

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:  
EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL PARA LOS ESTUDIANTES DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DON  
BOSCO.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE: LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: LIC. FABIÁN BRUNO

PRESENTADO POR:

BR. KAROLINE MARITZA LÓPEZ AYALA  
BR. JOSÉ ULISES MELÉNDEZ OLIVA

OCTUBRE DE 2006  
SAN SALVADOR, SOYAPANGO

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADO:

EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL PARA LOS ESTUDIANTES DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DON  
BOSCO.

LICDA. MARTA MARTÍNEZ  
JURADO VOCAL

LIC. HERBERT Crespín  
JURADO PRESIDENTE

LIC. MAX MEJÍA  
JURADO VOCAL

ASESOR  
LIC. FABIÁN BRUNO

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR:

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES

COORDINADOR DE CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS:

LIC. FIDIAS ALFARO

## INDICE

## PÁG

Introducción . . . . .	i
A. Antecedentes del tema . . . . .	ii
B. Planteamiento del problema . . . . .	iii
C. Importancia y justificación . . . . .	iv
D. Proyección social . . . . .	xii
E. Definición del tema . . . . .	xiii

## INDICE

PÁG

### CAPITULO I

1.1	Marco Teórico . . . . .	1
1.1.1	Teorías del Aprendizaje . . . . .	1
1.2	Marco Legal . . . . .	5
1.2.1	Ley de Educación Superior . . . . .	5
1.2.2	Modelo Educativo de la Universidad Don Bosco . . . . .	8
1.2.3	Plan de Estudios de la Universidad Don Bosco . . . . .	14
1.3	Marco Conceptual . . . . .	16
1.3.1	Conceptos Básicos de Competencias . . . . .	16
1.3.1.1	Competencias Laborales . . . . .	16
1.3.1.2	Origen de la Educación Basada en Competencias . . . . .	20
1.3.1.2.1	Pilares de la Educación recomendados por la UNESCO . . . . .	20
1.3.1.2.2	La Educación basada en Normas de Competencias . . . . .	21
1.3.1.2.3	Plan Nacional de Educación 2021 . . . . .	21
1.3.1.2.4	Iniciativas nacionales relativas a la Certificación de Competencias El Salvador . . . . .	22
1.3.1.2.5	Universidad Politécnica de El Salvador . . . . .	23
1.4	Marco Técnico . . . . .	25
1.4.1	Normalización de Competencias Laborales y Normas de Calidad (OIT) . . . . .	25
1.4.2	Análisis de Competencias Laborales . . . . .	31

1.4.2.1	¿En que consiste la Identificación de Competencias?	31
1.4.2.2	Etapas del Proceso de Identificación	33
1.4.2.2.1	Etapa de Preparación	34
1.4.2.2.2	Identificar Unidades y Elementos de Competencias Profesional.	39
1.4.2.2.3	Describir Unidades y Elementos de Competencia Profesional	43
1.4.2.3	Definición de Objetivos	50
1.4.2.3.1	Requerimientos para la Definición de los Objetivos Generales	51
1.4.2.3.2	Objetivos Específicos, Generales y Pre – Requisitos de un Programa de Formación	52
1.4.2.3.3	Contenidos y Definición de la Estructura de un Programa de Formación	60
1.4.3	Diseño Curricular para Educación Superior	68
1.4.3.1	Etapa 1: Fundamentación de la Carrera profesional	70
1.4.3.2	Etapa 2: Elaboración del perfil Profesional	72
1.4.3.3	Etapa 3: Organización y Estructuración Curricular	74
1.4.3.4	Etapa 4: Evaluación continua de Currículo	76
1.4	Marco Filosófico Antropológico	78
	Conclusiones	90

## INDICE

PÁG

### CAPITULO II

2. Investigación de Campo . . . . .	91
2.1 Hipótesis y Especificación de Hipótesis . . . . .	91
2.2 Metodología de Investigación. . . . .	92
2.2.1 Fuentes de Información Primaria . . . . .	92
2.2.1.1 Diseño Curricular de la Universidad Don Bosco . . . . .	93
2.2.1.1.1 Etapa 1: Fundamentación de la Carrera Profesional. . . . .	93
2.2.1.1.2 Etapa 2: Perfil Profesional . . . . .	107
2.2.1.1.3 Etapa 3: Plan Curricular y Programaciones de Estudio . . . . .	111
2.2.2 Sujetos de Estudio . . . . .	124
2.3 Procesamiento y análisis de los datos . . . . .	126
Conclusión . . . . .	160

## INDICE

PÁG

### CAPITULO III

Propuesta de educación basada en competencias		161
3.1	Análisis FODA de las Asignaturas en estudio	161
3.2	Certificación en Recursos Humanos	171
3.2.1	Perfil profesional en Recursos Humanos basado en Competencias	171
3.2.2	Catalogo de competencias de la certificación de competencias en Recursos Humanos	174
3.3	Programa de estudio de la Certificación	183
	A) Generalidades	183
	B) Descripción de Unidades y elementos de competencias	184
	C) Contenidos	191
3.4	Estrategia metodológica de la Certificación	208
3.4.1	Métodos	208
3.4.1.1	Metodología por asignatura	212
3.4.2	Medios didácticos	214
3.4.2.1	Medios didácticos y bibliografía por cada asignatura	218
3.5	Instrumentos de Evaluación de competencias de los estudiantes	221
3.6	Instrumento de Evaluación del docente	227
	Conclusiones	231

Recomendaciones . . . . .	233
Bibliografía . . . . .	235
Glosario . . . . .	237
Anexos . . . . .	240
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	
Anexo 6	
Anexo 7	
Anexo 8	



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, los graduados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas se encuentran en un entorno laboral cambiante, donde se vuelve muy importante la competencia que este puede tener para poder acceder a un puesto de trabajo. Es ahí que en su vida de estudiante, debe adquirir las competencias necesarias que le ayudarán a poder acceder a un empleo y luego a desempeñarse de una mejor manera dentro de la organización.

Para lograr que el estudiante adquiera estas competencias, la Universidad Don Bosco debe brindar una Educación Basada en Competencias, donde el estudiante al finalizar su ciclo de estudio pueda demostrar que ha adquirido las competencias esperadas y además estar consciente de las competencias que posee.

El propósito principal de la investigación es realizar una propuesta de Educación Basada en Competencias Laborales, tomando como análisis el 6 % del Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Don Bosco. Dicha propuesta estará enfocada al área de Recursos Humanos, por lo que las materias que se analizarán serán: Motivación y Cambio Actitudinal, Administración de Personas I, Administración de Personas II.

Para dicha propuesta se tomarán en cuenta fundamentos teóricos, los cuales se desarrollan en el capítulo 1, donde se estudian enfoques de educación, lo relacionado a la Formación por Competencias, y contenidos complementarios de fundamentación teórica.

En el segundo capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de la investigación de campo y como se obtuvo la información además el análisis de los resultados obtenidos.

Y finalmente en el tercer capítulo, se muestra la propuesta de educación basada en competencias laborales.

## A. ANTECEDENTES DEL TEMA

Hoy en día se habla mucho de la Globalización y el impacto de esta en el entorno mundial. Este es un término moderno, especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural.

Este entorno globalizado, hace que las empresas busquen asegurar la calidad de los procesos industriales y administrativos, que definan; por ejemplo, el nivel necesario de competencias del personal de la empresa. De esta manera obtienen una certificación de estándares, lo que les asegurará la calidad en los procesos antes mencionados.

El concepto de Competencia Laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados; sobre todo, en aquellos que reflejaban mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo. Esta situación originaba la búsqueda de respuestas en estos países ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra que se requería en aquel entonces. El problema, entonces, no refería sólo a aspectos cuantitativos; sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación y de formación ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aún, no correspondían a los nuevos signos que avizoraba el tiempo. La respuesta, entonces, se orientaba a la concepción del enfoque de Competencia Laboral, pretendiendo ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo y a la sociedad en general con el mundo de la educación y de la formación.<sup>1</sup>

En relación a nuestra propuesta, se entenderá por Competencias: “Como El nivel necesario de conocimientos, habilidades, destrezas y valores para dar resultados eficaces alineados a los objetivos y metas establecidos por una Empresa”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> La educación basada en competencias. Magda Cejas

<sup>2</sup> Definición de Competencias, aportación del grupo; fundamentado en el enfoque de David McClelland que señala variables llamadas competencias las cuales permiten una mejor predicción del rendimiento laboral.

También, haremos una revisión de las concepciones que se presentan en las distintas instituciones; por ejemplo, INSAFORP define formación por competencias y competencias como<sup>3</sup>: La formación profesional por competencias está referida a programas ocupacionales en los cuales se requieren conductas (competencias) y estándares de rendimiento, los cuales se han especificado antes de realizar la instrucción.

Una competencia es definida como la habilidad (incluyendo los conocimientos, destrezas y/o actitudes) para realizar una tarea específica exitosamente, de acuerdo con el estándar de rendimiento específico. Una definición de competencia contiene un verbo de acción y un sustantivo.

Educación por competencias<sup>4</sup>: en el marco de la formación pretende ser un enfoque integral que busca vincular el sector educativo con el productivo y elevar el potencial de los individuos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea

Iniciativas nacionales relativas a la certificación por competencias <sup>5</sup>

A efectos de estructurar una propuesta, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el INSAFORP suscribieron un convenio en 1999 en el cual se resalta la coincidencia sobre la necesidad de que el país cuente con recursos humanos debidamente calificados y certificados.

Este proyecto, así concebido, tiene la orientación de un organismo bilateral y cumplirá la misión de elevar las competencias de los recursos humanos, en el contexto de criterios de desempeño humano y técnico, a fin de generar mejores

---

<sup>3</sup> Fundamentos de la Formación Profesional por Competencias. INSAFORP

<sup>4</sup> Las tendencias actuales imponen nuevas exigencias a la economía nacional y la obligan a buscar alternativas para que los individuos desarrollen los conocimientos y las habilidades que requieren, es en esta perspectiva que se dirige el enfoque de establecer una vinculación entre el sector educativo y el productivo, orientado de manera efectiva a desarrollar en las personas la capacidad de aprender, una educación que esté de cara a la demanda que exige el puesto de trabajo. Martínez América et al. (1999).

<sup>5</sup> Iniciativas nacionales relativas a la certificación por competencias-INSAFORP-OIT-CINTERFOR

condiciones de competitividad<sup>6</sup> del sector productivo y de empleo del trabajador en un escenario de integración regional, de apertura económica y de globalización de la economía.

En cuanto a algunas experiencias relacionadas con la temática, en El Salvador, la Universidad Politécnica aplica una educación basada en competencias. Para la realización de este proyecto, se revisó por parte de la universidad varias tendencias educativas y llegó a la conclusión de que el Modelo de Formación Basada en Competencias es la óptima alternativa que permite enfocar las características de los roles profesionales en los diversos ámbitos de trabajo y, por lo tanto, permitirá a sus estudiantes prepararse adecuadamente e incorporarse al mundo productivo con mejores oportunidades de éxito.

En este contexto, la Universidad desarrolla su proyecto educativo, en el que la competencia se concibe como una compleja combinación de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) ante las tareas que el profesional tiene que desempeñar en determinadas situaciones.<sup>7</sup>

Todo lo anterior representa un reto para el país, donde las empresas locales deben adaptarse a dichos cambios para buscar ser más competitivos, tanto nacional como internacionalmente. Lo anterior supone, además, que las instituciones de educación superior deben preparar a sus alumnos, que son los futuros profesionales, para afrontar estos cambios o transformaciones en el ámbito social, económico, político y laboral.

---

<sup>6</sup> Pero la competitividad no se limita al mero hecho de competir, sino que va mucho más allá debido a que implica un proceso de mejora continua, de comparación de resultados y de búsqueda permanente de la excelencia. La competitividad comienza por el individuo que se esfuerza todos los días por ser el mejor de la clase o el empleado más productivo. Marcos Tulio Álvarez Economista UCAB

Este término, por tener una conceptualización relacionada con una puja entre competidores, no resulta aplicable a la comparación entre ámbitos educativos, dado que estos deben adoptar, como valor opuesto al anterior, el de la cooperación solidaria. Víctor Assenza Pariss

<sup>7</sup> Universidad Politécnica de El Salvador / [http:// www.upes.edu.sv](http://www.upes.edu.sv)

Ante este desafío en el contexto de la Educación Superior es que se plantea la propuesta de Educación en base a Competencias para la Universidad Don Bosco, la cual fue fundada un 8 de marzo de 1984, a través de sus Estatutos, con el acuerdo N° 677 del Ministerio de Educación. Desde sus inicios buscó desarrollar su Misión con un alto sentido de competencia profesional, responsabilidad social y compromiso por el desarrollo humano integral.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco fue creada en noviembre de 1998. Se encuentra conformada por las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Mercadotecnia.

La Universidad Don Bosco fue la primera universidad del país en obtener la Acreditación Institucional. Del 26 de julio al 14 de septiembre de 2001, se abrió por primera vez el período de la Convocatoria 2001 a las Instituciones de Educación Superior que desearan someterse al proceso de acreditación. De dicha Convocatoria resultó acreditada la Universidad Don Bosco. El Acto Público de entrega de credenciales de Acreditación, se llevó a cabo el día 17 de diciembre de 2001, en el Hotel Princess.<sup>8</sup>

Se considera que la Universidad Don Bosco puede adoptar una propuesta de Educación basada en competencias laborales para la Facultad de Ciencias Económicas; ya que enmarca su Misión en la formación de profesionales con el más alto nivel académico, además el estilo educativo salesiano que posee, fomenta a que se busquen nuevas y mejores metodologías educativas, que se ven reflejadas en uno de sus tres aspectos: la Razón.

“La razón tiene que ver también con la búsqueda de metodologías más participativas en el aula, con procesos adecuados de evaluación, y con la utilización de las nuevas tecnologías al servicio del desarrollo integral de las personas...”

---

<sup>8</sup> [www.MINED.gob.sv](http://www.MINED.gob.sv)

La razón, por todo eso, es el elemento del estilo salesiano que hace referencia a la calidad y excelencia académica”.<sup>9</sup>

De acuerdo con el estilo Educativo Salesiano, la Educación por competencias se adelanta a esos cambios, que las empresas de hoy en día buscan en sus empleados actuales y potenciales buscando que estos posean ciertos conocimientos, habilidades y destrezas, debido al interés que poseen de obtener la certificación 9001-2000.<sup>10</sup>

## B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las exigencias del mercado para los egresados o estudiantes de las diferentes Universidades para ocupar un puesto en la vida laboral de una empresa es cada vez mayor. Tomando en cuenta lo anterior es que la Universidad Don Bosco debe vincular la educación con el desempeño. La brecha existente entre ambos sectores, evidencia la necesidad de incorporar en los planes de estudio una modalidad educativa más acorde a las necesidades reales del entorno, donde la educación tenga mayor presencia; no sólo con los contenidos institucionales y pedagógicos; sino también en la evaluación de los resultados que se tenga en base al desempeño que demuestren las personas una vez que hayan concluido su formación en el sistema educativo y que a su vez le permita la demostración de lo que sabe, sus competencias y su desempeño. Al desarrollar la Universidad una Educación por competencias, le otorgará un valor agregado al estudiante en su carrera profesional y le facilitará una inserción en el mercado laboral.

Hoy en día las empresas que representan el Mercado laboral, presentan exigencias mayores debido a la nueva certificación ISO 9001: 2000 la cual posee una estrecha relación con las Competencias Laborales.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Documento facilitado por el Departamento de Teología de la Universidad Don Bosco, Soyapango 2003.

<sup>10</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) "Calidad y Desarrollo Organizacional a través de la Certificación ISO 9000".

<sup>11</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) "Certificación ISO"

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1 ) establece lo siguiente: “El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación , formación, habilidades y experiencias apropiadas”.

De acuerdo a lo antes citado, esta norma marca los vértices para definir en base a qué un individuo será competente.

Ahora, en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos, en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y formación, textualmente dice:

La organización debe:

- Determinar las competencias para el personal.
- Proporcionar información.
- Evaluar la eficacia.
- Asegurar la conciencia.
- Mantener Registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

De estas exigencias y requisitos, surge la oportunidad o amenaza para los estudiantes de las instituciones de educación superior.

Hoy ya no se discute que el “milagro japonés” fue producto, entre otros factores, de la calidad de la educación y la formación profesional, impartida a la población, la cual incrementó la calidad y productividad de sus procesos, productos y servicios. Tal fue así que el Dr. Kaoru Ishikawa, reconocido como “el padre de la calidad” en Japón, instituyó el lema:

“La calidad comienza con educación y termina con educación”

A partir del éxito evidente de la gestión japonesa, diversas técnicas y modelos similares se fueron difundiendo a nivel internacional, por los más relevantes y reconocidos investigadores y gurúes de la calidad, tales como J. Juran, J. Halpin, A. Feingenbaum, E. Deming, P. Crosby y K. Ishikawa, que tanto han contribuido al desarrollo tecnológico, comercial y económico del Japón y de muchas empresas occidentales. Estos coinciden en que:

“La calidad sólo es posible partiendo de las competencias profesionales y compromisos del personal, de dirección y operación, que conduce, brinda servicios, realiza trabajos, desarrolla procesos, y entrega productos o servicios, que cumplen con sus requisitos en un clima confiable, estimulante, satisfaciendo y excediendo las expectativas del cliente y la sociedad”.

Miguel Zabalza<sup>12</sup> recoge seis retos que deben enfrentar las universidades hoy día de la siguiente forma:

- Adaptarse a las demandas del empleo;
- Situarse en un contexto de gran competitividad donde se exige calidad y capacidad de cambio;
- Mejorar la gestión, en un contexto de reducción de recursos públicos;
- Incorporar las nuevas tecnologías, tanto en gestión como en docencia;
- Constituirse en motor de desarrollo local, tanto en lo cultural como en lo social y económico;
- Reubicarse en un escenario globalizado, que implica potenciar la interdisciplinariedad, el dominio de lenguas extranjeras, la movilidad de docentes y estudiantes, los sistemas de acreditación compartidos.

---

<sup>12</sup> Zabalza, M. la enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas. Madrid: Nancea, 2002.

En respuesta a estos retos, la Universidad Don Bosco debe ser una alternativa educativa que beneficie a los estudiantes, que son los potenciales profesionales que tendrán que adaptarse al Mercado Laboral.

Tomando en cuenta lo antes expresado, estructuramos nuestro Problema de estudio de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores del Plan de estudio de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Don Bosco que le permitirán al egresado incorporarse efectivamente al sector productivo globalizado de la sociedad?

- ¿Qué implicaciones causa un enfoque tradicional de educación superior, en los estudiantes de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas ante las exigencias del mercado Laboral competitivo?
- ¿Cómo afecta el diseño curricular de educación superior en la formación profesional que el estudiante reciba para desarrollarse en un futuro en un campo laboral específico?
- ¿Qué implicaciones causan las nuevas exigencias del mercado para los graduados de la Universidad Don Bosco ante las Iniciativas relativas a la certificación por competencias, en el diseño curricular del Plan de Estudios?

#### B.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Los estudiantes que se incluirán como sujetos de investigación serán los que hayan cursado la asignatura de Administración General II en el año

2004, y Administración de Personas en la Empresa II el año 2005 de la Universidad Don Bosco en la Facultad de Ciencias Económicas de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas. Se realizará un censo a toda la población conformada por los estudiantes que cumplan los requisitos mencionados anteriormente.

### C. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La educación en base a competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades actuales. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño ocupacional, permitiendo con esto la formación de profesionales más integrales y que sean capaces de aportar a la organización el aprendizaje que han adquirido.<sup>13</sup>

En nuestro país existen empresas que se encuentran certificadas o en un proceso de certificación. En el caso de las empresas certificadas buscan actualizar la familia ISO: 1994 por la certificación ISO: 2000 exigiendo mejores elementos que les faciliten brindar bienes y servicios de Calidad. Ante esta demanda de profesionales, es de mucha importancia que las instituciones de educación superior se encuentren en una búsqueda continua de calidad en sus procesos de formación de sus estudiantes.

La justificación de una propuesta de educación basada en competencias para la Universidad Don Bosco, se puede enmarcar en los siguientes puntos:

- El interés actual para situar al profesionalista que demandan los tiempos actuales.<sup>14</sup>

El entorno laboral exige profesionistas competentes, obligando así a transformar los planes de estudios de las instituciones que forman profesionales universitarios

---

<sup>13</sup> Magda Cejas, La Educación Basada en Competencias.

<sup>14</sup> Adelina Galindo Romero, Título del comentario: Exigencias pedagógico-profesionales contemporáneas. Revista Iberoamericana de Educación.

o técnicos, a los cuales se les reclama variantes de fondo en los procesos docente educativo y en los modelos de formación profesional.

Al plantear la necesidad imperiosa de que la pedagogía recapacite en cómo hacer al profesional que merece nuestra época, señala elementos fundamentales para abordar críticamente, con una dialéctica positiva; afirmando que con la remodelación de las tareas, objetivos, métodos, contenidos y problemas a los cuales se requiere que den respuesta las enseñanzas universitarias en su vínculo con la sociedad, delinear programas de estudio para incentivar la capacidad intelectual de los estudiantes, mejorar el contenido de los estudios interdisciplinarios, aplicando métodos didácticos que propicien una auténtica y verdadera ubicación de los egresados en el ejercicio profesional.

- La globalización de la economía y la rapidez en la evolución científica, tecnológica y organizacional.

Como irrefutables hechos del momento actual establecen retos diferentes a las instituciones formativas de profesionistas y, así el elemento de las competencias profesionales y el diseño curricular adquieren importancia como productos de estudio, de planeación y finalmente de elaboración para una conducta epistemológica que dé como resultado una formación didáctica diferente de renovación formativa profesional.

- El currículo un proyecto "flexible, abierto, integrador, que está de acuerdo con el contexto sociocultural donde se desarrolla la interrelación entre profesores y estudiantes".

El diseño curricular tiene una importancia significativa en la integración del profesional, por lo que captar el currículo de manera preponderante lleva a tomar en cuenta, la individualidad de quien se está haciendo profesionista o profesional,

su manera de ser, sus cualidades intrínsecas y extrínsecas, lo que lo diferencia de otros y lo asemeja exclusivamente a él mismo.

Una profesión universitaria responsabiliza, a quien la ejerce, dar respuesta, tanto a las exigencias de su trabajo, como a las necesidades sociales de su campo de acción. Esta capacidad se logra a través de una preparación de calidad y cobertura.<sup>15</sup>

Por lo tanto, los profesionistas se distinguen por:

- Poseer y dominar por medio de un proceso largo y educativo ciertos conocimientos y habilidades.
- Ser expertos en el área específica y concreta en la que fueron preparados.

El estudio de Benchmarking a la Universidad Politécnica y un plan piloto del plan de estudios en el área específica de Recursos humanos, permitirá elaborar una propuesta para acrecentar el valor agregado que la Universidad Don Bosco ya ofrece a sus estudiantes en la carrera de Administración de Empresas.

