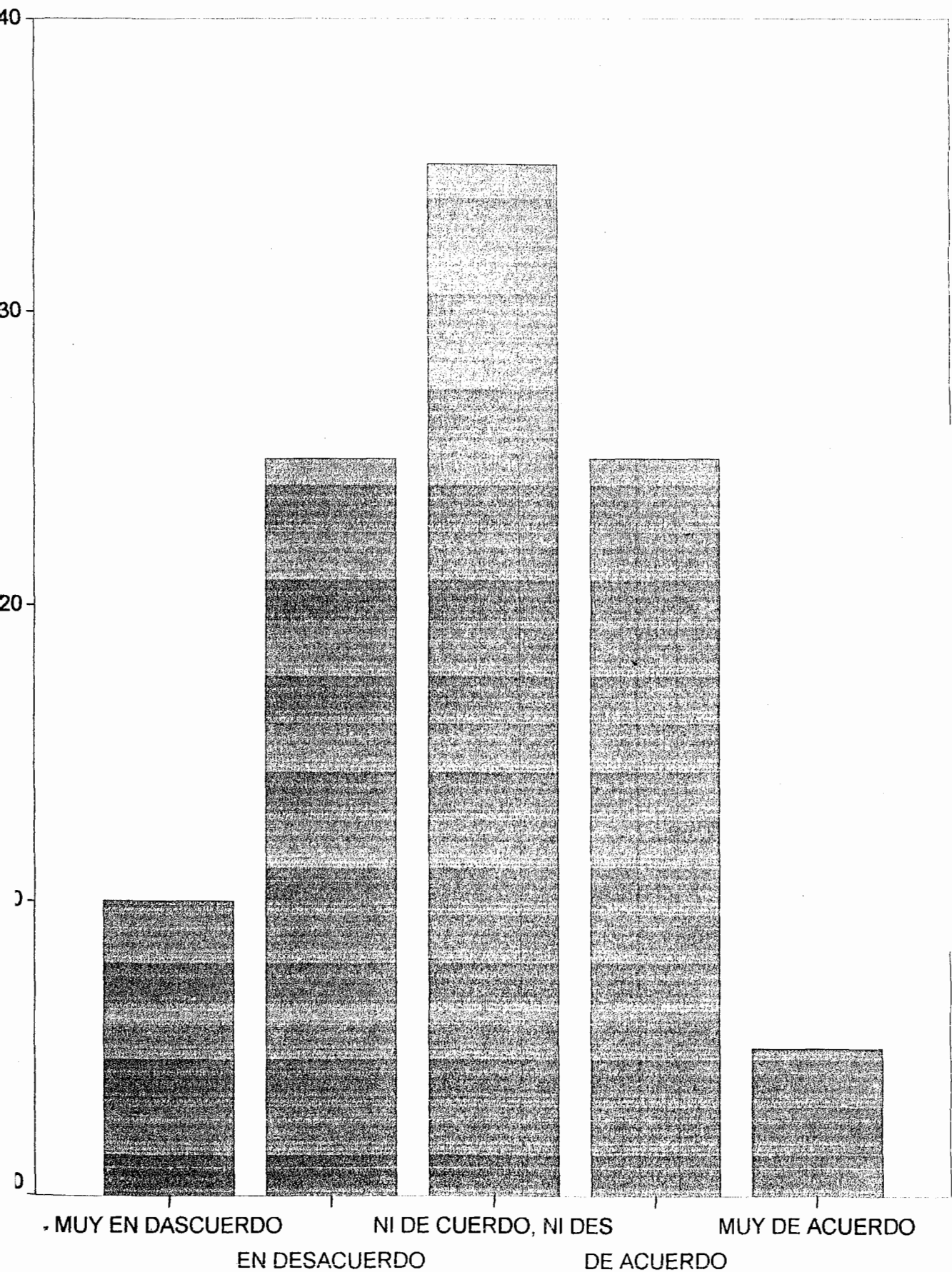


# CAPACITACION Y DESARROLLO



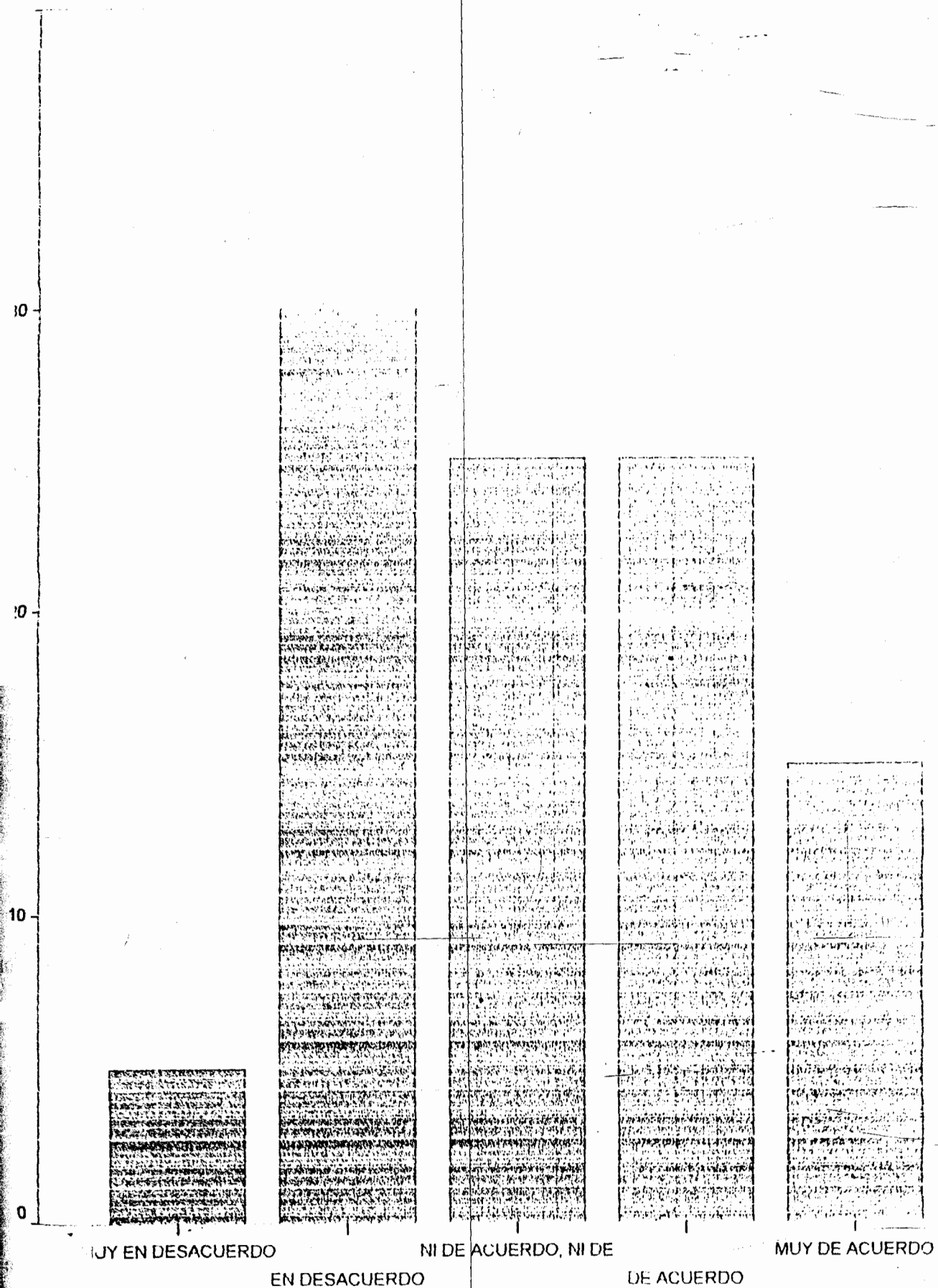
CAPACITACION Y DESARROLLO

# ACTITUD ANTE RENUMERACIONES



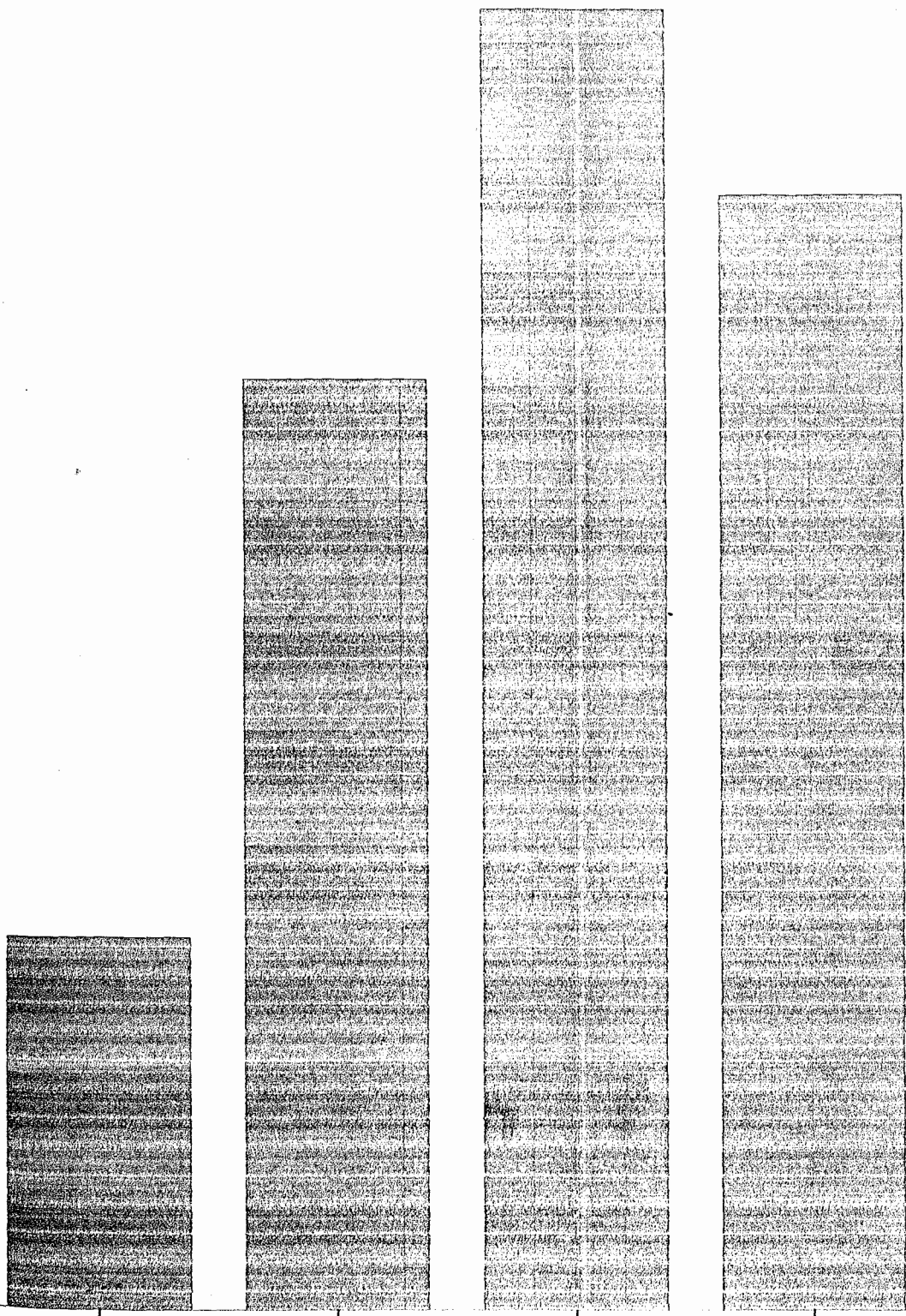
ACTITUD ANTE RENUMERACIONES

# ACTITUD ANTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



ACTITUD ANTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO





EN DESACUERDO

NI DE ACUERDO, NI DE

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

**ANEXOS DEL 41-47**  
**Referidos en la página 85**

de Economistas del ICHE-ESPOL en funciones empresariales de los  
s público y privado, niveles alto y medio, sin el conocimiento de la  