#### D. PROYECCIÓN SOCIAL

La Propuesta de una educación basada en competencias, beneficiaría a aquellos estudiantes que al terminar su carrera posean una ventaja competitiva de su formación profesional respecto a los demás egresados de otras universidades; dando a la vez un mayor y reconocido prestigio de la Facultad de Ciencias Económicas en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de La Universidad Don Bosco.

---

<sup>15</sup> Villareal (Op. Cit.)

## E. DEFINICIÓN DEL TEMA

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Área: Administración General.

Tema Genérico: Competencias Laborales.

Tema Especifico: Educación Basada en Competencias Laborales.

Especificación del Tema: Educación basada en Competencias Laborales para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco.

### E.1. Objetivo General

Elaborar una Propuesta de Educación basada en competencias laborales; del seis por ciento (6%) del Plan de estudio para los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco, para certificar que han obtenido las competencias esperadas.

### E.2 Objetivos Específicos

- Establecer la importancia de las competencias laborales en el entorno laboral.
- Demostrar los beneficios de la Educación basada en competencias en un plan piloto del seis por ciento (6 %) del plan de Estudio de la carrera de Administración de Empresas.

- Elaborar la propuesta para una especialización en el área de Recursos Humanos; mediante las asignaturas de: Motivación y Cambio Actitudinal, Administración de Personas en la empresa I y II.
- Realizar Benchmarking a la Universidad Politécnica, el cual servirá sólo como insumo de información.

### E.3. ALCANCE

Con la investigación que se realizará a la Universidad Politécnica, la cual servirá de insumo para este anteproyecto y el análisis del seis por ciento (6%) del Plan de Estudios de la Universidad Don Bosco en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, se pretende aportar a la Facultad de Ciencias Económicas una propuesta de programas con enfoque a competencias laborales, los cuales formarán parte de el perfil profesional que se pretenda alcanzar por el estudiante al cursar las asignaturas que conforman dicho seis por ciento de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Don Bosco.

### E.4. LIMITACIONES

- El Benchmarking sólo servirá como un insumo de información y se realizará a la única Universidad que está poniendo en práctica la Educación en base Competencias.
- Se realizará un plan piloto al seis por ciento (6%) del Plan de Estudios en un área específica, debido al tiempo con el que se cuenta para realizar la propuesta.
- Por lo novedoso del tema en el área de educación superior, se cuenta con poca información referente a la implementación de este tipo de educación en el país.





## 1.1 MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico que se mencionó en el anteproyecto, es presentado para fundamentar en aspectos teóricos la Propuesta que se desea elaborar para los estudiantes de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Don Bosco. Las teorías de aprendizaje es el punto de partida, para ubicar el nuevo enfoque de educación en base a competencias.

### 1.1.1 TEORÍAS DE APRENDIZAJE<sup>16</sup>

Las teorías de aprendizaje, desde el punto de vista psicológico han estado asociadas a la realización del método pedagógico en la educación. El escenario en el que se lleva a cabo el proceso educativo determina los métodos y los estímulos con los que se lleva a cabo el aprendizaje.

Diversas teorías nos ayudan a comprender, predecir y controlar el comportamiento humano y tratan de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos.

Para que una teoría sea útil, deberá modificarse con el progreso de la ciencia, permaneciendo constantemente sometida a crítica de nuevos hechos y de nuevas relaciones comprobadas. En este sentido es que se habla de teorías del aprendizaje, como explicaciones generales que disciplinen el pensamiento, tanto para la comprensión teórica como para la aplicación.

Por esta razón se han desarrollado a lo largo del tiempo teorías de aprendizaje por el progreso de la ciencia, a continuación se presenta una matriz de las teorías más importantes que desembocan en el actual enfoque de educación basada en competencias.

---

<sup>16</sup> CHADWICK, CLIFTON: "Teorías del aprendizaje para el docente" -

TIPO DE APRENDIZAJE	DEFINICIÓN O CONCEPTUALIZACIÓN	EJEMPLO	CARACTERÍSTICAS	CONDICIONES INTERNAS DEL ESTUDIANTE Y PRE-REQUISITOS	CONDICIONES EXTERNAS (MANIPULABLES)	AUTORES Y FECHAS
1. Conductista ( Estímulo Es - Respuesta R )	Además de ser respuesta a una señal, este tipo de aprendizaje implica la ejecución de respuestas a estímulos o conjunto de estímulos muy específicos. Es el operante descaminado, según Skinner.	Enseñar a un cachorro a dar los buenos días con la pata en respuesta a un estímulo verbal del dueño. Enseñar a una rata a apretar un botón en una caja experimental para obtener alimento.	Las respuestas son voluntarias: establecidas gradualmente y modeladas; es decir, vueltas más precisas. El estímulo se convierte en Ee en el sentido de que indica la estimulación interna propioceptiva que acompaña la presencia de E.	La capacidad de dar determinadas respuestas; es decir, de operar en el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Refuerzo de la respuesta.</li> <li>■ Contigüidad entre respuesta y refuerzo, disminuyendo el tiempo entre ellos.</li> <li>■ Repetición de situaciones estimuladoras para fortificar la contingencia respuesta - esfuerzo</li> </ul>	Iván Pavlov E. L. Thorndike Guthrie Skinner John Watson  Surge en la época de 1930
2. Cognoscitvismo:	Es el proceso independiente de decodificación de significados que conduzcan a la adquisición de conocimientos a largo plazo y al desarrollo de estrategias que permitan la libertad de pensamiento, la investigación y el aprendizaje continuo en cada individuo, lo cual da un valor real a cualquier cosa que se desee aprender.	Aprendizaje significativo  La información es comprendida por el alumno y se dice que hay una relación sustancial entre la nueva información y aquella presente en la estructura cognoscitiva.  La responsabilidad del profesor, en este sentido, consiste en propiciar situaciones Didácticas que favorezcan el aprendizaje significativo, dado que este se asocia con niveles superiores de comprensión y es más resistente al olvido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hace énfasis en el estudio de los procesos internos que conducen al aprendizaje,</li> <li>■ Se interesa por los fenómenos y procesos internos que ocurren en el individuo cuando aprende, cómo ingresa la información a aprender, cómo se transforma en el individuo y cómo la información se encuentra lista para hacerse manifiesta.</li> <li>■ Así mismo considera al aprendizaje como un proceso en el cual cambian las estructuras cognoscitivas (organización de esquemas, conocimientos y experiencias que posee un individuo), debido a su interacción con los factores del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El estudiante debe desarrollar una serie de habilidades intelectuales, estrategias, etc. para conducirse en forma eficaz ante cualquier tipo de situaciones de aprendizaje, así como aplicar los conocimientos adquiridos frente a situaciones nuevas de cualquier índole.</li> <li>■ El alumno es entendido como un sujeto activo procesador de información, quien posee una serie de esquemas, planes y estrategias para aprender a solucionar problemas, los cuales a su vez deben ser desarrollados. Se considera que el alumno nunca es un ente pasivo a merced de las contingencias o instruccionales.</li> </ul>	El maestro, debe partir de la idea de un alumno activo que aprende de manera significativa, Su papel se centra sobre todo en confeccionar y organizar experiencias didácticas que logren esos fines. Por lo tanto el profesor debe estar profundamente interesado en promover en sus alumnos el aprendizaje significativo de los contenidos. Para ello, es necesario que procure en sus lecciones, exposiciones de los contenidos, lecturas y experiencias de aprendizaje que exista siempre un grado necesario de significatividad lógica, para aspirar a que los alumnos logren un aprendizaje en verdad significativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ David P. Ausubel</li> <li>■ J. Bruner.</li> </ul> Dicha perspectiva surge a finales de los sesentas como una transición entre el paradigma conductista y las actuales teorías psicopedagógicas.
3. Constructivismo	Mantiene que una persona, tanto en sus aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es un producto del ambiente ni un resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la	La construcción del conocimiento de los alumnos depende de los conocimientos o representaciones acerca de la realidad y de la actividad a realizar. El punto de partida de todo aprendizaje son sus conocimientos previos. El aprendizaje se produce	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se centra en el sujeto que aprende. El individuo, no es un producto del ambiente ni de sus disposiciones o pulsiones internas.</li> <li>■ El conocimiento no es una copia fiel de la realidad sino una construcción del ser humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las personas son sujetos activos que aprenden, inician y aprovechan experiencias, buscan información para resolver problemas y reorganizan lo que ya saben para lograr nuevos aprendizajes.</li> <li>■ Es inquisitivo y curioso.</li> </ul>	El docente ha de convertirse en un arquitecto y mediador, orientado a diseñar experiencias de aprendizaje atractivas y relevantes, a estimular, motivar, aportar criterios y ayuda pedagógica, a diagnosticar dificultades individuales y grupales que estén impidiendo el	Jean Piaget (1930) Vygotsky Bruner Howard Gardner Escuela Gestalt

	interacción de estos dos factores.	cuando entran en conflicto lo que el estudiante sabe con lo que debería saber.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El conocimiento es resultado del aprendizaje; en consecuencia, los modelos educativos deben enfatizar la propia construcción y organización del conocimiento del individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Busca y selecciona información.</li> <li>■ Va de la práctica a la reflexión, y retorna de la reflexión a la práctica.</li> <li>■ Interacciona con el maestro y sus compañeros.</li> <li>■ Expresa y discute sus ideas.</li> <li>■ Asume responsabilidades.</li> <li>■ Trabaja en función de sus inquietudes e intereses.</li> <li>■ Es consciente de lo que aprende, de cómo aprende, de por qué aprende, de para qué aprende y de cómo a partir de lo aprendido puede generar nuevos conocimientos.</li> </ul>	avance, a reconocer en sus alumnos los diferentes estilos de aprendizaje y a evaluar resultados.	
4. Enfoque de Competencias	Pretende ser un enfoque integral que busca vincular el sector educativo con el productivo y elevar el potencial de los individuos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea.	La metodología Experimental, cuando la manipulación de datos y el control de variables generan cambios conceptuales. Genera en el estudiante la capacidad propositiva y transformativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidades amplias e integradas vinculadas con los principales ámbitos de desarrollo de la persona.</li> <li>■ Integración de las capacidades cognitivas, afectivas y psicomotoras conectadas en situaciones prácticas</li> <li>■ Posibilidad de desempeño autónomo, obrar con fundamento, interpretar situaciones, innovar.</li> </ul>	El estudiante deberá poseer: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perseverancia.</li> <li>■ Iniciativa.</li> <li>■ Responsabilidad.</li> <li>■ Flexibilidad.</li> <li>■ Independencia.</li> <li>■ Motivación intrínseca.</li> <li>■ Tolerancia a la frustración.</li> </ul>	Los docentes deben abordar los procesos cognitivos e intelectivos de manera individual dentro del proceso de formación del estudiante, sin ello no se podrían lograr los niveles de comprensión que el estudiante necesita de los procesos que se dan dentro del aprendizaje.	David McClelland  Surge en los Estados Unidos de América en los años 30.

En cuanto a las deficiencias de la teoría conductista podemos destacar que el conductismo prescinde por completo de los procesos cognoscitivos. Para él el conocimiento es una suma de información que se va construyendo de forma lineal.

El enfoque cognoscitivista asume que el aprendizaje se produce a partir de la experiencia, pero, a diferencia del conductismo, lo concibe no como un simple traslado de la realidad, sino como una representación de dicha realidad.

El cognitivismo abandona la orientación mecanicista pasiva del conductismo y concibe al sujeto como procesador activo de la información a través del registro y organización de dicha información para llegar a su reorganización y reestructuración en el aparato cognitivo del aprendiz.

En el enfoque conductista los programas se levaron de acuerdo a lo que se desea que el alumno aprenda. En cambio en el enfoque cognoscitivista estos programas se fundamentan en lo que el estudiante necesita aprender.

El constructivismo está dado por la afirmación de que el aprender es una búsqueda de significado. Por lo tanto, al igual que en el cognitivismo, el aprender debe comenzar con los eventos alrededor de los cuales los estudiantes están intentando activamente construir significado.

En el enfoque de competencias, el estudiante se desempeña autónomamente, debe interpretar situaciones, igual que en el constructivismo, existe una interacción con el entorno, en este caso el estudiante busca interpretar situaciones e innovar.

## 1.2 MARCO LEGAL

### 1.2.1 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR<sup>17</sup>

*Para aplicar el enfoque de educación en base a competencias es necesario conocer primero el marco legal, que es sobre el cual se fundamenta la labor de una universidad, la Ley de Educación Superior Noviembre 2004, A continuación se presentan los artículos y literales relacionados con el tema en estudio, los cuales indican que la propuesta no esta fuera del marco legal establecido para la universidad.*

#### LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR<sup>18</sup>

##### CAPÍTULO I

*Los objetivos que persigue la ley promueven a que instituciones como la Universidad Don Bosco busquen formas de cumplirlos a través de enfoques de enseñanza como lo es el de educación basada en competencias.*

Art. 2. Son objetivos de la Educación Superior:

a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos.

#### FUNCIONES

*Las funciones describen la razón por la cual se cree la importancia de orientar la educación superior a un enfoque de competencia.*

Art. 3 La educación superior integra tres funciones: La docencia, la investigación científica y la proyección social.

---

<sup>17</sup> Ley De La Educación Superior Noviembre 2004

La docencia busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales.

La investigación es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

La proyección social es la interacción entre el quehacer académico con la realidad natural, social y cultural del país.

## DOCUMENTOS ACREDITATIVOS

En cuanto a documentos acreditados, la ley establece lo siguiente:

Art. 21. Las instituciones de educación superior otorgarán los títulos correspondientes a los grados que ofrezcan.

Dichos títulos llevarán las firmas y sellos que se especifiquen en sus estatutos.

*Para el caso de la certificación de Recursos Humanos, será firmada por el Profesor en el área de Recursos Humanos y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.*

*En cuanto a los requisitos mínimos que una universidad debe cumplir, son los que se encuentran en el Capítulo II de Instituciones de Educación Superior en la Sección Cuarta, a los cuales la Educación en base a competencias otorga mucha importancia para el desarrollo integral de los estudiantes:*

b) Disponer de los planes de estudios adecuados, actualizados al menos una vez en el término de duración de la carrera y aprobados para los grados que ofrezcan.

c) Los docentes deben poseer el grado académico que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que impartan...

Cuando se habla que la Universidad Don Bosco posee una Acreditación de La Calidad, se entiende como el reconocimiento de la calidad académica de una institución de educación superior y de sus diferentes carreras, realizado por la Comisión de Acreditación... (Art. 47)

*Por esta razón, la Universidad Don Bosco al ser una institución acreditada puede proceder a hacer uso de los incentivos que la presente ley le otorga, en el caso la propuesta: “La creación de nuevos programas de estudio”.*

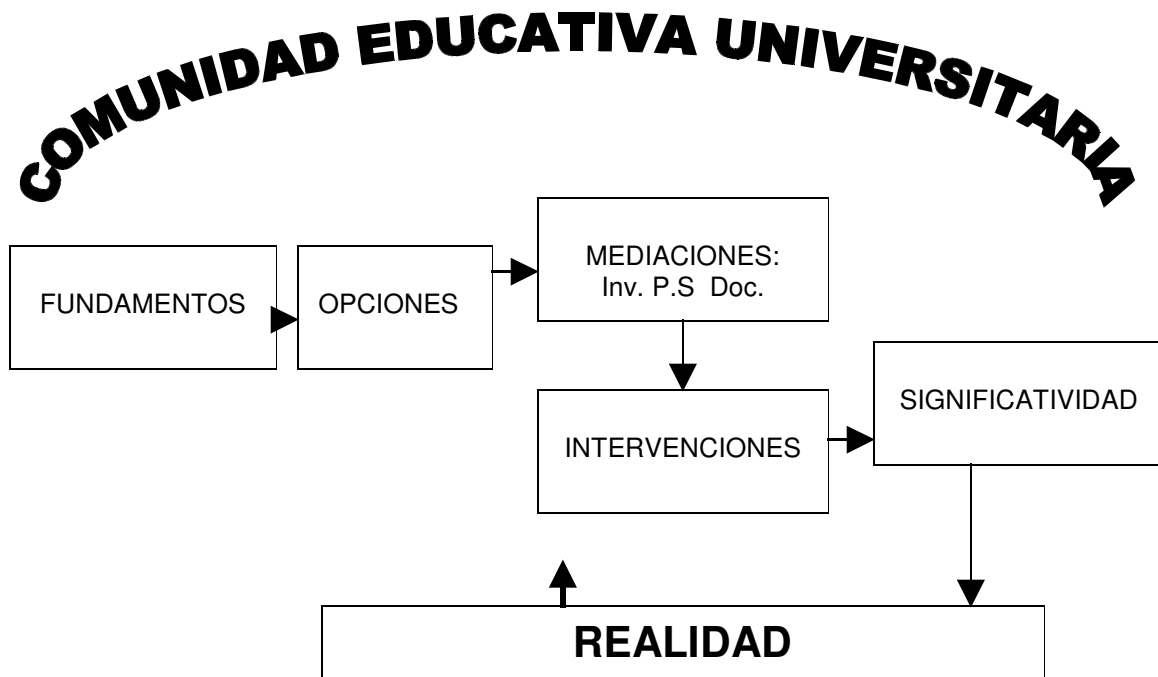
El Art. 48. Señala que las instituciones de educación superior, mientras mantengan la condición de acreditadas, gozarán de los siguientes incentivos:

a) Crear nuevas carreras o programas de estudio, sin la autorización previa del Ministerio de Educación, con excepción de maestrías, doctorados, especialidades y lo establecido en el Artículo 64 de esta Ley.

En la propuesta de Educación se abarcará solo el 6 % del Plan de Estudio, lo que significa que se abordarán sólo los programas. Con respecto a lo anterior, el Art. 63 menciona que los planes y programas de estudio deberán ser elaborados por cada institución de educación superior, de acuerdo con sus estatutos. Es por eso que lo aplicamos a una sola Universidad, por la complejidad de tiempo para tratar con diferentes instituciones de Educación Superior.

### 1.2.2 MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO.<sup>19</sup>

Luego de conocer el entorno legal que deben cumplir las instituciones de Educación Superior, es conveniente conocer sus estatutos. El modelo educativo que posee la Universidad Don Bosco, se entenderá como la forma englobante en que una determinada comunidad educativa siente, piensa, organiza y hace funcionar el hecho educativo. Como tal, el modelo educativo es un instrumento de trabajo que permite una visión orgánica, esquemática, ordenada, articulada y coherente de los procesos educativos que genera la comunidad como se puede observar en el siguiente gráfico:



Se mencionarán algunos puntos claves del modelo educativo de la UDB, para tener una idea de cuáles son los fundamentos y características que lo originan. Es de mencionar que sólo se han retomado en este documento aquellos puntos importantes que se estudiarán para el desarrollo de la propuesta.

<sup>19</sup> Tomado de Modelo Educativo de la Universidad Don Bosco

## NATURALEZA DEL MODELO

La naturaleza del modelo educativo de la Universidad Don Bosco permite expresar la peculiar forma de entender la educación y de hacer educación en un contexto plural de variadas ofertas educativas de nivel superior, ofrece herramientas para interpretar la realidad en que le corresponde educar hoy con las demandas de un mercado laboral, y además da indicadores para la auto-evaluación y el mejoramiento continuo, lo que da paso a un nuevo enfoque que proporcione calidad educativa.

## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

Las características del Modelo educativo de la UDB permiten reflexionar que:

- En lo Educativo: es una sistematización de los elementos que intervienen en el esfuerzo de la UDB por contribuir al desarrollo integral de las personas.
- En lo Universitario. Articula las distintas mediaciones de la Universidad, asegurando la coherencia y complementariedad entre ellas. Asegura, además, la articulación entre teoría y práctica, entre aula y comunidad, entre cátedra y trabajo, entre el proceso educativo y la vida.
- Es Autocrítico y dinámico. El modelo es autocrítico y dinámico porque la realidad en que nos toca educar es igualmente dinámica. El diálogo con la realidad exige un esfuerzo continuo de reflexión, creatividad, re-interpretación, verificación y mejoramiento.
- Es Universitariamente situado en la realidad. La propuesta educativa universitaria es consciente de su “situación (ubicación) social” y se esfuerza por ser coherente y honesta con ella.

Esto significa que la Educación en base a competencias es una etapa que la UDB tendrá que implementar para que sus características sigan en vigencia ante la situación dinámica y social que ellas mismas consideran. En la característica de

universitario, busca la articulación entre la teoría y la práctica, donde además debe darse una interacción con la sociedad para conocer la realidad y donde el estudiante pueda conocer su entorno y, finalmente, ser un trabajador competente y al servicio de la comunidad.

Para ver la realidad en la cual la UDB se encuentra, se realizó un análisis de la Misión, el Ideario y el Plan Maestro, lo que mostró que la UDB es sensible a ciertos aspectos de la realidad, los cuales fundamentan el planteamiento del problema que fue mencionado anteriormente, en el análisis se menciona lo siguiente:

- La problemática educativa y juvenil: educación excluyente, modelos educativos individualistas que obedecen a una visión economicista y competitiva del ser humano, sumisión de las reformas educativas a los proyectos económicos, dificultades para la inserción laboral de los jóvenes.
- Escasa relación entre educación y mundo del trabajo.

#### OPCIONES EDUCATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO

- Opción por una educación que promueva la participación de todos los actores y que conduzca al desarrollo humano integral.

Este modelo educativo otorga un lugar central al diálogo<sup>20</sup>, reconoce el aporte específico que cada uno puede ofrecer (implicación), invita a todos a ser corresponsables de los procesos en los cuales están implicados, promueve la comunicación efectiva y la formación integral de todos<sup>21</sup>.

- Opción por una educación que articule teoría y práctica, vinculada a la vida y al mundo del trabajo.

---

<sup>20</sup> Ideario, Universidad Don Bosco, Pág. 7

<sup>21</sup> Cfr. Capítulo Gral. XXIV, 107-148.

El modelo educativo de la Universidad Don Bosco se enriquece con el enfoque constructivista, especialmente con aquellas teorías que, como el aprendizaje sociocultural y el cognitivismo social, reconocen el aprendizaje como una construcción que es fruto de la interacción del individuo con su medio.

- Opción por una educación de calidad fundamentada en la auto evaluación permanente que orienta la toma de decisiones.

La auto evaluación va orientada al fortalecimiento de una cultura de evaluación en la que todos tomen parte. Se valora también la evaluación hecha por otras instancias, y se entiende la evaluación como una rendición de cuentas a la sociedad, fruto de la conciencia de ser una comunidad universitaria con función social.

## LAS MEDIACIONES EDUCATIVAS UNIVERSITARIAS

En la vida de la comunidad universitaria y en su esfuerzo por lograr sus objetivos y desarrollar su misión, se reconocen y potencian en la Universidad Don Bosco tres mediaciones, esas mediaciones dan dinamismo y hacen visibles y operativas las opciones de la Universidad Don Bosco.

### La investigación

En la Universidad Don Bosco, se entiende que la investigación es, junto con la docencia, pilar fundamental del quehacer educativo. El lema de la Universidad impulsa a la búsqueda honesta de la verdad mediante la investigación.

### La docencia.

La docencia sistematiza el proceso generado por la investigación y lo traduce en espacios formativos para los profesionales que serán factor de cambio en la sociedad.