gia Didáctica propuesta, quienes participaron de una encuesta abierta  
ructurada, para la fase de recolección de datos investigativos desde el  
cualitativo.

<b>Maria Fernanda Barba</b>	<b>OPTAR</b>
<b>Ramón Cuesta</b>	<b>Seguros Cuesta-Bloch</b>
<b>Juan Espinoza</b>	<b>SRI</b>
<b>Wendy Mendoza</b>	<b>SRI</b>
<b>Fátima Flores</b>	<b>SRI</b>
<b>Karla Carmona</b>	<b>SRI</b>
<b>Evelyn Martínez</b>	<b>SRI</b>
<b>Patricio Cedeño</b>	<b>Plastigama</b>
<b>Paola Paredes</b>	<b>UPS</b>
<b>Lupe Velasco</b>	<b>Compañía Naviera</b>
<b>Jonathan Barco</b>	<b>AGD</b>

## **Gerente o Funcionario de Alto Nivel**

◆ ***María Fernanda Barba***

***Sub-Gerente de Mercadeo***

***Optar(Operadora de Tarjetas de Crédito)***

**A)** Hay veces en las que no se define adecuadamente la descripción del puesto en las empresas, es decir, la lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, y esto dificulta el desempeño tanto del empleado actual como del nuevo, porque muchos empleados no tienen claro exactamente que incluye su trabajo y el tipo de responsabilidades que este requiere para ser realizado satisfactoriamente. Esta carencia de un análisis de puestos adecuado, produce un retraso grande en la consecución de los objetivos de la empresa y una insatisfacción en las expectativas del empleado en cuanto a la organización.