## La proyección social

En la Universidad Don Bosco se entiende el compromiso social como la actitud que permite dialogar con la sociedad, acoger sus demandas y ofrecer respuestas creativas desde su condición universitaria la función social como el diálogo que la Universidad establece con la sociedad, un diálogo que permite reconocer las demandas sociales y ser reconocidos como agente social.

## LAS INTERVENCIONES Y SU SIGNIFICATIVIDAD<sup>22</sup>

De entre las diversas intervenciones posibles, la Universidad cuida de manera particular aquéllas que contribuyen más significativamente a asegurar la calidad educativa. Entre ellas están:

### El programa de tutorías

La tutoría es una actividad de acompañamiento que tiene como propósito orientar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación. Su importancia radica en orientar a los alumnos a partir del conocimiento de sus problemas y necesidades académicas, así como de sus inquietudes y aspiraciones profesionales.<sup>23</sup>

### El portafolio

El uso del Portafolio le servirá al docente para ir recolectando evidencias y datos que se relacionan con su esfuerzo para mejorar la enseñanza. En este sentido, el Portafolio es una excelente herramienta de mejora de la calidad y, además, puede servir de documento informativo, bien documentado, para la acreditación de su competencia docente.

### Programa de seguimiento a graduados:

---

<sup>22</sup> Creemos que la significatividad es un indicador de la calidad de las opciones, mediaciones e intervenciones educativas de la universidad. Entendemos por significatividad, el impacto social que producimos, es decir, nuestra capacidad de contribuir universitariamente a que las personas que habitan en la zona de influencia, pasen a condiciones más humanas de vida.

<sup>23</sup> Cfr. Programa de tutoría, Universidad Don Bosco, 2005, p.6

El Seguimiento a Graduados es una de las acciones claves que la Universidad Don Bosco realiza como una vía para su mejoramiento continuo. La importancia de este proceso radica, sobre todo, en la relación y en el compromiso mutuo de apoyo y cooperación que se genera entre la Universidad y sus graduados frente a la sociedad.

## EL PROYECTO EDUCATIVO

Más que de proyecto, se habla de la mentalidad proyectual que permite reconocer un punto de partida y definir, desde él, un punto de llegada y un camino para alcanzarlo. Esa mentalidad se expresa en proyectos concretos, posibles, adecuados a los destinatarios, a las fuerzas y al contexto, y que son realización histórica del estilo educativo salesiano.<sup>24</sup>

En la Universidad Don Bosco, las expresiones de esa mentalidad proyectual son: la Misión, el Plan Estratégico, el Plan Maestro, los planes operativos, las planificaciones docentes, las agendas de proyección social y de investigación, y otros instrumentos proyectuales que podrán surgir.

## DINAMISMOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

Se entenderá por evaluación el “proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Cfr. Ibid. N° 39-42

<sup>25</sup> STUFFLEBEAM y SHINKFIELD, Evaluación sistemática. Guía y teoría Práctica, Paidós MEC, Madrid 1987, P. 19.

### 1.2.3 PLAN DE ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO.

A continuación se presenta las partes del Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que comprende las generalidades y específicamente el seis por ciento (6%), que equivale a las tres asignaturas, las cuales serán abordadas como un documento base de análisis para elaborar dicha propuesta.

#### GENERALIDADES DE LA CARRERA.

- Nombre: Licenciatura en Administración de Empresas.
- Requisitos de Ingreso: Bachillerato en cualquier especialidad o poseer el grado académico equivalente obtenido en el extranjero y reconocido por las autoridades del país.
- Título a Otorgar: Licenciado en Administración de Empresas.
- Duración en Años y Ciclos: 5 años (10 ciclos).
- Número de Asignaturas: 49.
- Número de Uvs: 178.
- Sede donde se Imparte: Universidad Don Bosco.
- Tipo de Plan: Regular.
- Fecha de Inicio de este Plan: Enero 2004

#### OBJETIVOS DE LA CARRERA.

##### Objetivo General.

El Licenciado en Administración de Empresas, será un profesionalista de calidad capaz de aplicar métodos gerenciales en empresas públicas y privadas a fin de lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos. Tendrá un amplio conocimiento del entorno económico, político y social para la adecuada toma de decisiones.

Será capaz de detectar problemas y proponer soluciones viables en el campo de las finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos con visión estratégica y efectivo liderazgo.

Objetivos Específicos.

- Formar profesionales con competencias personales, cognitivas, productivas y sociales desarrolladas que deriven en personas que sean sensibles, creativas y con una alta capacidad para convivir con los demás.
- Preparar profesionales críticos, con un elevado espíritu empresarial, nutridos de cualidades humanas que les impulsen a la búsqueda de la verdad y la justicia.
- Formar profesionales con grandes habilidades técnicas que sean validadas con un trabajo social práctico de gran beneficio para la sociedad.
- Preparar profesionales con una elevada calidad humana que los hagan partícipes del reconocimiento de las demás personas que día a día le rodean.

Para la elaboración de la propuesta se tomará como marco de referencia, la clasificación de competencias definida en el perfil del Licenciado(a) en Administración de Empresas, en el Plan de Estudios de la Universidad Don Bosco que se presenta a continuación.

## 1.3 MARCO CONCEPTUAL

### 1.3.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS

#### 1.3.1.1 COMPETENCIAS LABORALES

En este apartado, se mencionarán los conceptos básicos de competencias.

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un proceso integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.<sup>26</sup>

Estos problemas se presentan en muchos países, en especial en los que se encuentran en vías de desarrollo, como es el caso de El Salvador, donde las universidades específicamente deben de buscar la forma de darle solución a estos problemas y estar cambiando de acuerdo al entorno, como sabemos es un entorno globalizado y por ende cambiante.

En cuanto a una aplicación de este sistema de educación basado en competencias, "la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor [equilibrio](#) entre las necesidades de los individuos, las [empresas](#) y la sociedad en general."<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Los fundamentos del [diseño](#) curricular por [competencias](#) laborales.

<sup>27</sup> (Mertens, 1996: 1)

Las competencias<sup>28</sup> se pueden clasificar en: genéricas, laborales y básicas.

Genéricas: se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que puedan generalizarse en una empresa. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad. Es decir que se desempeñe satisfactoriamente en un empleo, implica estabilidad emocional, amplitud de conocimientos para estar bien informado, astucia para un entendimiento claro, organización para trabajar productivamente,

Laborales: conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, al comportamiento y desempeño eficiente, como confianza en sí mismo, presentación, orientación proactiva. etc.

Básicas: habilidades básicas como, capacidad lectora, escritura, aritmética, matemática, hablar y escuchar; desarrollo de pensamiento: creativo, inventivo, propositivo; cualidades personales como auto responsabilidad, autoestima, auto dirección, integridad, etc.

Existen además otras tendencias que consideran las competencias laborales como una habilidad o una operacionalización; es decir, una secuencia de pasos, por ejemplo: "la competencia laboral es la operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad." <sup>29</sup>

Esta definición tiene como aspecto positivo que el individuo requiere poner en práctica todo el arsenal de conocimientos, habilidades y valores que posee para enfrentar sus [funciones](#) laborales.

A continuación, se presentan otros conceptos que algunos autores han dado sobre la Competencia Laboral.

---

<sup>28</sup> Olga Benavides Espíndola

<sup>29</sup> [Normas](#) francesas, AFNOR, en Irigoín y Vargas, 2002:44

"La competencia laboral: se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente". (Gonzzi en Vargas, 2004: 10)

"La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo." (POLFORM/OIT en Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral, 2000: 2)

Existen algunas clasificaciones de las competencias laborales, en este caso, tomaremos una de ellas la que las clasifica en dos<sup>30</sup>:

- Competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse de forma oral y por escrito en su idioma, o en una lengua extranjera, utilizar la computadora, entre otras.
- Competencias particulares o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, entre otras.

---

<sup>30</sup> Daigle y Robitaille.(1998)

Para concluir, este apartado conceptual podemos decir, que la persona al poseer competencias al iniciar su vida laboral, estas se convertirá en competencias profesionales.

Podemos decir que las competencias profesionales se refieren a lo siguiente<sup>31</sup>:

- La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
- La idea de que una persona pone en juego o moviliza capacidades diversas para actuar, logrando un desempeño profesional que puede demostrarse en distintos contextos laborales.
- La idea de que una persona debe ser capaz de comprender los significados implícitos en este desempeño para obtener un resultado competente.

Por tanto, la competencia profesional puede definirse, entonces, como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que una persona pone en juego en el desempeño de una función productiva.

"La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo, incluso, resolver aquellos no predeterminados". (Forgas J, 2003:4)

Se entenderá por Competencias: "Como El nivel necesario de conocimientos, habilidades, destrezas y valores para dar resultados eficaces alineados a los objetivos y metas establecidos por una Empresa".<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. María Irigoin, Fernando Vargas. OPS- Cinterfor/ OIT. Montevideo, 2002

<sup>32</sup> Definición de Competencias, aportación del grupo; fundamentado en el enfoque de David McClelland que señala variables llamadas competencias las cuales permiten una mejor predicción del rendimiento laboral.

### 1.3.1.2 ORIGEN DE EDUCACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS

Los factores que impulsaron el origen de la Educación en base a competencias pueden ser vistos desde un panorama universal hasta un panorama nacional, de la siguiente forma:

#### 1.3.1.2.1 Los Pilares de la Educación recomendados por la UNESCO:<sup>33</sup>

- I. Aprender a conocer: concertar entre una cultura general suficientemente amplia y los conocimientos particulares de las diferentes disciplinas, en torno a problemas e interrogantes concretos, esto requiere aprender a aprender, con el fin de aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- II. Aprender a hacer: adquirir no sólo una certificación profesional, sino más bien competencias que capaciten al individuo para hacer frente a gran número de situaciones previstas e imprevistas y a trabajar en equipo.
- III. Aprender a vivir juntos: realizar proyectos comunes y prepararse para asumir y resolver los conflictos, respetando los valores del pluralismo, el entendimiento mutuo y la paz, a través de la comprensión del otro y de las formas de interdependencia.
- IV. Aprender a ser: actuar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y responsabilidad personal, para que florezca en mejor forma la propia personalidad. Con tal fin, no subestimar ninguna posibilidad de cada individuo en su proceso educativo: competencias intelectuales (memorizar, razonar, comprender, etc.), comunicativas, afectivas, estéticas, físicas, entre otras.

---

<sup>33</sup>DELORS. Jacques. La educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana, 1966, p. 95-108

### 1.3.1.2.2 La Educación Basada en Normas de Competencias.

El concepto de competencia es diverso, según el ámbito en el que se enmarque. La Educación Basada en Normas de Competencias aparece en los años treinta del siglo XX en Los Estados Unidos. Sin embargo, debido a las exigencias de competitividad generada por los procesos de globalización, el concepto de competencia toma auge desde hace poco más de 15 años, como un interés más económico que educativo, buscando que la educación y capacitación vocacionales satisfagan las necesidades de la industria (competencias laborales). De este ámbito laboral se traslada a la educación profesional (competencias profesionales) y a la educación básica (competencias básicas).<sup>34</sup>

La Educación por Competencias en el marco de la formación pretende ser un enfoque integral que busca vincular el sector educativo con el productivo y elevar el potencial de los individuos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea.<sup>35</sup>

### 1.3.1.2.3 El Plan Nacional de Educación 2021.

El Plan Nacional de Educación 2021 establece como primer objetivo la “Formación integral de las personas”, estableciendo que el fin esencial de la educación es formar integralmente a los salvadoreños y las salvadoreñas: en lo físico, en lo emocional, en lo social, en lo moral y en lo espiritual. De manera que la educación del país desarrolle en las personas las macro capacidades de: “Aprender a aprender”, como eje central de una sociedad que basa su desarrollo en el conocimiento y el “aprender a convivir” con los demás, complementando así la dimensión social de la persona.

---

<sup>34</sup> Proyecto educación primaria La Unión Fase II

<sup>35</sup> Las tendencias actuales imponen nuevas exigencias a la economía nacional y la obligan a buscar alternativas para que los individuos desarrollen los conocimientos y las habilidades que requieren, es en esta perspectiva que se dirige el enfoque de establecer una vinculación entre el sector educativo y el productivo, orientado de manera efectiva a desarrollar en las personas la capacidad de aprender, una educación que esté de cara a la demanda que exige el puesto de trabajo. Martínez América et al. (1999).

#### 1.3.1.2.4 Iniciativas nacionales relativas a la certificación de las competencias – El Salvador

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, como parte de su plan quinquenal 2000-2004, ha organizado un proceso de desarrollo organizacional que concentra sus esfuerzos en la Formación Basada en Competencia Laboral y en el diseño y promoción de un Sistema Nacional de Formación y Certificación.

Una de las más importantes funciones del INSAFORP es la de organizar, desarrollar y coordinar el sistema de capacitación y actualización de los recursos humanos. En esta línea propuso un: "Sistema de Normalización y Certificación de Competencias" que mantiene los siguientes rasgos generales:

- Un sistema enfocado por la demanda y basado en resultados.
- Un sistema que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre las empresas y los servicios de capacitación.
- Un sistema de normalización y Certificación de Competencias que provea al mercado de información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito del trabajo.
- Un sistema que permita contar con programas flexibles de mayor calidad y pertinencia con las necesidades de la población y la planta productiva.
- Un sistema con mayores posibilidades de actualización y adaptación.
- Un sistema que conciba la capacitación como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite el desarrollo de las competencias para que amplíe las oportunidades de progreso personal y profesional de los trabajadores.
- La ejecución de programas piloto en diferentes sectores de la economía nacional con el objetivo de definir las normativas y procesos que retroalimentarán el diseño del mismo para su posterior implementación a nivel nacional y progresivamente en todos los sectores de la economía

Los ejes centrales de la propuesta del INSAFORP son:

- La definición e integración de normas técnicas de competencia laboral.
- El establecimiento de un sistema de certificación de competencias que goce de credibilidad social y amplia aceptación en el mercado de trabajo.

Para efectos de la propuesta, en diciembre de 1999, el INSAFORP junto con el Ministerio Trabajo y Previsión Social, suscribieron un Convenio de Cooperación para diseñar e implementar el sistema de normalización y certificación de competencias, cuya misión es mejorar las competencias del recurso humano a fin de lograr la productividad y competitividad de la economía, y que esta sea capaz de enfrentar los retos de la globalización.

La aparición de la Educación basada en competencias, ha creado la vinculación del sector productivo con el educativo, y uno de los ejemplos en el área de educación superior es la Universidad Politécnica.

#### 1.3.1.2.5 La Universidad Politécnica

La Universidad Politécnica está llevando a cabo la aplicación de un Sistema de Enseñanza Basado en Competencias. La Universidad Politécnica de El Salvador presenta la alternativa de obtener certificaciones en diferentes áreas de acuerdo a la carrera de estudio.

En este contexto, la Universidad desarrolla su proyecto educativo, en el que la competencia se concibe como una compleja combinación de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) ante las tareas que el profesional tiene que desempeñar en determinadas situaciones.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Universidad Politécnica de El Salvador / [http:// www.upes.edu.sv](http://www.upes.edu.sv)

La propuesta a la Universidad Don Bosco servirá como una prueba piloto para mejorar la calidad hasta hoy brindada a los estudiantes, por medio del actual y vigente seis por ciento del Plan de Estudios.

La formación profesional por competencias no es la respuesta para todos los problemas en el aprendizaje. Sin embargo, es un paso importante para hacer más efectiva la planificación de la acción formativa, por ello enfatiza lo que se espera del programa y de los participantes.<sup>37</sup>

Es un paso muy importante para los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Don Bosco, el reconocer desde un principio lo que se espera de ellos y la aportación que realizará la Universidad para su formación profesional.

---

<sup>37</sup> Fundamentos de la formación profesional por competencias, INSAFORP, 2001

## 1.4 MARCO TÉCNICO

### 1.4.1 NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y NORMAS DE CALIDAD (OIT).

- ¿Qué son las normas de competencia laboral?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye<sup>38</sup>:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

---

<sup>38</sup> CONOCER. Presentación en Power Point de Agustín Ibarra Almada en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. 1998. Accesible en [www.cinternet.org.uy](http://www.cinternet.org.uy)

- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva
  - La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales
- 
- ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo.

Los empresarios sabrán qué esperar de la oferta que ofrezca la Universidad Don Bosco de sus alumnos certificados en el área de Recursos Humanos al saber que en sus bases se desarrolló un programa de formación basado en una norma de competencia.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos.

Los estudiantes, quienes podrán conocer el contenido de la norma contra la cual serán evaluados; de esta manera podrán obtener un certificado, que imprima un valor de posesión a quien lo obtiene centrado en la descripción de sus competencias. Por tal razón se propondrá a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco para su entrega, Así, los estudiantes exhibirán una acreditación acerca de lo que saben hacer.

- ¿Qué es el nivel de competencia?

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

- ¿Qué son las áreas ocupacionales?

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puesto de trabajo ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines; que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes de forma que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

El área profesional identificada para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas es Recursos Humanos, en la que se han agrupado tres asignaturas, secuenciales para conformar el área profesional que se desea que los estudiantes dominen.

PRESENTACIÓN CLÁSICA DE UNA NORMA DE COMPETENCIA:

<b>TITULO DE LA UNIDAD:</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa Funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.					
<b>TITULO DEL ELEMENTO:</b> Lo que un trabajador es capaz de lograr					
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b>  Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:</b>				
	<b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:</b>				
	<table border="1"> <tr> <td><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b></td> <td><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b></td> </tr> <tr> <td>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td>Resultados tangibles usados como evidencia</td> </tr> </table>	<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b>	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b>	Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados tangibles usados como evidencia
<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b>	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b>				
Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados tangibles usados como evidencia				
<b>CAMPOS DE APLICACIÓN:</b>	<b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION:</b>				
Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	<p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño Competente.</p> <p>Incluye conocimientos sobre principios, Métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>				
<b>GUIA DE EVALUACION:</b> Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.					

- ¿Qué es una matriz de competencia laboral?

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencias básicas, genéricas y específicas.

- ¿En qué se asemejan las normas de competencia laboral y las normas ISO?

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor de relacionamiento está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

A estos retos se pretende que la Universidad Don Bosco, en su Facultad de Ciencias Económicas, responda de manera proactiva a las exigencias de una gestión de calidad en las empresas y ofrecerles una oferta que cumpla sus expectativas de acuerdo a las normas ISO; Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito.

Al describir la normalización de competencias y la relación de las normas ISO con las de competencia, se demuestra cuan importante es ofrecer profesionales preparados a estos acontecimientos que se están dando en el ámbito laboral sobre todo en el área de Recursos Humanos.

## 1.4.2 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES.<sup>39</sup>

El proceso de identificación de competencias profesionales

La identificación de las competencias profesionales es el punto de partida de los distintos procesos relacionados con el enfoque de competencias. Las competencias identificadas serán utilizadas como referencia en el diseño de la formación, en el proceso de evaluación y como base para procesos de reconocimiento formal, que pueden tener o no lugar, como son la normalización y la certificación de competencias.

Es por eso que en la propuesta, se ha incluido este análisis; ya que será el resultado de este, el insumo para la elaboración de los programas de cada asignatura en estudio.

### 1.4.2.1 ¿En qué consiste la identificación de competencias?

Cabe mencionar que para la propuesta, se realizará la identificación de competencias del área de Recursos Humanos. Este proceso se llevará a cabo con el objetivo de determinar las competencias que los estudiantes deberán movilizar para lograr los objetivos y resultados, relativos a las funciones profesionales.

El producto que se obtiene del proceso de análisis constituye a la vez un instrumento y un insumo. Es un instrumento dinámico de análisis del trabajo en tanto centra el foco en las funciones -y no en el puesto de trabajo- y que pretende dar cuenta de los cambios cualitativos operados en el mundo del trabajo y la educación.

Este proceso de identificación, en este caso será promovido por una institución de formación con las siguientes condiciones:

---

<sup>39</sup> FORMACION DE FORMADORES POR COMPETENCIA OIT (MODULO B1, B2, Y B3)

- Que las competencias se identifiquen a partir de las realidades del mundo del trabajo y no de la formación
- Que sea un proceso participativo que integre los aportes de actores clave (empleadores, docentes, alumnos y metodólogos).

Para la propuesta se harán participes los mismos estudiantes que a su vez expresaran su opinión, de cuáles creen que deben de ser las competencias que deberán tener para desarrollarse en el área de Recursos Humanos y a la vez de los maestros, que son aquellos que conocen del área y poseen el nivel de aprendizaje para dar una guía a los alumnos, que además tienen la experiencia en el área de recursos humanos.

¿Qué se identifica?

Las competencias se refieren a resultados laborales concretos que la persona logra en el desempeño de funciones profesionales, no a los puestos de trabajo que se desdibujan a la luz de los cambios que se suceden en las organizaciones laborales.

Ejemplo de Competencia	No son competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitar el aprendizaje presencial.</li> <li>▪ Diseñar medios y ambientes de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica de escucha activa.</li> <li>▪ Características del aprendizaje adulto.</li> <li>▪ Intuición.</li> </ul> <p>Las dos primeras serían evidencias de conocimiento, en tanto la última se refiere a una característica de la personalidad que, sin duda, contribuye a un desempeño competente.</p>

Un aspecto importante es que no se trata de identificar sólo competencias de carácter técnico específico; sino que se deben analizar otro tipo de competencias de índole social, metodológica, etc.

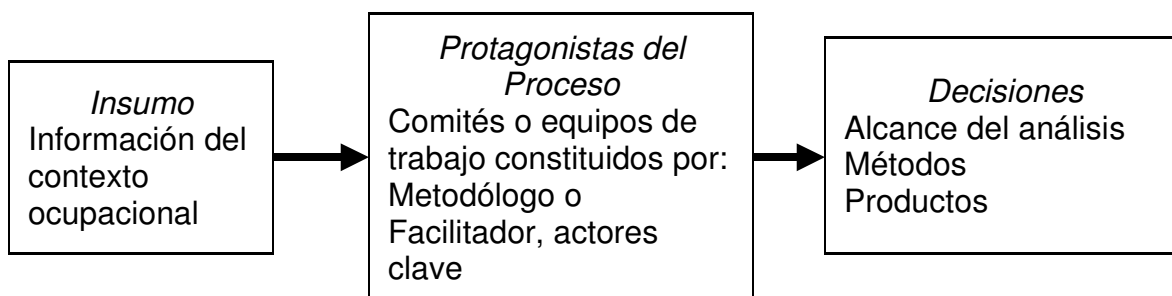
#### 1.4.2.2 Las etapas del proceso de identificación

En la práctica, el proceso de identificación contempla cuatro etapas de trabajo que se deben tener en cuenta a la hora de planificar su desarrollo:

- Preparación que consiste básicamente en: recolectar información sobre el sector ocupacional a analizar, seleccionar o adaptar la metodología, preparar a los facilitadores o metodólogos, identificar y establecer vínculos con los actores clave en el proceso y operativizar los grupos de trabajo o talleres.
- Identificación de unidades y elementos de competencia profesional, que resulta del análisis y derivación de las funciones profesionales hasta llegar a aquellas que corresponden al trabajo de una persona (unidades) y los elementos que las componen.
- Descripción de unidades y elementos de competencia que también se identifica como Estandarización o desarrollo de estándares de competencia.
- Validación que consiste en una o varias instancias de consulta amplia sobre la validez de la identificación y su aplicabilidad, dirigidas a trabajadores/as, empresas y organizaciones del sector que no hayan participado en su elaboración.