**B)** Cuando existe una vacante de un puesto, muchas veces se trae y se contrata a una persona de afuera de la empresa. Esto ocasiona serios problemas con los empleados porque ellos esperan que se les dé un trato preferencial y ser ellos los primeros en tener la posibilidad de ascender en la empresa para la cual están trabajando.

Por eso ahora cuando existe una vacante, hacemos una selección interna y luego de poner el puesto a disposición de quienes tengan las características requeridas, se hace la reclusión interna.

## **Subempleo o Nivel Medio**

El siguiente grupo de Economistas de la ESPOL son de nivel medio, y han respondido las preguntas que anteriormente he señalado ( así que sus respuestas van a estar dadas referentes a los dos literales que se muestran con anterioridad en el caso de nivel medio)

A continuación doy el nombre del ex-alumno de la ESPOL y su lugar de trabajo actual.

### **◊ Iván Espinoza, SRI**

- a)** Lo que mayor insatisfacción laboral me ha causado dentro de mi institución es el hecho de que mi superior no vela por los intereses de cada uno de nosotros, solo defiende sus intereses personales tales como: aumento de salario, contrato laboral estable, conseguir un nombramiento para su puesto de trabajo, ascender a otros puestos, etc.

Creo que como autoridad superior a nosotros, debería ser la persona adecuada que escuche y satisfaga todas nuestras necesidades, sin embargo, no les da la debida importancia.

- b)** Mejoraría en él esa interrelación que mantiene con sus empleados y ese egoísmo laboral que hace creer que solo el jefe puede lograr aspiraciones altas, mientras

que el resto del personal tiene que conformarse con lo que recibe.

Debería valorar más el trabajo de sus empleados.

◊ **Wendy Mendoza, SRI**

a) Me molesta mucho la lentitud con la que trabaja, nuestro departamento de reclamos, maneja demasiados trámites los cuales deben ser efectuados y atendidos de una manera eficaz y eficiente.

Esa lentitud que tiene para revisar cada uno de los trámites nos hace retrasar bastante, por lo cual no podemos lograr una satisfacción total a nuestros clientes.

b) Debería mejorar el ritmo de trabajo, es decir ser más rápida y menos minuciosa en aspectos insignificantes. Además, ser más organizada en su tiempo, ya que siempre tiene trabajo pendiente y deja acumular demasiadas tareas.

◊ **Patricio Cedeño, Plastigama**

a) Falta de comunicación en la empresa aún se mantiene esa jerarquía de línea vertical, los superiores jamás logran un acercamiento con sus empleados.

Me molesta mucho el que mis superiores exigen que las ideas de nosotros se amolden a la de ellos, pero ellos jamás hacen algo por compaginar la ideología de ellos a la de nosotros.

b) Debería haber más motivación para los empleados, existen muchas formalidades dentro de la institución, se alinean demasiado a muchos parámetros, lo cual no les permite acercarse al empleado.

◉ **Fatima Flores, SRI**

- a) El delegar todas las responsabilidades que caen sobre él, a sus empleados, y una vez que se concluye la tarea encomendada, todos los méritos son para él. Es decir quien queda bien es el jefe a costillas del trabajo de su personal.
- b) Trabajar en conjunto con el personal, aportando ideas todos y cada uno de los que forman parte del departamento, incluido el jefe y así poder presentar un trabajo o un proyecto en conjunto, para que de esta manera los reconocimientos recaigan sobre todo el departamento.

◉ **Karla Carmona, SRI**

- a) No sabe manejar al personal que tiene bajo su cargo. El cree que por el hecho de ser el jefe, su papel dentro de la organización tiene que limitarse simplemente a dar ordenes, y aquella persona que no sigue su misma línea de pensamiento es mal vista o tachada como rebelde, sólo aquellos que están de acuerdo en todo con él, son considerados como los mejores trabajadores.
- b) Pienso que debería mejorar su actitud hacia el personal que esta a su cargo, ya que un jefe debe ser de mentalidad abierta, y estar dispuesto a aceptar críticas o sugerencias de parte de sus empleados, siempre y cuando éstas sean dadas con todo el respeto debido. Personalmente, recomendaría el dictado de un buen curso de relaciones humanas para todas aquellas personas que van a ser ascendidas a ocupar cargos altos.

◉ ***Evelyn Martinez, SRI***

- a) El principal aspecto que me molesta es el hecho que mi superior piensa que su personal no somos seres humanos, sino únicamente máquinas trabajadoras, existe demasiada explotación asía nosotros, lo único que le interesa a él es llegar a cumplir las metas propuestas dentro de la institución, es decir, él no se fija en la calidad sino en la cantidad, su personal tiene que dedicarse cien por ciento para poder cumplir esas metas, sea cual sea la situación o las circunstancias en las que se tenga laborar. Él no acepta criterios distintos a los de él.
- b) Mejoraría en él, esa actitud tan cerrada que tiene para escuchar a sus colaboradores.

Un buen jefe debe mantener buena interrelación con sus empleados, y estar siempre pendiente de cuales son los aspectos que más los aquejan y no los dejan laborar satisfactoriamente.

◉ ***Jonathan Barco, AGD***

- a) Lo que mayor insatisfacción laboral causa en la institución en la que laboro es que aquí, jamás valoran todo lo bueno que uno hace. Hace falta incentivos laborales, reconocimientos laborales, estimular al trabajador para que pueda trabajar en un ambiente en armonía. Nunca nos dicen algo cuando las cosas salen bien todos los reconocimientos y méritos se los gana la autoridad superior. Pero, cuando cometemos un error por muy pequeño que sea se nos impone sanciones o simplemente se nos tacha de ineficientes e incapaces.



**b)** Que exista incentivos laborales, no necesariamente económicos, ya que un incentivo puede ir desde una felicitación al empleado, hasta el ascenso del sueldo.

◊ **Paola Paredes, UPS**

**a)** La actitud negativa que tiene cuando se trata de alguno de su departamento ascienda a otro puesto o se cambie a otro departamento.

Él es la persona que debe aprobar el ascenso al cambio, pero la mayoría de las veces la respuesta es negativa, porque según él, no puede permitir que la gente se le vaya y su papel como jefe es retener a los mejores.

No estoy de acuerdo con eso, ya que con esta actitud es crear una relación empleado – empleador, bastante tensa.

**b)** Ver más allá de sus propios intereses, y respetar los derechos de sus empleados.

**ANEXOS 48-50**  
**Referidos en la página 91**

-  
-  
**SISTEMA DE EXPERTOS**

**Señora Doña  
Elena San Segundo Gómez de Cadiñanos  
Directora de Servicios de RR.HH y Organización  
Universidad Carlos III de Madrid**

**Estimada colega:**

Usted ha sido seleccionada para participar en una encuesta bajo la modalidad Sistema Expertos, atendiendo a sus conocimientos técnicos y su experiencia en calidad **Directora de Servicios de Recursos Humanos y Organización de la Universidad Carlos III de Madrid en España;** por tanto agradecería sus valiosas reflexiones y criterios, para validar este trabajo que responde a la Tesis para obtener el grado de Máster en Educación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral del Ecuador, cuyo tema es **“Propuesta Estrategia didáctica, con especificación de Técnicas Gerenciales orientada a ejercer una dirección empresarial efectiva”** para solucionar el problema científico que plantea: **“EL INSUFICIENTE DOMINIO DE LAS HABILIDADES PROFESIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LAS TÉCNICAS GERENCIALES POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES AL EGRESAR”.**

**Por esta razón he formulado el siguiente cuestionario que la invito a responder:**

**1. Considera usted que en la Selección de Gerentes Multinacionales, se deben evaluar no solo las exigencias técnicas de los puestos en el extranjero; sino también los requisitos culturales y la necesidad de adaptabilidad?**

**4. Completamente de acuerdo**

**③ De acuerdo**

**2. Parcialmente de acuerdo**

**1. En desacuerdo**

**2. Estima usted que al utilizarse las habilidades personales, emocionales y administrativas sugeridas en esta estrategia didáctica mejoraría la función gerencial ecuatoriana?**

- 4. Completamente de acuerdo
- 3. Parcialmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 1. En desacuerdo