#### 1.4.2.2.1 LA ETAPA DE PREPARACIÓN

Esta es la fase inicial del proceso y precede a la identificación de competencias propiamente dicha. Es una etapa de planificación y organización del trabajo, lo cual implica tomar una serie de decisiones respecto al alcance del análisis, métodos a utilizar en función de los recursos disponibles y de los productos que se pretenden lograr, los protagonistas y su participación en los distintos momentos del proceso.



##### a) La información del contexto ocupacional

Para orientar el proceso de identificación, desde la etapa inicial, es necesario que el facilitador y el grupo de trabajo en su conjunto manejen información del contexto ocupacional significativo para el desarrollo de las competencias y las distintas etapas del proceso.

Este conjunto de información es la base para: ajustar el alcance y propósito del análisis a efectuar, seleccionar los actores clave en las distintas etapas, identificar aspectos a tener en cuenta en la definición de competencias y buscar las soluciones metodológicas y organizativas más adecuadas.

En el ámbito educativo, a lo que se refiere la propuesta, esta información se puede tener previamente del aporte de los maestros, de las mismas empresas, entre otros.

## b) La selección de la metodología de identificación

La selección de la metodología, se realizará de acuerdo a los objetivos que se tengan y a la información previa. Podemos abocarnos a la identificación de competencias con alcances muy diversos, que van desde un área técnica, a funciones profesionales específicas dentro de un área ocupacional, para el caso de la propuesta se estaría seleccionando el área de Recursos Humanos, la cual sería el área de análisis.

### Criterios para seleccionar la metodología

- En primer lugar, el enfoque metodológico debe dar respuesta a la definición y conceptualización de la competencia que se adopte y que determina en qué aspectos se centrará la identificación. Las aproximaciones son diversas y las diferencias entre unas y otras pueden llevar a considerar como objeto de análisis un amplio espectro de opciones que pone el acento en: logros, resultados, procesos, actividades, tareas o comportamientos.
- En segundo término, la opción metodológica también guarda relación con quiénes impulsan el proceso de identificación y con qué finalidad. ¿La iniciativa proviene del ámbito productivo o educativo? ¿De una empresa o del sector? ¿De una institución o del sistema en su conjunto?
- Tercero: la elección de la metodología asimismo variará si la identificación apunta al estado actual de las competencias o a las competencias orientadas al cambio. Cuando una organización se plantea un proceso de transformación, se hace necesario clarificar, junto a los responsables, hacia adonde apuntan los cambios y, en función de ellos, cuáles serían las competencias para lograrlos.

Es necesario evaluar qué procedimiento metodológico será más apropiado a los objetivos y medios disponibles. En este sentido, desde el punto de vista operativo, podemos identificar tres aspectos claves a tener en cuenta:

- La experiencia nacional y/o institucional en la materia. En la medida que existan antecedentes en el país o en la institución formativa en que se encuadra el proceso, conviene continuar con el enfoque metodológico utilizado (más allá de las adaptaciones que podamos proponer). Así, estaremos facilitando la “legibilidad” y comprensión de los productos en otros ámbitos y su transferibilidad, por ejemplo en lo que se refiere a competencias transversales o comunes a diversas áreas ocupacionales.
- El factor tiempo, que se relaciona con la disponibilidad de los participantes para sostener procesos más o menos largos, más o menos exhaustivos.
- La preparación de los facilitadores, cuál es su experiencia previa, su comprensión y competencia para orientar estos procesos.

En este sentido en nuestro país existen antecedentes de Educación basada en competencias, como se ha mencionado anteriormente, lo cual servirá como punto de referencia y de análisis para el desarrollo de la propuesta de educación basada en competencias.

#### Los métodos para identificar competencias

Existen diversos métodos para la identificación de competencias, dos de los más utilizados son el método DÁCUM que consiste en una metodología de rápida y ágil aplicación que permite dar respuestas a corto plazo en materia de formación. La metodología es altamente participativa y se desarrolla a través de un taller con las personas que trabajan y supervisan (panel de expertos), quienes en forma conjunta identifican las tareas, las áreas de responsabilidad y, posteriormente, los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su desempeño. Y el otro método es el Análisis Funcional el cual será recomendado para su posible utilización en el desarrollo de un Plan de Estudios basado en Competencias Laborales.

Para el desarrollo de la propuesta, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, obtendremos la información de competencias requeridas en el área de Recursos

Humanos, mediante la realización de cuestionarios a los alumnos, entrevista a maestros con experiencia en el área de Recursos Humanos, y finalmente una entrevista que se realizará a personal de Recursos Humanos de una empresa.

### El análisis funcional

La metodología de Análisis Funcional se basa en el funcionamiento del grupo de expertos. El grupo no debe ser demasiado numeroso (se recomienda entre cinco y diez personas) y para su funcionamiento debemos contar con un espacio físico que permita la interacción y visualización de los avances del grupo (mesa, sillas, papelógrafos o pizarrón, etc.) Es aconsejable que los integrantes del grupo cuenten con una visión común acerca del enfoque de competencias, su utilidad y los principios y reglas generales del Análisis Funcional. En tal sentido, es conveniente prever una o dos sesiones introductorias de presentación y preparación, orientadas por el facilitador.

El proceso se inicia estableciendo el propósito principal, propósito clave, o función clave de la función productiva a abordar y preguntándose sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedentemente identificada se logre. Es esencial en este proceso, conservar la relación entre las funciones y el propósito clave para mantener la coherencia en el análisis. La desagregación sucesiva de funciones culmina con la identificación de funciones simples, realizables por una persona (elementos de competencia).

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México, que ha adoptado este método para la identificación de competencias, subraya como principios del Análisis Funcional, los siguientes:

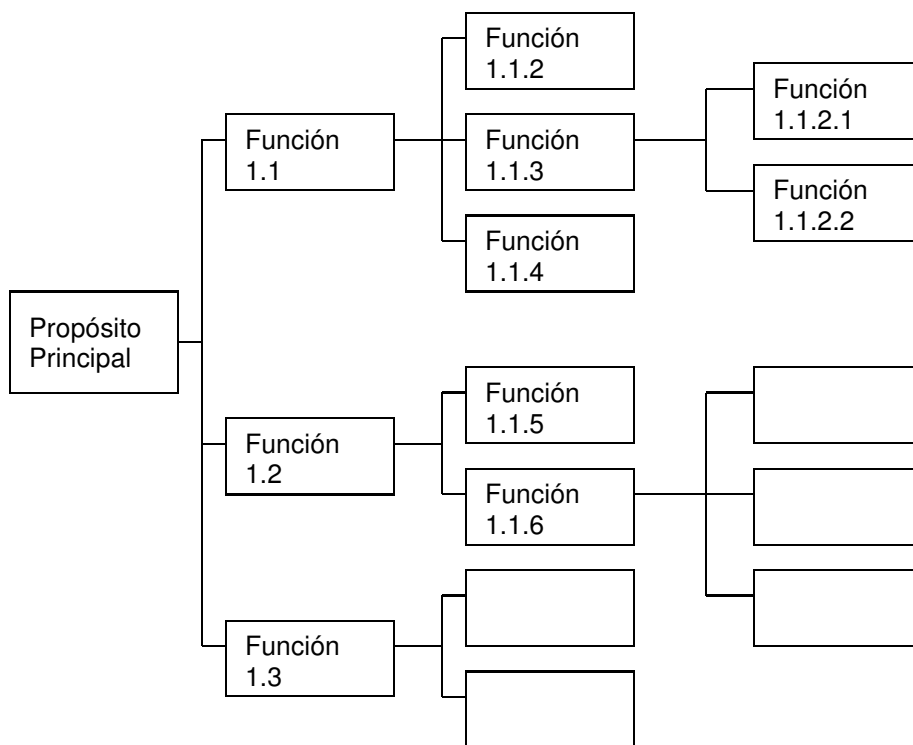
- El Análisis Funcional se aplica de lo general (propósito principal) a lo particular.
- Debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico.

- El desglose de funciones se realiza con base a una relación causa-consecuencia.<sup>40</sup>

La estructura gramatical generalmente utilizada para enunciar las funciones es: verbo (en infinitivo) + objeto+ condición y el resultado final de esta etapa es un mapa funcional.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; no en el proceso y los procedimientos que sigue para obtenerlos. La función expresa el resultado de la actividad realizada más allá del contexto laboral específico y de la tecnología utilizada. En tal sentido, la función admite la diversidad y diferentes “cómo hacerlo” y, por otra parte supone y reconoce las capacidades que se ponen en juego para lograr su consecución.

Como resultado del análisis se obtiene un árbol o Mapa Funcional que es la representación gráfica de las sucesivas etapas de desagregación:



<sup>40</sup> CONOCER. Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. OEI, 1999.

Este análisis, se propondrá para que los docentes, identifiquen las competencias que quiere que sus alumnos adquieran, lo cual los llevará a identificar las competencias que se esperan que obtengan al finalizar el curso.

#### 1.4.2.2.2 IDENTIFICAR UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA PROFESIONAL

##### A) Elaboración del mapa funcional

El primer paso elaborar el mapa funcional es definir el propósito clave o principal. Este es el enunciado que define aquello que la organización, ocupación o sector que se analiza, debe lograr. Expresa la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según el nivel en que se esta realizando el análisis. Además identifica este propósito de una forma general, el producto generado por la rama técnica o área funcional analizada.

Luego de tener identificado el propósito clave, se derivan y definen las funciones y sub - funciones. La función es una parte principal del trabajo realizado para lograr el propósito principal del área técnica analizada. Los desgloses referidos a una determinada función deben ser los necesarios y suficientes para lograrla. Por ende las sub - funciones son excluyentes entre sí y deben tener correspondencia con la función de la que se derivan.

El desglose llegará a su fin cuando la respuesta se refiere a una función que puede ser realizada por una persona de manera autónoma. Es ahí donde se ha llegado a la identificación de las unidades y elementos de competencia.

##### B) Las unidades y elementos de competencia

Las unidades de competencia corresponden a cada una de las partes principales o sub funciones en que se descompone una función. La definición de una unidad de

competencia se logra una vez que se alcanza el nivel de análisis que corresponde a un trabajo realizado por una persona, o varias personas que ejecutan el mismo desempeño en la realización de un único trabajo.

B.1) ¿Qué es una unidad de competencia?

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas (elementos de competencia o realizaciones profesionales), identificadas en el análisis funcional en su último nivel de desagregación, además incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

La unidad de competencia, es considerada la mínima función certificable, es decir, que puede ser reconocida independientemente a partir de la evaluación de sus componentes (los elementos de competencia).

Se redacta en términos de resultados de desempeño, manteniendo la estructura gramatical.

Verbo + Objeto + Condición, en donde:

- El Verbo (en infinitivo) es un verbo “activo”, es decir que refleja un desempeño.
- El Objeto constituye la base en referencia a la cual se evaluará ese desempeño.
- La Condición, complementa la acción y se refiere a especificaciones acerca del desempeño pero sin incluir adjetivos calificativos ni consideraciones valorativas. (en algunos casos no se incluye la condición, cuando el tipo de función no lo necesita).

Veamos un ejemplo:

Área Funcional: Capacitación y desarrollo del aprendizaje. Nivel 4

Unidades de competencia (obligatorias):

- Acordar los programas de aprendizaje con los/las usuarios/as.
- Crear un clima conducente al aprendizaje.
- Diseñar Programas de aprendizaje para responder a las necesidades de los/las usuarios/as.
- Evaluar Programas de capacitación y desarrollo.
- Evaluar y desarrollar su propia práctica.
- Identificar las trayectorias, necesidades y estilos individuales de aprendizaje.
- Monitorear y revisar la progresión con los/las usuarios/as.

Fuente: National Database of Vocational Qualifications. NVQ. Gran Bretaña.

B.2) ¿Qué es un elemento de competencia?

Se llama elemento de competencia a cada una de las partes en que se descompone una unidad de competencia. El conjunto de elementos de competencia correspondiente a una unidad constituye una descripción (cronológica o funcional) del trabajo realizado en relación con la sub - función a la que corresponde la unidad.

El enunciado del elemento de competencia define una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

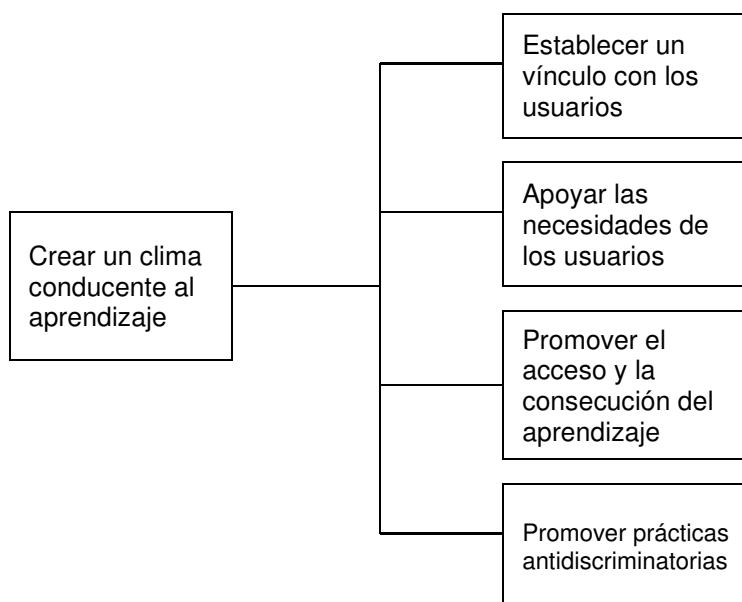
Los elementos de competencia se redactan siguiendo la estructura gramatical ya señalada para el resto de las funciones: se inicia con un verbo en infinitivo, a

continuación se señala el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, se incluye la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

Al redactar los enunciados referidos a los elementos de competencia, debe ser posible anteponer la expresión: “La persona debe ser capaz de...”. Si esto no ocurre, si este enlace es incoherente desde el punto de vista gramatical o de los contenidos, será necesario revisar su formulación.

Retomando los ejemplos anteriores, veamos, en referencia algunos de ellos, la desagregación de una unidad de competencia en sus elementos respectivos:

#### Área funcional: Capacitación y desarrollo del aprendizaje



#### B.3) La validación de unidades y elementos

Al ser revisado el Mapa Funcional y acordado en el grupo de trabajo, es necesario realizar una consulta más amplia con la finalidad de validarlo con aquéllos que potencialmente pueden estar interesados en su utilización y que no han participado en el proceso. La validación debe ser una consulta ágil y tan amplia como sea necesaria.

Para implementarla debemos determinar previamente:

- Quiénes van a ser consultados.
- Qué modalidades o medios se van a utilizar para la consulta.
- Con qué instrumentos de validación.

#### 1.4.2.2.3 DESCRIBIR UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA PROFESIONAL

A) La definición estándar de las unidades de competencia

Al ser identificadas las unidades y elementos de competencia, es necesario especificar los desempeños con claridad para que sirvan como referentes a la evaluación, formación y reconocimiento de la competencia.

Estas especificaciones constituyen el estándar de competencia y su proceso de elaboración, es decir la descripción de unidades y elementos de competencia también se identifica como estandarización o desarrollo de estándares de competencia.

A.1) Estandarización y normalización

Los estándares o normas de competencia son las especificaciones y descripciones de unidades y elementos que cuentan con el reconocimiento y son asumidas como tales por un determinado colectivo que puede incluir a trabajadores, empleadores, instituciones de formación y, en el caso de los sistemas nacionales normalizados, al sector estatal.

Las normas, en tanto son consideradas como la mejor descripción disponible del desempeño laboral, constituyen la base para la evaluación y diagnóstico de competencias y se utilizan en la selección, la capacitación y desarrollo del

personal, la elaboración de programas de formación y la certificación de competencias.

En definitiva, las descripciones de los logros laborales se convierten en “normas” cuando son reconocidas como tales por diferentes actores, es decir cuando cuentan con un grado de “institucionalidad” que resulta del consenso y aprobación por parte de los interesados.

Veamos una síntesis de las ventajas que generalmente se reconocen a la normalización de competencias<sup>41</sup>:

Ventajas de la normalización de competencias:

Para los trabajadores: Da una clara visión de sus capacidades y su conocimiento acumulado. Les permite analizar su competencia frente a los requerimientos ocupacionales, orientar sus acciones de actualización laboral, tener la posibilidad de que sus competencias sean reconocidas.

Para las entidades de formación: Mejora la calidad, pertinencia y flexibilidad de su oferta. Mejora los procedimientos hacia la orientación ocupacional. Les permite diseñar mecanismos de reconocimiento y certificación de aprendizajes previos.  
Para las empresas: Mejora la gestión del personal. Facilita la selección. Permite planificar mejor las acciones de desarrollo de las personas. Aumenta la efectividad de la capacitación. Mejora la competitividad. Referencia el conocimiento de las personas en relación con las necesidades de los empleos.

Facilita la conformación de sistemas de formación y certificación de competencias laborales. Mejora la efectividad de los recursos aplicados a la formación de trabajadores desocupados.

---

<sup>41</sup> Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. María Irigoien, Fernando Vargas. OPS- Cinterfor) OIT. Montevideo, 2002

En la experiencia internacional, generalmente los estándares se desarrollan en base a formatos preestablecidos que incluyen:

- La definición de la unidad de competencia

Y para cada uno de los elementos:

- El enunciado que refiere al desempeño del elemento.
- Los criterios que permiten juzgar la calidad del desempeño.
- Las evidencias (en muchos casos discriminadas en evidencias de desempeño y de conocimiento).
- El campo de aplicación.

A.2) ¿En qué consiste la definición del desempeño de las unidades y elementos de competencia?

Es una descripción que reúne en una frase el alcance y el propósito del trabajo realizado. Para contar con descripciones uniformes, es decir realizadas en base a un criterio y estructura común, utilizará la siguiente sintaxis en la redacción de las definiciones:

- Sujeto (la persona que realiza el trabajo: tercera persona del singular, omitido).
- Primera parte de la frase, que se refiere al alcance del trabajo realizado (lo que hace la persona que lo ejecuta) contiene uno o más verbos en tiempo presente del indicativo, los cuales, según la naturaleza del trabajo pueden referirse a acciones relacionadas con datos, personas o cosas.

- Segunda parte de la frase, precedida de la preposición “para” o la frase “con el fin de”, que indica el propósito del trabajo realizado (para qué lo hace la persona que ejecuta el trabajo).

## B) La descripción de los elementos de competencia

Recordemos que las descripciones de unidades y elementos de competencia constituyen la base para evaluar la competencia laboral. Operacionalmente, señalan los aspectos que los trabajadores deben atender en su desempeño para que éste sea considerado competente, razón por la cual son específicas para cada elemento de las distintas unidades. Expresan, por tanto, las características y cualidades de los resultados, significativas para el logro descrito en dicho elemento de competencia. Deben contemplar situaciones normales y críticas, toma de decisiones, actitudes y aspectos de seguridad e higiene.

### B.1) Los estándares y su relación con la evaluación y la formación basada en competencias

A partir de la descripción de los elementos de competencia se puede contrastar el desempeño que deberán mostrar los estudiantes con los criterios y evidencias requeridas para acreditar la competencia.

En tanto el estándar o la descripción de los elementos de competencia es un instrumento clave para la evaluación, para su formulación se debe tener en cuenta cuáles son las características de los métodos de evaluación de competencias. A continuación presentamos un esquema en donde se ilustran algunas de las diferencias con los métodos tradicionales de evaluación:

EVALUACION TRADICIONAL	EVALUACION DE COMPETENCIAS
Utiliza escalas numéricas o notas.	Se basa en el juicio “competente” o “aún no”.
Se compara el rendimiento individual con el rendimiento grupal.	Se compara el desempeño individual con el estándar.
Los evaluados no conocen las preguntas.	Los evaluados conocen de antemano qué y cómo se va a evaluar.
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de objetivos.
El evaluador fija el momento en que se realiza la evaluación.	Es un proceso planificado y coordinado.
Usualmente se realiza por escrito o en base a ejercicios prácticos simulados.	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.
El evaluador juega un papel pasivo, usualmente controlando la prueba.	El evaluador juega un papel activo, como formador y orientador.
Se refiere a un programa de estudios o a partes del mismo.	Se refiere a las competencias identificadas y no a programas de estudio.

## B.2) Los componentes de los estándares

Como se ha mencionado, generalmente las descripciones de unidades y elementos se consignan según un formato “tipo”. Se trata de una estructura básica, diseñada de tal modo que pueda ser utilizada con relativa independencia del sector ocupacional al que refieran las competencias.

Recordemos que la estructura básica del estándar incluye generalmente como mínimo: la unidad y elemento de competencia, los criterios, las evidencias, los conocimientos asociados y el campo de aplicación o condiciones en que se desarrolla la actividad.

En síntesis, los estándares o normas indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de realizar.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.

- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo<sup>42</sup>.

### Los criterios de desempeño

Los criterios de desempeño son las especificaciones de la calidad que debe tener el desempeño descrito en el elemento de competencia. Consisten en una lista de actividades clave (o de resultados de éstas) que caracterizan a una persona competente en relación con el trabajo representado por un elemento.

Veamos algunos ejemplos:

Capacitación y desarrollo del aprendizaje.	
Unidad de competencia: Crear un clima conducente al aprendizaje.	
Elemento de competencia	Criterios de desempeño (Selección)
Establecer un vínculo con los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los usuarios se sientan bienvenidos y se les consagra la atención y el tiempo apropiados.</li> <li>• La forma de interacción demuestra la aceptación del usuario sin juzgarlo.</li> <li>• Las respuestas a los usuarios se basan en la comunicación verbal y no verbal.</li> <li>• Los usuarios son escuchados activamente.</li> </ul>

Fuente: National Database of Vocational Qualifications. NVQ. Gran Bretaña.

### Las evidencias o indicadores de desempeño

A cada uno de los criterios de realización o desempeño definidos, se asocian una o más evidencias o indicadores de desempeño.

Las evidencias o indicadores de desempeño consisten en una descripción de las características que deben tener las actividades (o los resultados de éstas)

<sup>42</sup> CONOCER. Presentación en Power Point de Agustin Ibarra Almada en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. 1998. Accesible en [www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)

descritas en los criterios. Ellas permiten reconocer un trabajo “competente” y distinguirlo de uno que no lo es.

Es necesario especificar:

- Las evidencias que se obtienen en referencia a un producto.
- Las evidencias que se basan en la observación del desempeño.
- Las evidencias de conocimiento y comprensión, que pueden obtenerse por medio de cuestionarios o entrevistas.
- Las evidencias negativas, en los casos en que sea necesario. (Aquello que no debe ocurrir).

El campo de aplicación (o rango de aplicación)

El campo de aplicación es la descripción del conjunto de circunstancias específicas en las que puede tener lugar el trabajo descrito a nivel de un elemento de competencia:

- Define el alcance de la competencia requerida. Indica los contextos, condiciones y circunstancias relativas al desempeño del elemento.
- Se establece con el objetivo de especificar y delimitar las condiciones en que se evidencia el desempeño.
- Se relaciona con el elemento de competencia en su conjunto.