**3. Estima usted que al acogerse las técnicas gerenciales en el puesto; Rotación de Puestos, Método de Asesoría y Reemplazo y Desarrollo Evaluación Internacional; así como el Método de Estudio de Casos como técnica gerencial fuera del puesto, que integran la Estrategia Didáctica expuesta, optimizaría la labor gerencial?**

- 4. Completamente de acuerdo
- 3. Parcialmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 1. En desacuerdo

**4. Apreciaría usted importante y necesaria la capacitación para la compleja función de Gerenciar Empresas Familiares ?**

- 4. Completamente de acuerdo
- 3. De acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 1. En desacuerdo

**5. Estaría usted de acuerdo con incluir la Capacitación de Servicio al Cliente, Entrenamiento de Sensibilización y Capacitación en valores morales como la Lealtad a la Organización como elementos aleatorios de esta Estrategia Didáctica?**

- 4. Completamente de acuerdo
- 3. De acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 1. En desacuerdo

**6. Cree usted de acuerdo con la Auditoría obligatoria de las funciones de Recursos Humanos, para el Control de Gestión?**

- 4. Completamente de acuerdo
- 3. De acuerdo
- 2. Parcialmente de acuerdo
- 1. En desacuerdo

- 4) Completamente de acuerdo
3. De acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
1. En desacuerdo

7.- A su criterio cuál de las Técnicas de Capacitación Gerencial expuestas a continuación, cree usted que mejoraría el desempeño del futuro Gerente Ecuatoriano?

*Capacitación Gerencial en el Puesto:*

- a) Capacitación Vestibular por Simulacro
- b) Rotación de Puestos
- c) Panel Junior de Entrenamiento
- d) Aprendizaje de Acción
- e) Entrenamiento de Sensibilización

- 4) Completamente de acuerdo
3. De acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
1. En desacuerdo

27/05/03

hle

ELENA SAN SEGUNDO

JEFA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID



**ANEXOS 51-53**  
**Referidos en la página 93**

## SYSTÈME D'EXPERTS

Mme/ M

GIRENEZ  
Jeune

Gérant

Directeur Ressources Humaines  
pro-je

Cher (ère) Collègue:

Puis-je vous demander, en raison de vos connaissances de votre expérience en tant que gérant dans votre entreprise, de m'aider en remplissant une enquête pour un Travail Académique Universitaire à niveau maîtrise de l'Université Ecole Polytechnique de Guayaquil-Equateur dont le problème scientifique proposé est "Le domaine insuffisant des étudiants universitaires sur les techniques de gestion pendant leur expérience professionnelle dans l'entreprise"?

C'est la raison du thème de cette recherche: "Stratégies didactiques pour le développement des techniques de Gestion"

1.-Croyez – vous que dans le choix des gérants multinationales doivent être évalués non seulement les exigences techniques des postes à l'étranger, mais aussi les aspects culturels et les besoins d'adaptation?

4. Complètement d'accord
3. D'accord
2. Partiellement d'accord
1. Pas d'accord.





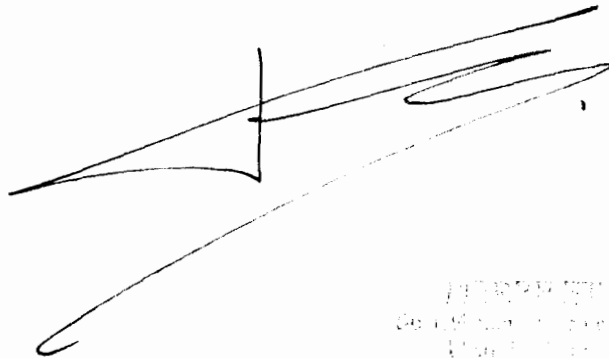
7.- Croyez-vous que l'application de la technique de capacitation gerentielle proposée améliorerait le travail du gérant équatorien?