Presentamos un ejemplo que ilustra opciones diferentes en cuanto a la información a tener en cuenta:

Ejemplo campo de aplicación: Capacitación y desarrollo del aprendizaje

Elemento de competencia: Crear un clima conducente al aprendizaje

Tipos de comunicación: verbal, no verbal: expresiones faciales, lenguaje corporal.

Limitantes de la comunicación: medioambientales, sociales, culturales.

Fuente: National Database of Vocational Qualifications. NVQ. Gran Bretaña

### 1.4.2.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Para la elaboración de los programas de las tres asignaturas orientadas al área de Recursos Humanos, es necesario focalizar un punto de partida. Para la propuesta se definirán los objetivos como punto de partida.

Definir los objetivos permite que:

- El/la docente sepa con claridad lo que se propone alcanzar como resultado del proceso de enseñanza/aprendizaje;
- El/la estudiante sepa a dónde lo conducirá el proceso, es decir, cuáles serán sus adquisiciones en términos de aprendizaje, utilizando información precisa para poder decidir su participación en un programa o trazar su propio itinerario de formación;
- Los/las estudiantes y docentes puedan evaluar objetivamente si los resultados de aprendizaje esperados fueron alcanzados.

#### 1.4.2.3.1 REQUERIMIENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

A) Unidades de competencia o perfil ocupacional.

Las unidades de competencia o el perfil ocupacional, utilizados como referencia, indican los resultados que el programa debe proponerse alcanzar.

El objetivo general puede corresponder tanto a la unidad de competencia en su totalidad - si existe necesidad para abarcar de una sola vez actividades de una cierta complejidad, además de tiempo y recursos para hacerlo - o a uno o más elementos de competencia.

B) Características de la población enfocada

Por otro lado, debemos tener presente que un objetivo podría también ser demasiado simple para una determinada población enfocada, y que ésta podría alcanzarlo por otros medios menos formales. Para analizar esta situación es necesario invertir las preguntas anteriores:

- ¿Poseen las personas que van a participar, antes del inicio del programa, algunos de los conocimientos y habilidades que serían tratados en la formación para el logro del objetivo?
- ¿Podrían las personas alcanzar el objetivo en la práctica de su trabajo?

Los objetivos generales de un programa de formación serán válidos si existe coherencia entre las características de la población y los desempeños descritos en las unidades de competencia o el perfil ocupacional utilizado como referencia.

Esto se pretende determinar en los estudiantes que serán sometidos a la investigación. Si esto ocurre, nuestros objetivos generales serán válidos y, a partir de ellos, se puede diseñar el programa.

#### D) Formulación de objetivos

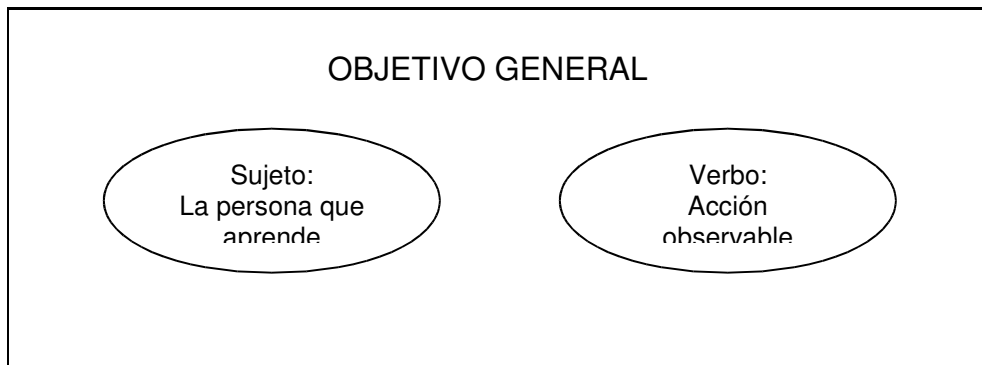
Para lograr que la formulación de objetivos sea clara y precisa se debe prestar atención en la redacción de los objetivos:

##### D.1) Focalizar el objetivo en el sujeto del aprendizaje

El sujeto del aprendizaje será el/la estudiante que aprende. Es quien, al final del proceso, debe ser capaz de demostrar un determinado desempeño. La actuación del/de la docente, no es la finalidad última de la formación; ellos/as simplemente crean las condiciones para que el objetivo sea alcanzado. Por este motivo, en la formulación del objetivo siempre se debe hacer referencia al sujeto del aprendizaje. Por ejemplo:

- Al final de la formación, los participantes deben ser capaces de elaborar textos didácticos.

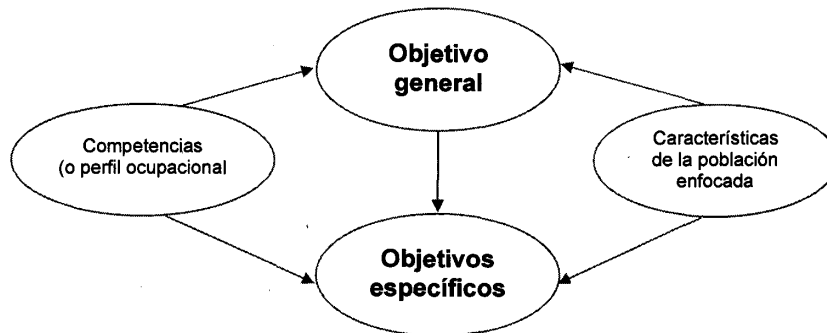
D.2) Definir La actividad que debe ser aprendida



#### 1.4.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, GENERALES Y PRE REQUISITOS DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN

A) Coherencia entre objetivos generales y específicos

A.1) Relación entre objetivos generales y específicos



Para evaluar la coherencia entre el objetivo general y los objetivos específicos de un programa, tenemos que considerar que los objetivos específicos deben: (a) constituir una desagregación del objetivo general; (b) expresar las actividades

simples que componen la actividad compleja expresada por el objetivo general; (c) conducir al logro del objetivo general.

Sin duda, la desagregación del objetivo general en objetivos específicos debe contemplar todas las actividades necesarias para la realización de la acción expresada en el objetivo mayor. Sin embargo, el nivel de desagregación y la complejidad de las acciones expresadas en los objetivos específicos pueden variar en función del nivel de los/as estudiantes y en función de aquello a lo que se considera necesario dar más importancia, teniendo en cuenta las características de las personas a las que se dirige la formación: sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias.

## B) Formulación de objetivos específicos

### B. 1) Componentes de un objetivo

Tres elementos son contemplados en la sintaxis de la frase que se utiliza para definir un objetivo específico: desempeño, condición y criterio.

#### B. 1. 1) Desempeño

Se refiere a que debe contener una afirmación sobre aquello que la persona que aprende deberá ser capaz de hacer al finalizar el aprendizaje. Esta actividad que será aprendida deberá corresponder a una acción observable.

#### B. 1. 2) Condición

El objetivo debe también presentar las condiciones bajo las cuales el desempeño tendrá lugar. Las condiciones indican la información, los instrumentos y los materiales que serán utilizados, así como el momento en que el desempeño debe tener lugar.

#### B. 1. 3) Criterios

Los objetivos deben incluir criterios de desempeño cualitativo y/o cuantitativo. Los criterios expresan las características que deben estar presentes en el desempeño (o en los resultados de éste), de manera que evidencien el logro del objetivo.

En la formulación de un criterio debe quedar muy claro: (a) cuales son los aspectos del desempeño, o de los resultados/productos generados por el desempeño, que se deben medir para poner en evidencia el aprendizaje y (b) cuales son las características que deben presentar esos aspectos del desempeño (o sus resultados) de manera que constituyan evidencias o indicadores del aprendizaje.

## B. 2) El auxilio de las taxonomías

Las taxonomías (clasificaciones) de objetivos surgieron a partir de la segunda mitad del siglo XX. Entre los principales autores de taxonomías de objetivos educacionales, se destacan los siguientes: B. Bloom (1956), R Gagné (1964), Dave (1967), Rayen (1968), De Block (1970), A. Harrow (1972), Merrill (1971), E. Simpson (1971).

Para fines pedagógicos, las taxonomías de objetivos educacionales contemplan tres áreas o dominios del aprendizaje: cognoscitivo, psicomotor y afectivo.

Los objetivos del dominio cognoscitivo se refieren a conocimientos que el aprendizaje se propone alcanzar, los cuales corresponden a operaciones cognoscitivas de diferentes niveles de complejidad, que van desde la simple evocación hasta la síntesis o evaluación.

Los objetivos del dominio psicomotor se refieren a las destrezas manuales y corporales y engloban desde la percepción hasta la elaboración de respuestas complejas.

Los objetivos del dominio afectivo se refieren a la adquisición de valores y sentimientos, y a su manifestación por medio de comportamientos sociales y actitudes, los cuales incluyen desde posturas receptivas, de acogida, hasta la organización de sistemas de valores y el desarrollo de códigos de comportamiento basados en ellos.

Para la propuesta se establecerán objetivos para cada unidad de competencia teniendo en cuenta los dominios del aprendizaje que son esperados, que son los operadores que tendrán que tomarse en cuenta en la selección de contenidos.

### DOMINIOS DEL APRENDIZAJE

DOMINIO PSICOMOTOR	Adquisición y uso de destrezas motoras (manipulación de objetivos y coordinación neuromuscular)
DOMINIO COGNOSITIVO	Adquisición de información y de conocimientos, Utilización de información y conocimientos previamente aprendidos: citar, calcular, enumerar.
DOMINIO AFECTIVO	Adquisición y manifestación de actitudes, valores y sentimientos: preferir, opinar, aceptar atender, etc.

### EJEMPLOS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE APRENDIZAJE:

#### A) Niveles de aprendizaje del dominio cognoscitivo taxonomía de B. Bloom (1956)

NIVELES DE APRENDIZAJE	II CONCEPTO	III VERBOS ASOCIADOS	IV APLICACIÓN A CONTENIDOS RELACIONADOS CON
1 Conocimiento	Evocación de hechos, términos, datos y principios, de la misma forma en que fueron	Nombrar, escribir, reconocer, marcar, subrayar, seleccionar, reproducir, citar, identificar, enunciar, mencionar, indicar,	Métodos, fechas, hechos, datos, símbolos, criterios, principios, teorías, términos, categorías, secuencias, vocabulario,

	aprendidos.	definir, etc.	nombres, elementos, etc.
2 Comprensión	Entendimiento del material estudiado sin necesidad de relacionarlo con otras materias. Expresar en propias palabras.	Traducir, expresar, interpretar, explicar, ejemplificar, describir, ilustrar, representar, clasificar, formular, etc.	Ejemplos, frases, conclusiones, aspectos, contenidos, conceptos, teorías, hechos, teoremas, significados, etc.
3 Aplicación	Utilización apropiada de generalizaciones y otros tipos de abstracciones frente a Situaciones concretas. Resolver nuevas situaciones con base en lo aprendido.	Calcular, utilizar, resolver, realizar, encontrar, seleccionar, predecir, demostrar, preparar, mostrar, construir, usar, desarrollar, etc.	Teorías, métodos, leyes, problemas, principios, hechos, soluciones, casos, etc.
4 Análisis	Subdivisión de un material en sus partes componentes, observar su organización, jerarquizar las partes y explicar interrelaciones.	Categorizar, deducir, diferenciar, seleccionar, concluir, contrastar, separar, comparar, justificar, subdividir, resolver, descomponer, discriminar, distinguir, etc.	Hipótesis, argumentos, evidencias, objetos, partes, causa-efecto, relaciones, ideas, afirmaciones, esquemas, problemas, etc.
5 Síntesis	Combinación de elementos para formar una nueva estructura. Combinar y organizar un todo a partir de sus componentes.	Planear, diseñar, derivar, resumir, formular, proponer, construir, establecer, organizar, preparar, combinar, generalizar, componer, etc.	Estructuras, modelos, comunicaciones, esquemas, procesos, productos, diseños, composiciones, conceptos, generalizaciones, abstracciones, planes, etc.
6 Evaluación	Emisión de juicios de valor respecto de un material y en relación con un propósito específico.	Argumentar, considerar, apreciar, comparar, determinar, sostener, defender, criticar, elegir, apoyar, evitar, valorar, etc.	Exactitud, precisión, imperfecciones, errores, fines, medios, alternativas, teorías, estándares, confiabilidad, etc.

B) Niveles de aprendizaje del dominio psicomotor Taxonomía de Dave (1967)

NIVELES DE APRENDIZAJE	II CONCEPTO	III VERBOS ASOCIADOS	IV APLICACIÓN A CONTENIDOS RELACIONADOS CON
1 Imitación	Repetición motora, no precisa de lo observado, Requiere supervisión y retroalimentación Permanentes.	Repetir, fijar, reproducir, copiar, imitar, transcribir, emular, seguir, trasladar, etc.	Gestos, ademanes, posiciones, operaciones, pasos, sonidos, fases, procedimientos, formas de operar, etc.
2 Manipulación	Ejecución de una acción	Operar, manejar, usar,	Objetos, equipos,

	seleccionando movimientos. Incremento de destreza, no de velocidad. Requiere supervisión permanente	maniobrar, mover, guiar, clavar, colocar, ejecutar, desmontar, etc.	herramientas, materiales, accesorios, piezas, instrumentos, etc.
3 Precisión	Ejecución de actividades con exactitud y precisión. Hay control de la acción. No requiere supervisión permanente.	Ejecutar, pesar exactamente, labrar, mecanizar, ajustar, medir con precisión, calibrar, controlar, calcular, etc.	Equipos, materiales, instrumentos de precisión, balanzas, tornos, procesos medianamente complejos, operaciones que requieren exactitud, etc.
4 Coordinación	Manifestación de actos articulados. Coordinación viso-motora (manos, pies, etc.). Simultaneidad y secuencia en la ejecución de la acción. Poca supervisión	Controlar, estimar, coordinar, desarmar, armar, introducir, extraer, usar metodología de trabajo, etc.	Factores, velocidad, máquinas y equipo, distancias, tolerancias, lugares, movimientos, tiempos, frecuencias de operaciones, reacción de los materiales, etc.
5 Naturalización	Respuesta automática ante un estímulo. Ejecución de la acción en forma precisa y con gran rapidez. No requiere supervisión.	Reestablecer, procesar, digitar, modificar, conectar, ensamblar, reproducir, supervisar, fabricar, efectuar con rapidez y precisión, diseñar, cambiar, responder, etc.	Tareas, máquinas y equipos, procesos complejos, partes de equipos, estructuras, trabajos con precisión, exactitud y rendimiento; accesorios, piezas, instrumentos de medida, etc.

C) Niveles de aprendizaje del dominio afectivo Taxonomía de Krathwohl, Bloom y masía (1964)

NIVELES DE APRENDIZAJE	II CONCEPTO	III VERBOS ASOCIADOS	IV APLICACIÓN A CONTENIDOS RELACIONADOS CON
1Recepción	Disposición por recibir y atender. Tomar conciencia y atender en forma controlada o seleccionada. Deseos de recibir.	Escuchar, ponerse en postura, aceptar, atender con interés, observar, preferir, recibir, percibir, favorecer, etc.	Sonidos, diseños, instrucciones, eventos, ejemplos, modelos, cadencias, ritmos, matices, alternativas, respuestas, etc.
2 Respuesta	Conformidad, deseos y satisfacción al	Seguir, conformar, responder, completar,	Instrucciones, normas, reglas, demostraciones,

	responder. Atención activa,	escribir, registrar, aprobar, ofrecer voluntariamente, aplaudir, discutir, dedicar tiempo a, etc.	juegos, trabajos, discursos, argumentos, presentaciones, escritos, políticas, etc.
3 Valorización	Aceptación y preferencia por un valor, Compromiso hacia éste. Reconocimiento y actitud motivada,	Argumentar, confiar, aumentar el aprovechamiento, renunciar, aceptar, reconocer, participar, indicar, decidir, ayudar, asistir, negar, protestar, proveer, etc.	Puntos de vista, personas, argumentos, estudios, hábitos de trabajo, proyectos, producción musical, amistad, irrelevancias, irracionalidades, abdicaciones, etc.
4 Organización	Conceptualización, organización y relación entre valores,	Organizar, valorar, asociar, determinar, comparar, definir, formular, abstraer, encontrar, correlacionar, etc.	Códigos, estándares, actuaciones, realidades, sistemas, propósitos, fines, parámetros, tendencias, criterios, etc.
5 Caracterización	Caracterización y manifestación por medio de un valor,	Ser calificado por otros/as, ser consecuente con, revelarse por, dar el ejemplo, revisar, cambiar, evitar, resolver, resistir, etc.	Ética, integridad actuaciones, creencias, formas de vida, profesión, conductas, planes, métodos, excesos, conflictos, extravagancias, excentricidades, etc.

¿Qué significa esto en términos de enseñanza/aprendizaje? Significa que, cuando formulamos objetivos referentes a los niveles más elevados, debemos verificar si los/as estudiantes poseen el dominio de los niveles anteriores y, en caso negativo, programar una secuencia de aprendizaje con el objeto de garantizar que los niveles que aún no son dominados sean aprendidos. O sea que, si tenemos un objetivo de evaluación y verificamos que los/as estudiantes sólo dominan el tema hasta el nivel de comprensión, debemos crear condiciones para que éstos/as aprendan la aplicación, el análisis y la síntesis para poder abordar el nivel de la evaluación.

El dominio afectivo del aprendizaje se relaciona directamente con el trabajo y con las competencias necesarias para realizarlo. Puede referirse a valores muy

simples como, por ejemplo, la puntualidad, el orden, la limpieza, que poseen gran importancia en ciertos tipos de trabajo. Puede también englobar actitudes que forman parte de competencias de uso común, como el tipo de relaciones interpersonales que requieren ciertos trabajos. Puede, finalmente, referirse a los valores morales y sociales (por ejemplo, el civismo, la solidaridad, el respeto a las minorías, etc.) que, de alguna forma, se relacionan con el trabajo, aunque no sea de una manera directa y perceptible como en el caso de la puntualidad y la limpieza.

### C) Formulación de pre-requisitos

Los pre-requisitos son desempeños que los/as estudiantes deberán dominar al iniciar el proceso de formación para la certificación en Recursos Humanos.

Estos pre-requisitos serán internos. Los internos son aquéllos que se requerirán para pasar de una asignatura a otra, tendrán que ser satisfechos, por el aprendizaje logrado en otras unidades o asignaturas del propio programa para la certificación.

El establecimiento de pre requisitos es una cuestión que no se limita sólo al secuenciamiento de conocimientos y habilidades en un nivel de complejidad

creciente sino que incluye decisiones que pueden ampliar o limitar el acceso a la formación. Por otro lado, no colocar un desempeño necesario como pre-requisito y abordarlo como un objetivo específico del programa podría hacer inviable todo el proceso de formación, dependiendo del tiempo y de los recursos requeridos para desarrollar ese objetivo.

#### 1.4.2.3.3 CONTENIDOS Y DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN

##### A) El papel de los contenidos

Los contenidos son los saberes, o sea, las teorías, los conceptos, las experiencias, los procedimientos, el legado cultural, etc. El dominio de los contenidos es condición necesaria para el logro de los objetivos, es condición para la competencia. El logro de los objetivos es evaluado en función del dominio que los/as estudiantes poseen de los contenidos.

Los contenidos tienen un papel análogo en cursos prácticos y teóricos: son la sustancia del aprendizaje. Pero si ellos no presentan una clara vinculación con los objetivos, se corre el riesgo de tratarlos de una manera que no garantice el logro de los fines que se esperan.

##### B) Criterios para la selección de los contenidos

###### B.1) Coherencia con Los objetivos

El criterio central para la selección de contenidos, a partir del cual todos los demás criterios se subordinan, se refiere a la coherencia con los objetivos generales y específicos. El conjunto de contenidos de un programa debe

- Incluir todos aquellos temas que son indispensables para el logro de los objetivos;
- Incluir temas que pueden ampliar el conocimiento o las competencias comprendidas en los objetivos o facilitar su aprendizaje; excluir temas superfluos, es decir, aquéllos que no contribuyen al logro de los objetivos.

En la búsqueda de coherencia entre los contenidos y los objetivos específicos de los programas, se distinguirá los desempeños u operaciones descritos en los objetivos de los conocimientos, actitudes y destrezas necesarios para que tales desempeños puedan ser realizados. Estos conocimientos, actitudes y destrezas son conocidos como “operadores”. Al analizar los objetivos específicos, estos operadores deberán ser incluidos entre los contenidos de la programación:

- operadores cognoscitivos (conocimientos) de un desempeño afectivo.
- operadores afectivos (actitudes) de un desempeño psicomotor.
- operadores psicomotores (destrezas) de un desempeño afectivo.

## B. 2) Interés y significado para la población enfocada

Para el proceso de diseño, se centrará la atención en la población enfocada y en la selección de los contenidos, esto se puede analizar dando respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué contenidos pueden ser apoyados y/o contruidos a partir de las experiencias y conocimientos previos de los/as estudiantes?; ¿Cuáles de estos contenidos podrían ser especialmente motivadores?; ¿Cuáles de estos contenidos responderían a las necesidades más inmediatas de los/as estudiantes?

### B. 3) Potencial de transferencia

El enfoque basado en competencias se basa en la movilización de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten a las personas actuar en situaciones no previstas, en contextos cambiantes. Coherentes con esta idea, los contenidos que serán desarrollados en los programas deberán ser transferibles de una situación a otra.

### B.4) Representatividad

Para que los contenidos sean representativos se seleccionarán aquellos aspectos de los temas abordados que conduzcan a la comprensión del todo, de las articulaciones entre las partes, de los vínculos que existen entre los conceptos, de los principios y de las operaciones básicas.

### B.5) Complejidad

La complejidad de los contenidos corresponderá al nivel educacional de los estudiantes de Licenciatura de Administración de empresas. Muchos conceptos teóricos con mayor o menor profundidad, dependiendo de los conocimientos, destrezas y actitudes que los/as estudiantes ya poseen.

### B.6) Actualidad

Este criterio tiene que ver con la necesidad de que los contenidos tengan una utilidad actual. Evidentemente, no se descarta el uso de información histórica sobre los temas más diversos, toda vez que ésta puede aportar elementos importantes para contextualizar algunos temas en el presente.

### B.7) Durabilidad

Una teoría, un principio, un concepto, un procedimiento durable es aquel que no está circunscrito a un periodo breve de tiempo al límite del cual puede perder su validez. Esto no significa que los programas no deban incluir innovaciones ni que no deban tratar de mantenerse actualizados y a la vanguardia. Es decir al abordaje de contenidos que pueden ser rápidamente “descartables”.

### C) Estructura de un programa de formación

Básicamente, la definición de la secuencia de contenidos y la organización de éstos en unidades didácticas permiten definir la estructura de un programa de formación. A continuación se presentan las principales alternativas para definir la secuencia y la organización de un programa de formación.

#### C.1) Secuencia

El proceso utilizado para definir la secuencia de los contenidos permitirá establecer el orden en el que serán desarrollados los temas.