- a) Capacitation gerentielle dans le poste
- b) Capacitation Vestibulaire pour simulations
- c) Rotation des postes
- d) Panel Junior d'entrainement
- e) Apprentissage d'Action
- f) Entrainement de sensibilisation

- 4. Complètement d'accord
- 3. D'accord
- 2. Partielement d'accord
- 1. Pas d'accord

a) (4)  
b) (2)  
c) (3)  
d) (3)  
e) (4)  
f) (3)

---



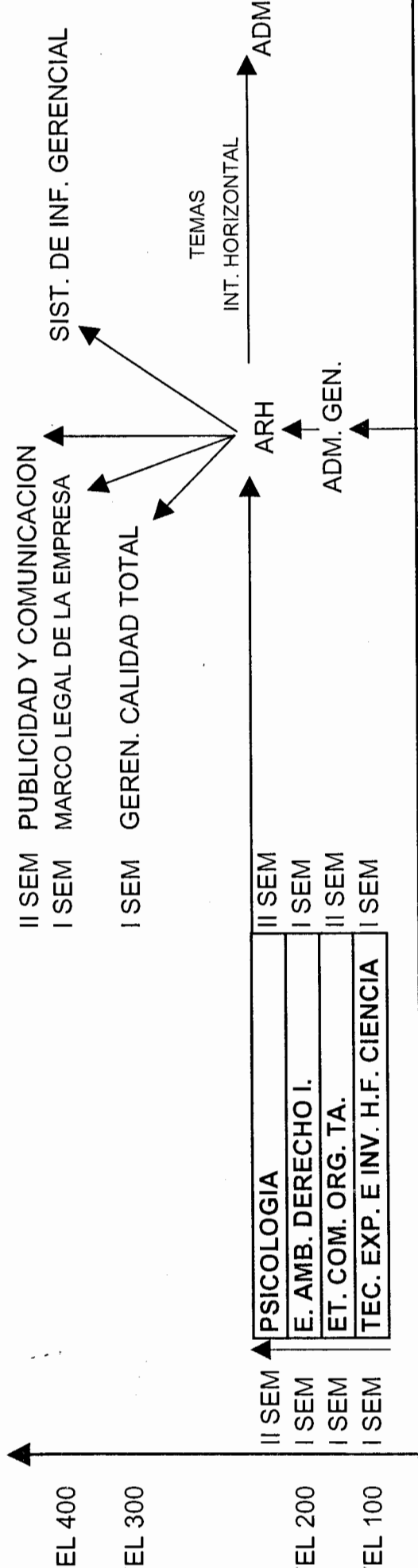
REPUBLICAINE  
Généraliste  
Membre  
Membre  
Membre  
Membre

# **ANEXO 54**

**Referido en la página 100**

# CURRÍCULO INTEGRADO

## INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL DEL PLAN DE ESTUDIO ARH



INTEGRACION  
VERTICAL  
AREA  
ADMINISTRACION

INTEGRACION  
VERTICAL  
AREA  
HUMANISTICA

**ANEXOS 55-57**  
**Referidos en la página 100**

# LEY DE PASANTIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL

## CONGRESO NACIONAL EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

### CONSIDERANDO:

Que la mayor parte de los centros de educación superior no brindan a los futuros profesionales condiciones globales necesarias para que adquieran la práctica y experiencia requerida para el eficiente ejercicio profesional en la rama en que se forman, constituyendo ésta una de las causas del desempleo profesional.

Que la empresa privada cuenta con la estructura adecuada para la práctica, formación y capacitación profesional de los estudiantes de nivel superior;

Que frente a los crecientes índices de desempleo y subempleo, se hace necesario impulsar el desarrollo de pasantías en la empresa privada, a través de normas que determinen un régimen especial de relaciones entre la empresa privada y los pasantes; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

### LEY DE PASANTIAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL

**Art. 1.- Objeto.-** La presente Ley tiene por objeto la creación, funcionamiento y mantenimiento de puestos de pasantía en el sector privado.

**Art. 2.- Definiciones.-** Para los efectos de esta Ley, se considera:

- 1. Actividad Productiva.-** Toda actividad económica que ejerza una empresa privada para la generación de bienes y servicios, con mira a la obtención de utilidad o lucro;
- 2. Empresa.-** Unidad de producción económica del sector privado, integrada por personas naturales, ya sean en forma unipersonal o constituida en una sociedad de hecho o de derecho;
- 3. Centro de Estudios de Nivel Superior o Intermediario.-** Persona Jurídica creada exclusivamente a la investigación y formación de profesionales en los campos humanístico, científico y tecnológico, de conformidad con la Ley de Universidades y Politécnicas; y,
- 4. Pasante.-** Alumno o estudiante matriculado en el segundo año o en años superiores en un Centro de Estudios de Nivel Superior y que concurra normalmente a los correspondientes períodos lectivos.

**Art. 3.- Ámbito.-** Podrán acogerse a las disposiciones de la presente Ley, las empresas que realicen o lleven a cabo una actividad productiva dentro del sector privado, así como los pasantes de los centros de estudios del nivel superior que hayan optado u opten por una profesión que requiera una formación mínima de tres años.