Se presentan a continuación tres procesos alternativos utilizados para definir una secuencia de contenidos.

Estos 3 procesos se basan en:

- La complejidad creciente de los temas tratados;
- El orden natural — cronológico — de ejecución de los desempeños que serán enseñados/aprendidos;
- La relación entre los conceptos tratados.

Es importante señalar que, en un mismo programa, los contenidos correspondientes a los diferentes objetivos pueden ser secuenciados a partir de procesos diferentes. Para decidir el tipo de secuencia que será aplicado para el

logro de un determinado objetivo, se tienen en cuenta: a) El tipo de contenidos, b) las experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos previos de la población enfocada y c) los intereses y estilos de aprendizaje de los/as estudiantes.

#### C.1.1 Orden de complejidad creciente

En este proceso, los contenidos menos complejos son abordados antes, para que sirvan de base para abordar los más complejos.

Normalmente, cuando definimos la secuencia de contenidos para objetivos del dominio cognoscitivo (área del conocimiento), ordenamos los conocimientos desde los más simples hasta los más complejos. En determinados objetivos del dominio psicomotor (área de las destrezas), también podemos abordar inicialmente los contenidos más simples, aquéllos que incluyen operaciones más básicas, para ir pasando gradualmente al aprendizaje de los contenidos más complejos.

Los contenidos relativos a los objetivos del dominio afectivo (área de las actitudes y valores) merecen una reflexión especial ya que muchas veces éstos implican un principio ético tácito. El desarrollo de actitudes no debe confundirse con un simple convencimiento, de tipo puramente emocional, sin el soporte de evidencias objetivas y de valores sociales que gocen de consenso.

#### C.1.2 Orden natural de ejecución de una actividad

Algunos procedimientos sólo pueden ser aprendidos en el orden en que las operaciones se realizan.

Muchas veces, un procedimiento puede ser aprendido en etapas que no corresponden al orden de ejecución sino al grado de dificultad de las operaciones y conceptos involucrados.

### C.1.3 Relación entre conceptos

Una realidad en la que los hechos y las ideas se vinculan y mantienen entre sí interrelaciones de diversos tipos.

Estructurar los contenidos a partir de la relación entre los conceptos es, generalmente, indicado cuando se desea profundizar un tema, evidenciar implicaciones, evidenciar vinculaciones entre hechos, ideas y conocimientos.

### C.2) Organización

Un programa puede ser estructurado o subdividido en unidades didácticas convencionales o en módulos. Los módulos pueden ser definidos como unidades de formación diseñadas bajo la forma de micro currículos<sup>43</sup>, es decir, que contienen objetivos, contenidos, estrategias, métodos y medios de formación y de evaluación del aprendizaje. Así estructurado, un módulo puede ser utilizado de manera autónoma o combinado con otras unidades modulares para constituir un programa de formación de mayor alcance.

La subdivisión temática de las unidades puede basarse en criterios ocupacionales o de orden práctico y pedagógico.

Criterios, ocupacionales. En este caso, los módulos o unidades contemplan objetivos y contenidos que conducen al desarrollo de las competencias requeridas por una función profesional, Cuando se utilizan criterios ocupacionales, generalmente se crean condiciones más propicias a la integración entre teoría y práctica. Estas condiciones favorecen el desempeño competente de un trabajo.

---

<sup>43</sup> Aquí el concepto de currículo" debe ser entendido como sinónimo de programa de formación". Por lo tanto, al utilizar el concepto de micro currículo", nos referimos a un 'pequeño programa de formación" que, aunque puntual (por referirse, por ejemplo, a la formación de una 'sola competencia) y breve, posee todos los elementos de un programa mayor.

Criterios de orden práctico y pedagógico. La necesidad de usar racionalmente el tiempo de formación y los espacios pedagógicos lleva a la estructuración de módulos o unidades que, utilizados de manera aislada, no siempre presentan, como terminalidad, el dominio completo de una tarea o proceso o el desarrollo de una competencia. Es el caso, por ejemplo, de algunas unidades que contemplan únicamente la parte teórica o práctica de una determinada competencia, o sólo los contenidos del estudio individualizado a distancia o del estudio presencial en grupo.

En la práctica, existen los siguientes tipos principales de organización de los contenidos en los programas de formación:

a) Programas subdivididos en módulos, es decir, en unidades didácticas dotadas de autonomía curricular. Existen básicamente dos variantes de este tipo de programas:

- Aquéllos cuyos módulos, utilizados independientemente, conducen a una terminalidad ocupacional;
- Aquéllos en los que cada módulo, independientemente, carece de terminalidad ocupacional (en general, estos programas son diseñados con el fin de lograr una terminalidad ocupacional como resultado de haber completado el estudio de todos los módulos de una determinada serie).

b) Programas subdivididos en unidades didácticas no modulares en los que las unidades, independientemente consideradas, carecen de terminalidad ocupacional. En estos programas, por lo general, la calificación profesional en una competencia, conjunto de competencias o en un perfil ocupacional, se logra una vez completado el estudio de todas las unidades.

En el caso de la propuesta la estructura de los contenidos se desarrollaran de manera secuencial mediante el proceso de orden de complejidad y su

organización estará bajo un criterio ocupacional para crear condiciones más propicias para integrar la teoría y práctica, el tipo de organización de los contenidos en los programas de formación será el de Programas subdivididos en módulos, es decir, en unidades didácticas dotadas de autonomía curricular; con la variante que los programas son diseñados con el fin de lograr una terminalidad ocupacional como resultado de haber completado el estudio de todas las unidades de una determinada serie. Los aprendizajes logrados en las diferentes unidades, hasta completar, conjuntamente con el aprendizaje logrado por otras vías (la experiencia profesional u otras formaciones, entre otras), el dominio de una determinada competencia o perfil ocupacional en el área de Recursos Humanos.

### 1.4.3 DISEÑO CURRICULAR PARA EDUCACIÓN SUPERIOR.

#### METODOLOGIA DE DISEÑO CURRICULAR PARA EDUCACION SUPERIOR

Para poder crear una certificación en Recursos Humanos para los estudiantes es necesario saber cómo diseñar una propuesta curricular que afecte sólo el seis por ciento del Plan de Estudios, por lo que es importante analizar aspectos generales como lo son los fundamentos teóricos metodológicos.

Fundamentos teóricos metodológicos

Concepciones de Currículo

Se refiere al aprendizaje terminal del alumno como resultado de la enseñanza.

El currículo especifica los resultados que se desean obtener, los cuales deben estar estructurados previamente; el currículo no establece los medios, es decir, las actividades y los materiales, sino los fines.

#### Plan de Estudio

Glazman y De Ibarrola: “El conjunto de objetivos de aprendizaje, operacionalizado, convenientemente agrupados en unidades funcionales y estructurados de tal manera que conduzcan a los estudiantes a alcanzar un nivel universitario de dominio de una profesión, que normen eficientemente las actividades de enseñanza y aprendizaje que se realizan bajo la dirección de las instituciones responsables, y permitan la evaluación de todo proceso de aprendizaje”.

Diseño, se refiere a la estructuración y organización de fases y elementos para la solución de problemas. Para Díaz Barriga (1981) el Diseño Curricular es una respuesta no sólo a los problemas de carácter educativo; sino también a los de carácter económico, político y social.

#### Fases del Diseño Curricular<sup>44</sup>

Es un proceso dinámico, continuo, participativo y técnico.

- Análisis previo. Se analizan las características, condiciones y necesidades del contexto social, político y económico; del contexto educativo del educando, y de los recursos disponibles y requeridos.
- Fines y objetivos. Se diseñan los medios (y contenidos y procedimientos) y se asignan los recursos humanos, materiales informativos, financieros, temporales y organizativos, con la idea de lograr dichos fines (Diseño Curricular).

---

<sup>44</sup> Aredondo (1981 c. pag 373)

- Aplicación de los procedimientos (Aplicación Curricular).
- Se evalúa la relación que tienen entre si los fines, los objetivos, los medios, los procedimientos de acuerdo con las necesidades del contexto, del educando y los recursos; así como también se evalúan la eficacia y la eficiencia de los componentes para lograr los fines (Evaluación Curricular)

Entre las propuestas Teórico Metodológicas, se puede mencionar la siguiente:

La mayoría de planes y diseños curriculares se componen de las fases siguientes:

1. Diagnostico De Necesidades.
2. Determinación Del Perfil Y Objetivos.
3. Estructura Curricular.
4. Elaboración De Programas.
5. Evaluación.

Antes de iniciar con las etapas de la metodología para el diseño curricular, cabe mencionar que este tema es abordado con todos los pasos que se deben realizar cuando se trata de elaborar un Plan de Estudio en su totalidad, En el caso de la elaboración de una propuesta serán tomados solo aspectos puntuales debido a que la investigación solamente se refiere al seis por ciento (6%) del Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Sin embargo se presentan las cuatro etapas porque se considera importante ver la secuencia para obtener un marco de partida.

#### ETAPA 1: Fundamentación de la carrera profesional

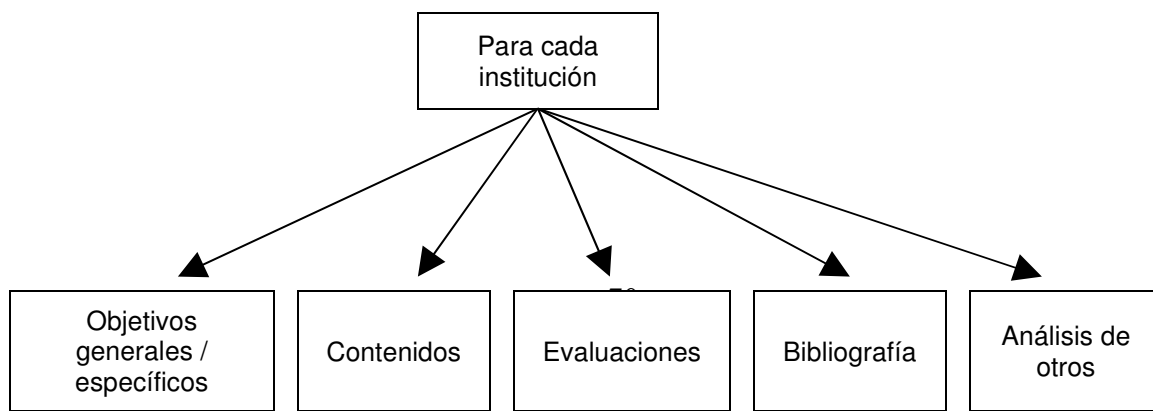
La fundamentación esta integrada por una serie de investigaciones previas, sin fundamentación la carrera no tendría ninguna vinculación real con la problemática apremiante del país ni con el mercado laboral por lo tanto carecería de un valor real y los egresados estarían destinados al subempleo o a realizar actividades totalmente distintas a su campo de acción.

## Fundamentación de la Carrera Profesional



En el caso de esta primera etapa, la ~~Universidad Don Bosco~~, realizó investigaciones para fundamentar la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, que respaldan su fundamentación.

Se parte entonces del tercer paso que se trata de realizar una investigación de las instituciones nacionales que ofrecen carreras afines a la propuesta, la Universidad Politécnica, será la única institución, porque el interés de estudio es una educación basada en competencias.



Se llevará a cabo el análisis de los principios y lineamientos universitarios, leyes y reglamentos pertinentes. Algunos de los documentos que conviene analizar son los siguientes:

- Ley de educación superior.
- Reglamento general de estudios técnicos y profesionales de la universidad.
- Legislación propia de cada institución educativa.

Se elaborará una lista de las leyes y reglamentos relativos a la educación además de identificar formas de organización y estructuras académicas establecidas por la institución. En cuanto a la identificación de los requisitos que exige la institución para la elaboración de planes de estudio. Debe hacerse una lista de todas las leyes y reglamentos relacionada con dicha elaboración. (De Ibarrola, Op. Cit)

Análisis de la población estudiantil

Como último punto se identificarán los objetivos del nivel anterior y señalarán los conocimientos y habilidades que se pretende que domine el estudiante.

Para conocer la preparación académica real con la que el estudiante ha superado el nivel anterior, se debe elaborar y aplicar un instrumento de evaluación

## ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL

Díaz Barrigas define el perfil profesional al que está compuesto de conocimientos, habilidades y actitudes, todo esto en conjunto delimita un ejercicio profesional; dado que los perfiles profesionales se elaboran a partir de objetivos conductuales.

Es necesario, entonces, mencionar qué significa profesión y Profesionista; Villareal (Op. Cit) Una profesión universitaria responsabiliza a quien ejerce de dar respuesta, tanto a las exigencias de su trabajo, como a las necesidades sociales de su campo de acción, esta capacidad se logra de una preparación de calidad y cobertura.

El profesionista, según Gonzáles lo distingue la educación profesional universitaria que abarca la actividad profesional y bases culturales, filosóficas, técnicas y científicas de dicha profesión, entre los diez criterios que menciona se pueden citar dos:

1. Posee y domina, por medio de un proceso largo y educativo, ciertos conocimientos y habilidades.
2. Son expertos en el área específica en que fueron preparados.

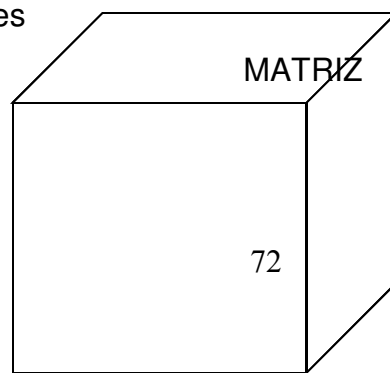
En esta metodología se propone:

La interrelación de las áreas del conocimiento, acciones o tareas y poblaciones beneficiadas. Al juntarse las acciones mas generales o complejas con cada una de las áreas resultan los enunciados generales (rubros) del perfil profesional y cada uno de estos se componen de enunciados específicos (sub rubros).

Ejemplo de Rubros.

Desarrollo Psicológico. Planificar e implantar medios para estimular, favorecer y/o incrementar el desarrollo del individuo.

Ejemplo de dimensiones



## Áreas

### Tareas

#### Niveles Educativos y poblacionales

Áreas: Desarrollo Psicológico, Sistemas Educativos, Diseño Curricular

Tareas: Analizar, Investigar, Diseñar, Implantar, Evaluar

Niveles Educativos y Poblacionales: Educación Media Superior, Educación superior, Educación Especial

#### c. Evaluación continúa del perfil profesional

La evaluación de la vigencia del perfil profesional se refiere a la valoración que se hace de este a partir de su actualidad y su adecuación, en función de los fundamentos que le sirven de base. Lo anterior implica una confrontación de los elementos que definen a un perfil y lo expuesto internamente en este.

El perfil profesional no termina cuando este ha quedado claramente especificado: aun debe establecerse su adaptación según se modifiquen los elementos que lo definen y alimentan.

### ETAPA 3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACION CURRICULAR

El plan curricular y programas de estudio.

El plan curricular: corresponde al total de experiencia de enseñanza-aprendizaje que deben ser cursados durante una carrera, además involucra la especificación del conjunto de contenidos seleccionados para lograr ciertos objetivos, así como

para organizar y estructurar la manera en que deben ser abordados dichos contenidos, su importancia relativa y el tiempo previsto para su aprendizaje.

La estructuración consiste en la selección de determinados contenidos para establecer la secuencia en que estos serán impartidos, tanto en el ciclo escolar como en el transcurso de toda una carrera.

Por otra parte los programas de estudio: representan los elementos constitutivos del plan curricular y describen un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, estructurado de tal forma que conduzcan al estudiante a alcanzar los objetivos de un curso (De Ibarrola)

#### Metodología para organizar y estructurar el currículo

Determinación de los conocimientos y habilidades implicados en el perfil profesional, se hace un análisis detallado de cada rubro y sub rubro, de donde se derivan los conocimientos y habilidades terminales, intermedios y básicos de apoyo que están implícitos y explícitos. Esto implica especificar lo que el estudiante debe saber hacer para alcanzarlo y determinarlo dentro de un plan curricular, el plan más comúnmente adoptado la Universidad Don Bosco es el plan regular compuesto de asignaturas.

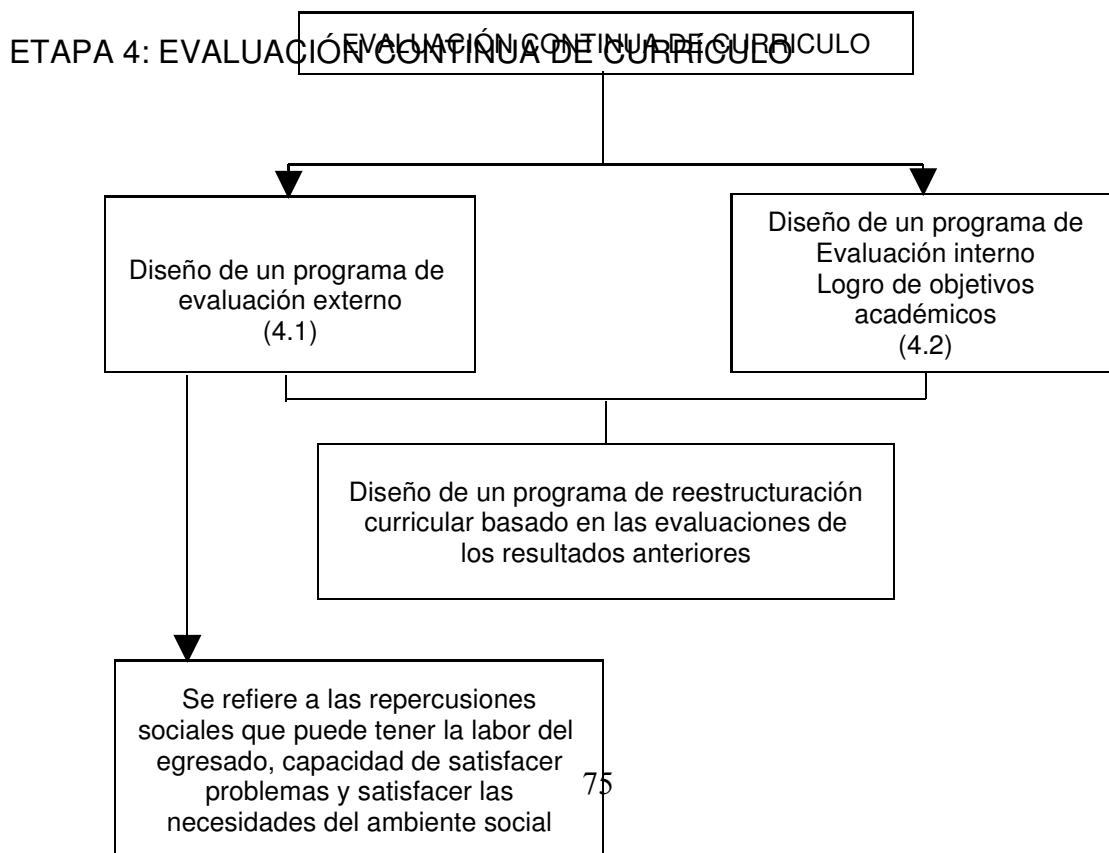
Elaboración de los programas de estudios para cada curso del plan curricular.

Es importante para la Universidad Don Bosco crear programas con anticipación y actualizarlos periódicamente, con elementos tales como:

- Datos generales que permitan la ubicación tanto del programa dentro del plan curricular.
- Introducción. Esta debe describir el contenido global del curso, los propósitos del mismo, la trascendencia y el beneficio que reportará al alumno en su actividad profesional y académica.

- Objetivos terminales. Deben reflejar el aprendizaje último que alcanzará el alumno como una parte del logro de los objetivos curriculares.
- Contenido temático organizado lógicamente y psicológicamente y clasificado en unidades temáticas. A cada unidad temática le corresponderá un listado de los objetivos específicos.
- Descripción de las actividades planeadas para la instrucción. Aquí se recomienda incluir una descripción de las experiencias de enseñanza-aprendizaje que se llevarán a cabo durante la instrucción; además, se pueden señalar los métodos y medios de instrucción, así como las formas y tipos de evaluación.
- Recursos necesarios para la conducción del programa, tales como escenarios, materiales, elementos de apoyo y recursos humanos.
- Tiempos estimados. Se especifica la cronología necesaria para lograr los objetivos del programa.

En la siguiente y última etapa se pretende solamente señalar que la importancia de elaborar una propuesta de educación se puede argumentar al evaluar continuamente un currículo.



Según Glazman y De Ibarrola (op. Cit. Pág. 59-70) definen a la evaluación del plan de estudios como:

Un proceso objetivo y continuo, que se desarrolla en espiral y consiste en comparar la realidad (objetivos y estructura del plan vigente) con un modulo, de manera que los juicios de valor que se obtengan de esta comparación, actúen como información retroalimentada que permita adecuar el plan de estudios a la realidad o cambiar aspectos de esta.

La evaluación se realizará para valorar el éxito (grado) con respecto al módulo o a las metas propuestas y deberá aplicarse en cada una de las etapas del proceso.

Es importante porque en la actualidad constantemente ocurren cambios y hay nuevos hallazgos científicos, deben juzgarse continuamente los resultados obtenidos; pues sólo así se llega al reemplazamiento o al reemplazo racional y fundamentado de lo que tiene establecido (Quesada, 1979).

### 1.5 MARCO FILOSÓFICO – ANTROPOLÓGICO.

En este marco se presenta la concepción filosófico – antropológico o concepto de ser humano que maneja la Universidad Don Bosco, la Universidad Politécnica, la opinión de un experto y la Universidad latinoamericana, la cual brinda una educación basada en competencias.

#### Universidad Don Bosco

La Universidad Don Bosco es una institución educativa de nivel superior, de inspiración cristiana, apolítica y no lucrativa, creada y patrocinada por la Institución Salesiana de Centro América. En consonancia con sus principios cristianos y humanistas, así como con la conciencia de su responsabilidad en el desarrollo del

país, la Universidad Don Bosco ha definido su misión y visión dentro del contexto de la educación superior de El Salvador.

#### MISION

“Brindar servicios cualificados de educación superior, científicos y tecnológicos con una sólida base humanística al servicio de las personas, con énfasis en los jóvenes más pobres, que les capacite para ser protagónicos frente a las necesidades cambiantes de la sociedad iluminados por el Evangelio”.

#### VISION

“La Universidad Don Bosco dispone de: una amplia oferta académica y especialidades científico-técnicas muy pertinentes al desarrollo nacional, una calidad educativa y humana superior al promedio nacional; altos niveles de cobertura estudiantil con elevada representación de estudiantes de escasos recursos económicos; adecuada sostenibilidad económica para su eficiente funcionamiento y desarrollo; y alta competitividad de sus estudiantes y graduados, así como de los servicios científicos-tecnológicos en el contexto nacional e internacional, con lo cual busca incrementar su participación en el desarrollo económico y social de El Salvador”.

Son objetivos de la Universidad Don Bosco:

- Contribuir a formar ciudadanos capaces de servir a la comunidad mediante la ciencia, el ejercicio profesional, la difusión de la cultura y la conciencia de solidaridad.
- Estudiar, promover y desarrollar la transmisión del conocimiento científico y cultural.
- Formar académicamente en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en las ciencias, artes y técnicas.
- Promover los principios de la libertad en todas las formas de la actividad humana, cultural, económica y social.

- Impulsar la superación de la persona humana en todas sus dimensiones, consciente de su protagonismo en la búsqueda del bien común.
- Desarrollar todas aquellas actividades conexas o de extensión en relación con sus objetivos.

Perfil del Administrador de Empresas de la Universidad Don Bosco.

Este perfil, descansa en la generación y desarrollo de una serie de competencias que lo configuran y potencializan como un ser humano competente, crítico, creativo y muy sociable ante los acontecimientos que se dan en la realidad socioeconómica del país.

#### I. COMPETENCIAS PERSONALES (APRENDER A SER).

- Es un profesional que tiene en alto sitio a la familia; porque ha asimilado los valores que le dignifican en la vida.
- Posee una elevada autoestima y conoce sus potencialidades que lo catapultan a la búsqueda de las oportunidades que le proporciona la vida, para ser útil a si mismo y a los demás.
- Tiene un nivel elevado de motivación para ser cada día un ser humano más digno y mejor, lo que le genera una fuerte dosis de ingenio y creatividad.
- Es una persona emprendedora que ha adquirido habilidades y destrezas para conocer a fondo sus potencialidades, de tal manera que se relaciona e interactúa constantemente con el mundo social y natural que le rodea.

#### II. COMPETENCIAS COGNITIVAS (APRENDER A APRENDER).

- Es un hábil conocedor de la historia económica en general y de la evolución de los procesos administrativos, que lo potencializa para comprender los

diversos conceptos relacionados con el entorno de la administración de negocios.

- Tiene habilidad para el uso de registros contables y el cálculo de los diferentes costos, así como para el análisis e interpretación de la situación económica y financiera de los diferentes tipos de empresa; así como el manejo de las relaciones ínter empresariales con los denominados “stakeholders”; es decir, con los clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general.
- Es un ávido lector de la realidad nacional y de la aplicación de leyes y códigos relativos a la formación empresarial.
- Posee actitudes que lo definen como un profesional con un alto nivel de capacidad para calcular precios, diseñar productos, definir promociones y planes de mercadeo; así como para interpretar los acontecimientos actuales del mercado empresarial y sus diferentes dinámicas jurídicas - económicas.
- Es un profesional con destrezas marcadas para el análisis y la proyección de las empresas en mercados cambiantes y/o dinámicos, cualidades que provienen de la aplicación de su racionalidad a la dinámica del mercado y a la economía en general. Sin embargo, se ubica cuando es necesario en la aplicación del “sentido común” que evita su encasillamiento en teorías y/o prácticas sincrónicas.
- Es un profesional que mantiene impregnado en su ser un alto grado de humildad y deseos de mejorar cada día de su vida y el significado concreto es entregarse y servir a otros constantemente a través de su trabajo profesional cotidiano.

### III. COMPETENCIAS PRODUCTIVAS (APRENDER A HACER).

- Es un profesional con grandes habilidades técnicas que han sido validadas con un trabajo social práctico de gran beneficio para la sociedad y que se ha desarrollado a lo largo de sus años de estudio universitario.
- Es hábil para el manejo de técnicas de administración de personas y de promoción y consecución del Desarrollo Organizacional.
- Fortalecido el espíritu emprendedor a través de la práctica y su entrega total a sus sueños, los cuales ha convertido en realidad, sobre la base de un carácter indomable y persistente.
- Es un profesional consciente de la calidad, y su lema consiste en hacer su trabajo lo mejor posible cada día. Por ello vive el momento intensamente, de tal manera que al final de cada jornada siente la plena satisfacción de haber vivido.
- Es un profesional diferente, que se distingue por la excelencia de sus actividades profesionales y cotidianas. Su lema es hacer todos los días más que los demás.
- Es un profesional exitoso, que se ha preparado en la Universidad para vivir y disfrutar de sus logros profesionales, los cuales lo motivan cada día a convertirse constantemente en un mejor ser humano.
- Es un profesional que realiza su trabajo con positivismo, con una actitud proactiva y dirigida al logro de sus objetivos, los cuales directa o indirectamente redundan en beneficios para la sociedad.

### IV. COMPETENCIAS SOCIALES (APRENDER A CONVIVIR).

- Es un profesional que ha aprendido a entregarse a su labor como si fuese el último día de su vida. Y en ello ha descubierto y concretado el alto ideal de entregarse a plenitud a la sociedad que lo formó.
- Tiene conciencia y habilidad para dirigir con base en la cultura del “Trabajo en equipo de altos rendimientos”, en lo que cree fervientemente para el desarrollo de las organizaciones empresariales.
- Es un profesional con evidentes cualidades del “Liderazgo Ético”, capaz de transformar las organizaciones y de contribuir a la sociedad, con la búsqueda de las soluciones óptimas para su crecimiento y desarrollo.
- Es un profesional con una elevada calidad humana que lo vuelve partícipe del reconocimiento de las demás personas que día a día lo rodean.

## Universidad Politécnica de El Salvador

### VISIÓN

La Universidad Politécnica de El Salvador será reconocida en la Región Centroamericana por su alta calidad académica y como referente nacional de estudios de Postgrado.

### MISIÓN

Formar profesionales con alto sentido crítico y ético, con capacidad de autoformación, y aptos para resolver problemas mediante soluciones técnico-científicas y adecuadas al contexto social.

Objetivo central de los Planes de Formación de la universidad Politécnica

Es el desarrollo de las competencias para el efectivo desempeño de los roles profesionales que van a ejercer sus graduados.

El perfil del Licenciado En Administración De Empresas que la Universidad Politécnica tiene en vigencia es el siguiente:

El Licenciado en Administración de Empresas formado en la Universidad Politécnica de El Salvador será un profesional capaz de desenvolverse en el ámbito empresarial y de gestión y dirección de negocios con verdadero profesionalismo y espíritu emprendedor.

Este profesional, gracias al nuevo enfoque de su formación basada en el desarrollo de competencias, será capaz de aplicar los conocimientos de su especialidad a los requerimientos específicos de su entorno laboral y empresarial.

El Licenciado en Administración de Empresas, será un profesional con mente creativa e innovadora, con espíritu empresarial e interés en promover el cambio de sistemas, procesos y procedimientos.

Como todos los profesionales formados en la Universidad Politécnica de El Salvador, el Licenciado en Administración de Empresas UPES será capaz de seguir actualizándose constantemente gracias a las herramientas y hábitos de autoformación adquiridos en su Alma Máter.

El Licenciado en Administración de Empresas formado en la Universidad Politécnica de El Salvador poseerá las siguientes competencias:

- Capacidad de liderazgo en el manejo y dirección de empresas.

- Habilidad para vincular y verificar aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Habilidad para considerar las empresas como unidades económicas innovadoras dentro de un entorno dinámico.
- Capacidad para elaborar presupuestos que permitan planificar, dirigir, y controlar las operaciones financieras y económicas de una empresa.
- Conocimiento del entorno empresarial nacional e internacional.
- Aptitud para establecer y ejecutar planes de servicio al cliente y de calidad total.
- Habilidad para dirigir el manejo adecuado de la Contabilidad y de las finanzas de la empresa.

Al analizar los perfiles de la Universidad Don Bosco y la Universidad Politécnica, se puede observar que estos se diferencian en muchos aspectos, uno de los cuales es que la Universidad Don Bosco tiene un perfil elaborado en base a competencias (competencias personales, cognitivas, productivas y sociales) en cambio la Universidad Politécnica enumeran de forma general las competencias y además definen lo que se espera de él.

#### Concepciones teóricas del Perfil del Administrador

Cada profesión requiere de un perfil que se considera como un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades que debe de tener la persona que lleve a cabo la administración.

Según Fayol, el administrador debe de tener el siguiente perfil:

- 1) Cualidades físicas
- 2) Cualidades morales
- 3) Cualidades intelectuales
- 4) Conocimientos generales

5) Conocimientos específicos

6) Experiencia.

Funciones:

El objetivo principal del licenciado en administración es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:

- Logro de metas y objetivos.
- Hacer altamente productiva a la empresa.
- Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales.
- Generar y promover modelos propios.
- Fomentar el compromiso con la calidad.
- Competir en el mercado de trabajo.
- Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

A continuación se presenta el perfil del Licenciado en Administrador de Empresas que proponen dos expertos, los cuales están de acuerdo al entorno cambiante en el que se encuentra su país.

- Perfil del Administrador

La labor del docente, profesional, de investigación y la obtención de nuevos conocimientos le ha permitido a Roberto Salazar Guzmán<sup>45</sup> a proponer el siguiente perfil:

---

<sup>45</sup> Licenciado en Administración, con estudios en la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Facultad de Ciencias Administrativas, actualmente laborando para la Administración Pública y en las noches como docente en los cursos de Administración, Contabilidad e Inglés en el Instituto Latino.

1. El Licenciado en Administración debe ser un profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales, empresariales y nacionales.

2. Debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición científica frente a éstas diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas.

3. El profesional en Management debe ser capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización, desde micro a gran empresa, pública o privada, las gestiona eficientemente ante ambientes inestables y turbulentos, por lo tanto, es un agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir y diagnosticar situaciones.

- Perfil del Administrador de Empresas basado en competencias <sup>46</sup>

El administrador egresado posee una formación integral, basada en la excelencia académica y caracterizada por una actitud humanista, ética y de responsabilidad social. Es sensible y comprometido con el desarrollo de la sociedad en un contexto global y se orienta al auto-mejoramiento continuo como persona y como profesional.

---

<sup>46</sup> Fuchs Angeles, Rosa María / Docente de la Universidad del Pacífico Perú. 2006

Esta formación habilita al egresado para gestionar y dirigir estratégicamente las organizaciones, con actitud proactiva y con énfasis en las áreas de mercadotecnia, administración de operaciones, recursos humanos y finanzas. Ello le permite tomar decisiones, solucionar problemas y adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno, con lo cual se crea valor en las organizaciones.

Las competencias profesionales del administrador egresado son las siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión empresarial, relacionando los factores internos con los factores del entorno.
- Diseñar y administrar modelos de gestión empresarial en los diversos sectores de la economía.
- Trabajar en equipos multidisciplinarios para el diseño y el desarrollo de sistemas de información gerencial.
- Incorporar y contextualizar las nuevas tecnologías a los procesos administrativos y a los sistemas de información de las organizaciones.
- Desarrollar y evaluar productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente.
- Elaborar, gestionar y evaluar proyectos empresariales.
- Administrar y potenciar los recursos humanos según principios éticos y humanísticos.
- Diseñar e implementar estrategias congruentes con los objetivos organizacionales.
- Generar y aplicar procedimientos y herramientas de evaluación y decisión en el ámbito de las finanzas corporativas.
- Manejar herramientas tecnológicas e idiomáticas que le permitan comunicarse e interactuar en un mundo globalizado.

El logro de estas competencias en el administrador egresado se sustentará en el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Capacidad estratégica, para anticiparse y enfrentarse a situaciones nuevas y cambiantes, y para tomar decisiones frente a ellas.
- Capacidad planificadora, para tomar previsiones con el fin de anticipar y manejar eventos, situaciones, procesos o fenómenos.
- Capacidad organizativa, para orientar personas, elementos y procesos hacia un propósito o finalidad determinados.
- Capacidad ejecutiva, para establecer una relación proactiva con las acciones en forma oportuna y funcional.
- Capacidad de liderazgo, para interactuar con grupos de personas y guiarlos de manera eficaz a la consecución de objetivos.
- Capacidad analítico-sintética, para componer y descomponer procesos y estructuras desde varias perspectivas y de acuerdo con diversos criterios.
- Capacidad creativa, para responder de manera original e imaginativa a situaciones inéditas e imprevistas.
- Capacidad crítico-reflexiva, para alternar y proponer puntos de vista consistentes y divergentes respecto de situaciones y planteamientos.
- Capacidad comunicativa, para relacionarse con otras personas usando con pertinencia los códigos verbal, escrito, gráfico y otros recursos no verbales de expresión.
- Capacidad de conceptualización, para establecer categorías y constructos teóricos que permitan comprender ideas, principios y experiencias.
- Capacidad de interacción social, para trabajar en equipo de manera empática y asertiva, mostrando tolerancia y amplitud de pensamiento hacia personas de diferentes ámbitos, estratos y culturas.
- Capacidad de auto conocimiento, para identificar fortalezas y debilidades, y la posibilidad de manejarlas constructiva y positivamente en situaciones diversas.

La Universidad Don Bosco posee una ventaja al tener un perfil elaborado en base a competencias del Licenciado en Administración de Empresas, aunque no ha

implementado una educación basada en competencias, a diferencia de la Universidad Politécnica que cambio de un perfil tradicional a uno por competencias.

Por lo tanto tomaremos de base el perfil que tiene la Universidad Don Bosco, para elaborar el perfil con las competencias que se pretenden formar mediante la certificación en Recursos Humanos, debido a que este solo tomará en cuenta el seis por ciento del Plan de Estudios. Dicho perfil será presentado en la propuesta, en el Capitulo III para seguir el procedimiento de Diseño Curricular que es presentado en el marco técnico.

## CONCLUSIONES

- A través del tiempo transcurrido desde el momento que surge la teoría conductista hasta el constructivismo, se pueden observar las diferentes alternativas metodológicas de enseñanza aprendizaje que han sido desarrolladas como consecuencia de un paradigma eliminado y con la nueva creación de uno, el enfoque de competencias es entonces el que se pretende poner a prueba para la educación que actualmente es brindada por la Universidad Don Bosco.

- Se ha presentado un análisis desde los conceptos básicos hasta lo que es una educación basada en competencias, para finalizar con un estudio de diseño curricular a la Universidad Don Bosco y así comprender la situación actual y desde este punto elaborarse la propuesta de educación.
- La propuesta esta dentro del marco legal establecido por la Republica, en cuanto a los lineamientos institucionales de la Universidad Don Bosco y los que dicta el Ministerio de Educación de El Salvador.
- El marco técnico presentado en este capitulo establece los lineamientos para elaborar dicha propuesta, iniciando desde la identificación de competencias hasta la organización de contenidos y actividades que deberá incluir el programa de cada asignatura.

## Capítulo II. Investigación de Campo.

Con la investigación de campo que fue realizada en la Universidad Don Bosco se pretende dar respuesta al sistema de hipótesis siguiente, conformado por las hipótesis generales y específicas:

### 2.1 hipótesis y especificación de hipótesis.

- Hipótesis General

HG: Un porcentaje de asignaturas del plan de estudios de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas con enfoque de competencias laborales, impactará en el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas del estudiante al momento de finalizar las asignaturas con enfoque de competencias.

- Hipótesis específicas:

HE1: Un enfoque basado en competencias de las asignaturas de Motivación y Cambio Actitudinal, Administración de Personas I y II, permitirá al estudiante obtener las competencias específicas para poder desempeñarse en el área de Recursos Humanos en una empresa.

HE2: Una certificación de competencias en Recursos Humanos, para los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas, por parte de la Universidad Don Bosco formará un perfil profesional adecuado a las exigencias del Mercado.

A lo largo del contenido del capítulo II se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo los cuales sirvieron de insumo para las conclusiones generadas en cuanto a la comprobación de las hipótesis.

La Hipótesis General sería comprobada al llevar a cabo el enfoque de competencias en el seis por ciento (6%) del Plan de Estudio, por tal razón se establecieron hipótesis específicas para asegurar la aprobación de esta hipótesis general que podría darse en un futuro, el análisis de los resultados para la Hipótesis Específica 1 se tomó en su mayoría de la información obtenida de los estudiantes y para la Hipótesis Específica 2 se tomó en cuenta la entrevista dirigida a los docentes.

## 2.2 Metodología de la investigación.

### 2.2.1 Fuentes de Información Primaria.

Para desarrollar la propuesta de educación y llevar a cabo un plan piloto del seis por ciento (6%) del Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, se realizó un estudio de diseño curricular a la Universidad Don Bosco y un Benchmarking a la Universidad Politécnica.

Además, se solicitaron las planificaciones<sup>47</sup>, en donde estructuran la programación los docentes de las asignaturas en estudio. Al igual que información referente a metodologías, recursos y tipos de evaluación, para conocer como esta el diseño curricular de la carrera en estudio en sus diferentes etapas.

También, a parte de realizar entrevista al docente, se realizo la entrevista a una persona, que se desempeña en una empresa como Asistente de recursos humanos.

#### 2.2.1.1 Diseño Curricular de la Universidad Don Bosco

##### 2.2.1.1.1 PRIMERA ETAPA: FUNDAMENTACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

##### JUSTIFICACIÓN DE LA CARRERA<sup>48</sup>

El mundo global ha incidido sobre la necesidad de generar cambios en los sistemas educativos. De una educación tradicional se han generado cambios para que las personas adquieran y se nutran de una mayor confianza en ellos mismos, que se logra con el desarrollo de los estudios académicos normales y de

---

<sup>47</sup> Ver anexo 1

<sup>48</sup> Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, Universidad Don Bosco, 2004

programas consistentes de investigación, ligados a una práctica social que moldea, no sólo los pensamientos, sino los sentimientos. Dicha práctica social se vuelca hacia la sociedad y es ésta quien realmente recibe los beneficios.

La educación ha pasado del predominio dictatorial del profesor a la libertad de acción del estudiante, donde bajo el lema de aprender haciendo, participa más activamente en su propia educación. Al mismo tiempo, la dirección de los Centros Escolares ha pasado a manos de las comunidades inmediatas. De ahí que el papel de los padres sea más activo y determinante y el papel del profesor ha sido transformado al de un orientador, un facilitador del conocimiento que deben aprender activamente los estudiantes.

Ello quiere decir que el mundo global requiere personas educadas, que tengan conocimientos claros y fundamentados con una serie de atributos que tienden a desarrollar su inteligencia emocional y a moldear su carácter hacia el liderazgo, el trabajo en equipo y la colaboración efectiva. De ahí que el papel de las Instituciones educativas se vea transformado, hacia este entorno global. “La sociedad post - industrial ha traspasado ya el umbral de la llamada sociedad del conocimiento y avanza inexorablemente hacia la primacía de la inteligencia y del saber como principales factores de progreso social y económico” y las áreas prioritarias se relacionan con el desarrollo tecnológico que se liga con el manejo de los sistemas de información. La educación y la formación refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico y la mejora de la calidad educativa se convierte en un objetivo fundamental de todos los países desarrollados. Pero no es sólo el conocimiento específico, directamente vinculado al mundo del empleo, el que resulta realmente afectado; sino que el dominio de los conocimientos básicos, las formas de pensamiento avanzado y las competencias cognitivas de carácter general, que constituyen, en el momento presente, ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de cualificación y a entornos profesionales francamente dinámicos.

Bajo esa perspectiva y enfoque, el papel de la Universidad en la preparación de sus potenciales profesionales en el mundo de los negocios, requiere que se rompan los esquemas tradicionales de educación y que la carrera de Administración de Empresas, se revista de un nuevo brillo y se adecue a las exigencias actuales y futuras del país y del mundo global. Y lo anterior se logrará en la medida en que se revise constantemente los planes de estudio; además que en ellos se enfatice la potencialidad que tiene todo ser humano de volverse sensible y que mire a su alrededor con optimismo y una actitud proclive al cambio, que se nutra de forma constante de creatividad, sensibilidad y racionalidad.

Cuando se habla de un diseño curricular nos referimos a los elementos que lo conforman y que fueron recabados en la investigación realizada en la Universidad Don Bosco, los cuales servirán para la elaboración de la propuesta.

La Universidad Don Bosco al iniciar la facultad de Economía realizó un Estudio de mercado para fundamentar las tres carreras que ofrecería, se incluye en este apartado para hacer constar la validez y justificación de los comienzos y la existencia de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Al plantearse la UDB la ampliación de su oferta de estudios mediante la implementación de la Facultad de Ciencias Económicas bajo a las consideraciones siguientes:

SE FUNDAMENTA POR<sup>49</sup>:

1. La inevitable incorporación de la economía salvadoreña al escenario mundial actual, caracterizado por la globalización de los procesos productivos y los mercados; el dinámico desarrollo de las comunicaciones y la utilización masiva de la informática etc., que vuelve imperativo contar con profesionales, especialmente en Ciencias Económicas, capaces, eficientes, suficientemente creativos y con sensibilidad humana, para que contribuyan a que la economía

---

<sup>49</sup> Estudio de Mercado de Factibilidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco

del país, logre aprovechar las posibles ventajas y reducir al mínimo las desventajas, que conlleva la inserción a dicho proceso.

2. A nivel interno, la micro, pequeña, y mediana empresa, cuya importancia económica es innegable pues aporta más del 70% del empleo total, necesita de profesionales en Ciencias Económicas. ética y científicamente preparados para que contribuyan a que esas unidades económicas, superen los atrasos ancestrales que padecen: desorden administrativo: deficientes controles contables y de auditoría: ineficiente utilización y reclutamiento del factor humano: falta de visión empresarial: desconocimiento de las cambiantes condiciones del mercado: etc.
3. Se abrirá mayor espacio para que estudiantes de bajos recursos económicos puedan optar por una profesión universitaria en Ciencias Económicas, dadas las condiciones difíciles que vive una significativa proporción de la familia salvadoreña. En síntesis, las tres consideraciones señaladas, justifican la creación de la Facultad de Ciencias Económicas y permiten a la UDB, cumplir con el postulado de su Misión: “Brindar servicios cualificados de educación superior, científicos y tecnológicos, con una sólida base humanística, al servicio de las personas, con énfasis en los jóvenes más pobres que les capacite para ser protagónicos frente a las necesidades cambiantes de la sociedad, iluminados por el evangelio”.

## DEMANDA

Para identificar y cuantificar la demanda de estudiantes que tendrían las carreras mencionadas en el primer año, la UDB llevó a cabo la investigación “Encuesta de intereses de estudios Universitarios”, la cual consistió en un cuestionario que se aplicó a 3,766 estudiantes de Bachillerato, principalmente en colegios de San Salvador y en zonas de influencia de la UDB, como Soyapango, Ilopango. Cojutepeque, Ciudad Delgado.

Al analizar los datos obtenidos, afirmaron lo siguiente:

a) De los 3,766 estudiantes que contestaron el cuestionario:

- 1,117 estudiantes (29.6%), optaron por estudiar en la UDB;
- 2,025 estudiantes (53.8%), estaban “indecisos”, sobre donde estudiar:
- 624 estudiantes (16.6%), por diversas circunstancias, prefieren no estudiar en la UDB.

b) De los 1.117 estudiantes que prefieren estudiar en la UDB:

- 292 estudiantes (26%), desean estudiar Lic. en Administración de Empresas
- 240 estudiantes (22%) optaron por estudiar Contaduría Pública
- 1 00 estudiantes (9%), estudiarían Lic. en Mercadotecnia.

Dichos datos además, validan la proyección de la demanda estudiantil propuesta para el primer año de labores Académicas y que es de 100 estudiantes que se esperan recibir, en cada una de las carreras mencionadas. Se estableció como fecha de inicio de actividades académicas de las 3 carreras en julio de 1998.