Se excluye del régimen de pasantías creado por esta Ley, a los organismos semipúblicos o privados con la finalidad social o pública y a las personas jurídicas que realicen una actividad productiva con fines de lucro, tales como corporaciones o fundaciones.

Tampoco son beneficiarios de esta Ley los alumnos de los centros de estudios superiores cuyas carreras o profesiones impliquen un periodo de estudios menor a tres años.

**Art. 4.- Exclusión Laboral.-** La relación jurídica entre las empresas y los pasantes se establecerá mediante un contrato de pasantía y se regirá única y exclusivamente por las disposiciones de esta Ley y las de aquellas a las que expresamente se remiten sus disposiciones. No será de carácter laboral; por lo tanto, no serán aplicables a ésta, las normas del Código de Trabajo y demás leyes laborales.

Tampoco habrá responsabilidad solidaria alguna entre el estudiante y el centro de estudios superiores o intermediario.

**Art. 5.- Facultades.-** Los centros de educación de nivel superior del país presentarán a los pasantes de los estudiantes que se hagan acreedores a los beneficios del régimen de pasantías. La selección de los pasantes se realizará, mediante convenios suscritos entre la máxima autoridad de dichos centros educativos y las empresas.

Las empresas podrán celebrar por escrito contratos individuales de pasantías de naturaleza laboral con los pasantes hasta su incorporación o graduación en los términos señalados en esta Ley, siendo facultativo para las partes iniciar una relación laboral por tiempo indefinido desde el momento en que el pasante es incorporado o graduado.

**Art. 6.- Horario de Labores.-** Los pasantes tendrán un horario máximo de labores diarias durante cinco días a la semana. En ningún caso serán obligados a exceder el horario, ni podrán desempeñarlo durante las horas de clases o exámenes.

**Art. 7.- Pensión de Pasantía y Seguridad Social.-** Los pasantes recibirán como pensión mensual, una cantidad no inferior a la del salario mínimo sectorial fijado por la Comisión de Salarios Mínimos para la rama de actividad que corresponda a la carrera del pasante o de no haberlo, por el salario o sueldo mínimo sectorial similar a otra carrera.

Además de dicho salario la pensión comprenderá el valor mensualizado equivalente a los siguientes componentes salariales: Compensación por el Alto Costo de la Vida, I Complementaria, Décimos tercero, Cuarto, Quinto y Sexto sueldo, y Compensación por Transporte. Dicha pensión se la fijará en proporción al horario de labores con una jornada laboral completa.

Además, los pasantes serán obligatoriamente afiliados al régimen de seguridad social y de treinta días de vacaciones anuales con derecho a percibir una pensión completa de pasantías.

**Art. 8.- Control.-** Para determinar el número de pasantes, se tomará como base la declaración de pago de planilla que hace la empresa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IES) como los respectivos convenios suscritos entre las empresas y los centros de estudios superiores y los contratos de pasantías.

Los centros de estudios de nivel superior remitirán al Ministerio de Economía y Finanzas una declaración certificada de los correspondientes convenios de pasantías, debiendo señalar especialmente el número de alumnos que ejercen pasantías en las empresas privadas del país.

**Art. 9.- Sanciones.-** Las empresas que al aplicar la depuración de sus ingresos, con las disposiciones del artículo 10 numeral 9, de la Ley de Régimen Tributario Interno, declaraciones falsas o incrementen ficticia o fraudulentamente el monto anual de las pasantías pagadas a sus pasantes, serán sancionadas con una multa equivalente al tripe de la multa que, por este motivo, se haya efectuado a la base imponible sujeta al impuesto a la renta. El cobro de dicha multa se hará efectiva por el Ministerio de Economía y Finanzas de manera coactiva.

La reincidencia en la infracción antes indicada constituirá un delito perseguible de oficio con pena de prisión de seis meses a dos años para los representantes legales y los contadores de las empresas, sin perjuicio del cobro de la multa antes mencionada.

Las empresas que cometan las infracciones determinadas en los incisos precedentes, en el futuro, implementarán el régimen de pasantías previsto en esta Ley.

En el contrato de pasantías se establecerá el plazo de duración y las causas de terminación anticipadas.

**Artículo Final.- (Carácter y vigencia de la Ley)** La presente Ley, que tiene el carácter de Ley especial, estará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial y sus disposiciones prevalecerán sobre las que se le opongan.