## INVESTIGACIÓN DE INSTITUCION QUE OFRECEN ENFOQUES DE EDUCACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.

El enfoque de educación basada en competencias en la carrera de licenciatura en administración de empresas, se esta llevando a cabo en la Universidad Politécnica de San Salvador a continuación se presentan la información relevante obtenida:

### VISIÓN

La Universidad Politécnica de El Salvador será reconocida en la Región Centroamericana por su alta calidad académica y como referente nacional de estudios de Postgrado.

## MISIÓN

Formar profesionales con alto sentido crítico y ético, con capacidad de autoformación, y aptos para resolver problemas mediante soluciones técnico-científicas y adecuadas al contexto social.

El objetivo central de los Planes de Formación de la universidad Politécnica es el desarrollo de las competencias para el efectivo desempeño de los roles profesionales que van a ejercer sus graduados.

Con el desarrollo de sus competencias profesionales sus graduados dispondrán de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, podrán resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y estarán capacitados para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Tomando en cuenta estos conceptos sobre competencias, la Universidad organizó los equipos de trabajo para la elaboración de los programas académicos para las diferentes carreras que ofrece y que constituyen, a partir del año académico 2003 su modelo de formación.

El perfil del Licenciado En Administración De Empresas que la Universidad Politécnica tiene en vigencia es el siguiente:

El Licenciado en Administración de Empresas formado en la Universidad Politécnica de El Salvador será un profesional capaz de desenvolverse en el ámbito empresarial y de gestión y dirección de negocios con verdadero profesionalismo y espíritu emprendedor.

Este profesional, gracias al nuevo enfoque de su formación basada en el

desarrollo de competencias, será capaz de aplicar los conocimientos de su especialidad a los requerimientos específicos de su entorno laboral y empresarial.

El Licenciado en Administración de Empresas, será un profesional con mente creativa e innovadora, con espíritu empresarial e interés en promover el cambio de sistemas, procesos y procedimientos.

Como todos los profesionales formados en la Universidad Politécnica de El Salvador, el Licenciado en Administración de Empresas UPES será capaz de seguir actualizándose constantemente gracias a las herramientas y hábitos de autoformación adquiridos en su Alma Máter.

## CAMPOS DE ACCIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Licenciado en Administración de Empresas es un profesional que podrá desempeñarse adecuadamente en los siguientes campos de acción:

Gerencia Administrativa.

Gerencia Financiera.

Gerencia de Personal o de Recursos Humanos.

Gerencia de Producción.

Asesor Empresarial.

Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos de Inversión.

Proyectos de Inversión.

Proyección y/o Preparación de Estudios Técnicos o Administrativos.

Dirección de Empresas Propias.

Docencia y Administración Universitaria.

Además está capacitado para diseñar y dirigir su propia empresa, así como dedicarse a la Docencia Universitaria, Impartir Conferencias, Seminarios, etc., acerca de su especialidad.

## CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Licenciado en Administración de Empresas formado en la Universidad Politécnica de El Salvador poseerá las siguientes competencias:

- Capacidad de liderazgo en el manejo y dirección de empresas.
- Habilidad para vincular y verificar aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Habilidad para considerar las empresas como unidades económicas innovadoras dentro de un entorno dinámico.
- Capacidad para elaborar presupuestos que permitan planificar, dirigir, y controlar las operaciones financieras y económicas de una empresa.
- Conocimiento del entorno empresarial nacional e internacional.
- Aptitud para establecer y ejecutar planes de servicio al cliente y de calidad total.
- Habilidad para dirigir el manejo adecuado de la Contabilidad y de las finanzas de la empresa.

Luego de conocer las competencias que pretende desarrollar la carrera de Licenciatura en administración de Empresas de la UPES, es muy importante mencionar que certificaciones ofrece la Facultad de Ciencias Económicas:

- Administrador Financiero.
- Administrador de ventas.
- Auditor Interno Auxiliar.
- Contador Auxiliar.

De estas cuatro certificaciones, solamente existe una para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Como se puede observar no hay una certificación en Recursos Humanos, lo que será una propuesta innovadora para la Universidad Don Bosco.

La Universidad Politécnica establece lo siguiente para dicha certificación:

## CERTIFICACIÓN ADMINISTRADOR FINANCIERO

### A) Descripción y Justificación

La Administración Financiera actual es la rama de la Administración que se ocupa de la gestión financiera de una empresa, las funciones, tareas y papel del Director Financiero, los métodos e instrumentos utilizados en el análisis de los estados financieros, el control presupuestado como un continuado proceso de comparación entre lo realizado y lo planeado, las técnicas y las tecnologías utilizadas en las relaciones banca-empresa, y las herramientas de cálculo para el manejo del binomio rentabilidad-riesgo y la adecuada toma de decisiones de inversión financiera, tanto en un ambiente de certeza, como en un ambiente de riesgo e incertidumbre.

### B) Objetivos de la Certificación

- Aportar los conocimientos y necesidades en torno a las decisiones de financiamiento, tanto a corto como a largo plazo.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para poder gestionar eficientemente los saldos de tesorería de la empresa.
- Dar a conocer en profundidad todas las características del proceso de control y gestión del crédito comercial.
- Facilitar una sólida base teórico-práctica sobre el funcionamiento de los mercados financieros, tipología de los activos negociados y valoración de estos activos.
- Mostrar cómo se deben seleccionar y evaluar los distintos proyectos de inversión al alcance de la empresa.

- Desarrollar las diversas técnicas de la planificación financiera tanto a corto como a largo plazo.

Analizar de forma exhaustiva los diversos métodos de valoración de empresas, así como la problemática que se plantea en los procesos de fusiones y adquisición de empresas.

### C) Competencias a Desarrollar

La Certificación en Administración Financiera implicará el desarrollo de las siguientes Competencias:

- Capacidad para analizar e interpretar la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, mediante el estudio y la aplicación de los distintos métodos e instrumentos utilizados en el análisis e interpretación de dichos estados financieros.
- Aptitud para ejecutar la planificación financiera de la empresa, que permita analizar la interrelación existente entre las decisiones de inversión y financiamiento.
- Habilidad para llevar a cabo el control presupuestario de la empresa, como un proceso continuado de comparación entre lo realizado y lo planeado, imprescindible para la gestión a corto plazo.
- Habilidad para llevar a cabo la mejor selección de las inversiones a realizar por parte de la empresa, así como los distintos criterios y métodos utilizados en su evaluación, tanto en un ambiente de certeza, como en uno de riesgo e incertidumbre.

- Conocimiento de los diversos instrumentos que la empresa tiene a su alcance para poder financiar sus actividades productivas, así como del cálculo de su costo efectivo.
- Dominio de las técnicas de identificación, evaluación y previsión de los riesgos financieros, así como de todos aquellos instrumentos, técnicas y estrategias que pueden ser utilizados en la reducción y / o eliminación de tales riesgos.
- Idoneidad para la toma de decisiones en cuanto al financiamiento de la empresa, es decir, si tal financiamiento lo será como fondos propios o con fondos provenientes del endeudamiento, es decir, con fondos ajenos.
- Habilidad para determinar el volumen óptimo de distribución de beneficios versus retención de los mismos para reinvertirlos en la empresa.
- Capacidad para llevar a cabo el análisis económico-financiero de la empresa, mediante el balance adecuado entre el activo o capital productivo, y el pasivo, o capital de financiamiento.

#### D) Campos de Trabajo

El beneficiario de esta Certificación podrá desempeñarse laboralmente.

- En la Empresa Pública y Privada, realizando funciones de gestión y asesoramiento en las áreas de Contabilidad y Análisis Financiero.
- Empezando su propia empresa o del ejercicio libre de una actividad económica (asesoría financiera, estudios de mercado, proyectos empresariales, etc.)

Duración: Se estima una duración de cuatro semestres.

En cuanto a las pautas generales para la planificación Docente que maneja la Universidad Politécnica son:

## I. TIPOLOGIA DE ASIGNATURAS

ASIGNATURAS	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	PRUEBAS DE EJECUCIÓN ACTIVIDADES VARIAS
TIPO "A"	PONDERACIÓN: 20 % - 30 %	-TRABAJOS EX AULA (REPORTES, PLANOS etc.) -ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN / ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN. PONDERACIÓN : 80 % - 70 %
TIPO "B"	PONDERACIÓN: 40 % - 50 %	PRUEBAS DE EJECUCIÓN/LABORATORIOS EXPERIMENTALES : 25%-30% ACTIVIDADES VARIAS: LABORATORIOS /VISITAS TÉCNICAS/ DISCUSIONES DE PROBLEMAS/ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN etc:25%-30%
TIPO "C"	PONDERACIÓN : 60 % - 70 %	TRABAJOS EX- AULA/ TAREAS DISCUSIONES DE PROBLEMAS ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN PONDERACIÓN : 40 % - 30 %

La primera fase de una planificación es identificar dicha asignatura en alguna de las tipologías señaladas anteriormente, luego se procede a distribuir porcentualmente en cada caso las diversas actividades evaluativas que cada cátedra.

## II. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

La metodología de la EBC (Educación Basada en Competencias) plantea que las Pruebas de Conocimiento se desarrollen en una 1ª. Oportunidad para verificar la adquisición de las Competencias declaradas en la Unidad Instruccional y en los casos en los que el Alumno no haya adquirido la Competencia (no aprobado), se le provea de una 2ª. Oportunidad en donde se evalúe con el mismo grado de dificultad dichas competencias a través de los Estándares de Rendimiento y Criterios de Ejecución previamente establecidos.

Estas Pruebas de Conocimiento serán desarrolladas en las horas clase asignadas para cada asignatura.

Dependiendo de la Tipología de la Asignatura identificada, las pruebas de Conocimiento que podrán realizarse por cada Registro Parcial serán:

TIPOLOGÍA “A”: AL MENOS 1 PRUEBA DE CONOCIMIENTO.

TIPOLOGÍAS “B” Y “C”: MÍNIMO 2, MÁXIMO 3 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.

EN CUANTO A LA DURACIÓN SUGERIDA PARA CADA PRUEBA DE CONOCIMIENTO, se recomienda:

Si son 1 ó 2 Pruebas de Conocimiento.....Hasta 2 Horas Clase /Prueba

Si son 3 Pruebas de Conocimiento..... 1 Hora Clase / Prueba.

Ponderación de las Pruebas de 2ª Oportunidad: Para protección del Sistema, los resultados de estas pruebas se ponderarán con un 80 % de la prueba particular, en tal sentido, la Nota de cada prueba será:

Nota de 1ª. Oportunidad: 20 %

Nota de 2ª. Oportunidad: 80 %

A las pruebas diferidas son la forma opcional para aquellos estudiantes que no hayan realizado alguna prueba de conocimiento ya sea en su 1ª ó bien en su 2ª. . Oportunidad.

La nota obtenida en esta prueba diferida, se asignará como Nota de 2ª Oportunidad (con la ponderación declarada en el numeral anterior (III)).

### III. EXAMEN GENERAL COMPLEMENTARIO (EGC)

Ya que por estatutos y reglamentación académica, la Universidad Politécnica de El Salvador considera una 4ª. Evaluación o Examen General Complementario, el Sistema de EBC toma esta cuarta evaluación como una última oportunidad para la acreditación de las competencias de cada asignatura. En tal sentido esta última

prueba evaluativa, será acumulativa, sugiriéndose que se distribuyan los contenidos así: 25 % del Primer Registro, 25 % del Segundo registro y el 50% del Tercer Registro

Como siempre la Nota de Finalización de la asignatura, se mantiene con las mismas ponderaciones establecidas en Reglamento Académico, es decir:

Nota Final = (0.40) EGC + (0.60) (Nota Promedio Final de los tres primeros registros)

#### V. PONDERACIÓN de los registros parciales

Las ponderaciones en el Sistema de EBC son las ya establecidas en nuestra Universidad:

1er. Registro (30 %), 2º. Registro (30 %) y 3er. Registro (40 %).

Para llevar a cabo su actividad académica, también poseen una estrategia evaluativa de cátedra.<sup>50</sup>

Manejan también formularios los cuales son:

- Cuadro de proceso Evaluativo.<sup>51</sup>
- Ficha de Estándares y objetivos de rendimiento.<sup>52</sup>
- Guía de prueba de ejecución<sup>53</sup>
- Guía técnica de aprendizaje<sup>54</sup>
- Jornalización para cátedra
- Ficha de Estructura Educativa por asignatura.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Anexo No 2

<sup>51</sup> Anexo N° 3

<sup>52</sup> Anexo N° 4

<sup>53</sup> Anexo N° 5

<sup>54</sup> Anexo N° 6

<sup>55</sup> Anexo N° 7

#### 2.2.1.1.2 SEGUNDA ETAPA: PERFIL PROFESIONAL

La elaboración del perfil del Administrador de Empresas para la Universidad Don Bosco, descansa en la generación y desarrollo de una serie de competencias que lo configuran y potencializan como un ser humano competente, crítico, creativo y muy sociable ante los acontecimientos que se dan en la realidad socioeconómica del país.

##### II. COMPETENCIAS PERSONALES (APRENDER A SER).

- Es un profesional que tiene en alto sitio a la familia; porque ha asimilado los valores que le dignifican en la vida.

- Posee una elevada autoestima y conoce sus potencialidades que lo catapultan a la búsqueda de las oportunidades que le proporciona la vida, para ser útil a si mismo y a los demás.
- Tiene un nivel elevado de motivación para ser cada día un ser humano más digno y mejor, lo que le genera una fuerte dosis de ingenio y creatividad.
- Es una persona emprendedora que ha adquirido habilidades y destrezas para conocer a fondo sus potencialidades, de tal manera que se relaciona e interactúa constantemente con el mundo social y natural que le rodea.

## II. COMPETENCIAS COGNITIVAS (APRENDER A APRENDER).

- Es un hábil conocedor de la historia económica en general y de la evolución de los procesos administrativos, que lo potencializa para comprender los diversos conceptos relacionados con el entorno de la administración de negocios.
- Tiene habilidad para el uso de registros contables y el cálculo de los diferentes costos, así como para el análisis e interpretación de la situación económica y financiera de los diferentes tipos de empresa; así como el manejo de las relaciones ínter empresariales con los denominados “stakeholders”; es decir, con los clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general.
- Es un ávido lector de la realidad nacional y de la aplicación de leyes y códigos relativos a la formación empresarial.
- Posee actitudes que lo definen como un profesional con un alto nivel de capacidad para calcular precios, diseñar productos, definir promociones y planes de mercadeo; así como para interpretar los acontecimientos

actuales del mercado empresarial y sus diferentes dinámicas jurídicas - económicas.

- Es un profesional con destrezas marcadas para el análisis y la proyección de las empresas en mercados cambiantes y/o dinámicos, cualidades que provienen de la aplicación de su racionalidad a la dinámica del mercado y a la economía en general. Sin embargo, se ubica cuando es necesario en la aplicación del “sentido común” que evita su encasillamiento en teorías y/o prácticas sincrónicas.
- Es un profesional que mantiene impregnado en su ser un alto grado de humildad y deseos de mejorar cada día de su vida y el significado concreto es entregarse y servir a otros constantemente a través de su trabajo profesional cotidiano.

### III. COMPETENCIAS PRODUCTIVAS (APRENDER A HACER).

- Es un profesional con grandes habilidades técnicas que han sido validadas con un trabajo social práctico de gran beneficio para la sociedad y que se ha desarrollado a lo largo de sus años de estudio universitario.
- Es hábil para el manejo de técnicas de administración de personas y de promoción y consecución del Desarrollo Organizacional.
- Fortalecido el espíritu emprendedor a través de la práctica y su entrega total a sus sueños, los cuales ha convertido en realidad, sobre la base de un carácter indomable y persistente.

- Es un profesional consciente de la calidad, y su lema consiste en hacer su trabajo lo mejor posible cada día. Por ello vive el momento intensamente, de tal manera que al final de cada jornada siente la plena satisfacción de haber vivido.
- Es un profesional diferente, que se distingue por la excelencia de sus actividades profesionales y cotidianas. Su lema es hacer todos los días más que los demás.
- Es un profesional exitoso, que se ha preparado en la Universidad para vivir y disfrutar de sus logros profesionales, los cuales lo motivan cada día a convertirse constantemente en un mejor ser humano.
- Es un profesional que realiza su trabajo con positivismo, con una actitud proactiva y dirigida al logro de sus objetivos, los cuales directa o indirectamente redundan en beneficios para la sociedad.

#### IV. COMPETENCIAS SOCIALES (APRENDER A CONVIVIR).

- Es un profesional que ha aprendido a entregarse a su labor como si fuese el último día de su vida. Y en ello ha descubierto y concretado el alto ideal de entregarse a plenitud a la sociedad que lo formó.
- Tiene conciencia y habilidad para dirigir con base en la cultura del “Trabajo en equipo de altos rendimientos”, en lo que cree fervientemente para el desarrollo de las organizaciones empresariales.
- Es un profesional con evidentes cualidades del “Liderazgo Ético”, capaz de transformar las organizaciones y de contribuir a la sociedad, con la búsqueda de las soluciones óptimas para su crecimiento y desarrollo.

- Es un profesional con una elevada calidad humana que lo vuelve partícipe del reconocimiento de las demás personas que día a día lo rodean.

#### 2.2.1.1.3 ETAPA 3: PLAN CURRICULAR Y PROGRAMACIONES DE ESTUDIOS

Como la propuesta será elaborada solamente para el seis por ciento de la carrera a continuación se presenta la organización del pensum de manera general y el plan curricular del seis por ciento de la carrera.

#### ORGANIZACIÓN DEL PENSUM.

Áreas de Formación.

- Formación Básica.

Contiene las materias que forman la base de todas las carreras de la Facultad, y que les brindan a los estudiantes los fundamentos teóricos, conceptuales, numéricos, lógicos y las herramientas metodológicas y tecnológicas para el desarrollo de sus carreras. (En general, se relaciona con las competencias cognitivas y productivas).

- Formación Social y Humanística.

Contiene las materias que le proporcionan a los alumnos, los conocimientos fundamentales para poseer una base humanística, ética y social sólida, con los cuales desempeñarse con dignidad y un alto sentido ético. (En general, se relaciona con las competencias personales y sociales).

- Formación en Ciencias Económicas y Empresariales.

Es el conjunto de materias que forman el núcleo fundamental para formar al Administrador Empresas como un profesional competente en la dirección gerencial de los negocios. (En general, se relaciona con las competencias productivas).

- Formación Profesional.

Está integrado por las materias que marcan la diferencia y la ruptura con lo tradicional. En ese sentido, conducen a los estudiantes a desarrollar su proceso de enseñanza y de aprendizaje con el que adquieren el conocimiento y la comprensión en relación al cambio actitudinal, el liderazgo, el emprendedurismo, la conducción de negocios propios sobre la base de la administración por valores. (En general, se relaciona con las competencias cognitivas, sociales y personales). Además, se relaciona con aquellas materias con las cuales el alumno tiende a especializarse.

Puesto que la elaboración de la propuesta es del 6 % del Plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, a continuación se presenta las generalidades, descripción, objetivos, contenido, estrategia metodológica y bibliografía de las asignaturas en estudio, definidas en el Plan vigente.

PLAN CURRICULAR DEL SEIS POR CIENTO (6%) DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL

A. GENERALIDADES.

Nº de Orden: 20	ASIGNATURA:  MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL	Duración del Ciclo/sem: 16
Código: MCA311		Duración de Horas Clase: 50 minutos
HTS= 2		Nº Horas Ciclo: 48
HPS= 1		Unidades Valorativas:
Ciclo IV		Prerrequisito:

## B. DESCRIPCIÓN.

La motivación es una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Es en sí misma, la causa del comportamiento de una organización, o la razón por la que dicha organización lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba, tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Sin embargo, diversos autores señalan que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentan cotidianamente al concepto de la motivación.

De manera general, se advierte que la motivación es el motor por el que se dinamizan las organizaciones, en ese sentido, es importante incluirla como cátedra sistemática en el pensum de la Licenciatura en Administración de Empresas, debido a que proporcionará a los alumnos de un herramental cualitativo para superarse constantemente, en relación con la creación y organización de sus proyectos empresariales.

## C. OBJETIVOS.

Que el estudiante pueda:

1. Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

2. Desarrollar y analizar las diferentes teorías sobre la motivación y especificar cuáles son los beneficios de su influencia, de cara a la creación de sus proyectos empresariales.
3. Describir cómo afecta a las empresas la motivación laboral.

#### D. CONTENIDO.

##### UNIDAD I: NOCIONES CONCEPTUALES.

1. Concepto de motivación.
2. Teorías sobre la motivación.
3. Concepto de actitud.

##### UNIDAD II: MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO.

1. El comportamiento deseado.
2. La analogía vectorial.
3. Desmotivación absoluta y relativa.
4. Modelo de comportamiento.
5. Dinámica motivación-satisfacción.

##### UNIDAD III: LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

1. Jerarquía de necesidades.
2. Comportamiento reactivo vs. Proactivo.
3. Técnicas motivacionales.
4. Motivación y dinero.
5. Motivación y evolución.

##### UNIDAD IV: MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL.

1. El cambio actitudinal.
2. La ruptura de paradigmas.
3. El cambio actitudinal y la motivación para ser alguien.

#### E. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

La metodología será plenamente andragógica. Correspondientemente, el docente actuará como un facilitador que sembrará la semilla para la plena participación activa de los asistentes. De hecho, el alcance del objetivo del curso implica que el alumno tenga una participación notable y constante en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Concretamente, la metodología consiste en que a través de dinámicas vivenciales, desarrollo de casos, trabajos y exposiciones grupales, uso de la técnica del vídeo — forum y del refuerzo participativo por parte del docente, se desarrollen debates que guíen a los alumnos a formular sus propias conclusiones u opiniones. Las principales metodologías a utilizar serán:

1. Clases magistrales 67%.
2. Trabajos de investigación y estudios de casos 33%.

#### F. BIBLIOGRAFÍA.

COVEY, S.,

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, España 1997.

(1 ejemplar).

Liderazgo centrado en principios, Paidós, España 1997. (1 ejemplar)

WAGNER, J. A. — HOLLENBECK, J. R

Management of organizational behaviour, Prentice - Hall, U. S .A 1998

(1 ejemplar).

BADARACCO, J.,

El Liderazgo y la lucha por la integridad, Norma, México 1994. (1 ejemplar).

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I

### A. GENERALIDADES

Nº de Orden: 23	ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I	Duración del Ciclo/sem: 16
Código: APE311		Duración de Horas Clase: 50 minutos
HTS= 3 HPS= 2		Nº Horas Ciclo: 80
Ciclo V Año III		Prerequisito: MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL

### B. DESCRIPCIÓN.

El contenido de esta asignatura es una ruptura con los conceptos tradicionales de la administración del recurso humano. Iniciando por su denominación, que considera al elemento humano no más como un recurso cualquier; sino como el principal bastión de la Administración y del éxito de las organizaciones. Efectivamente se le da el puesto que merece, que no es nada más que tratarlo como persona que tiene motivaciones, expectativas, inquietudes, fortalezas, debilidades; pero con un alto espíritu de voluntad que vence cualquiera de sus limitaciones. En esta cátedra se presenta la naturaleza dinámica de la administración de personas, se analizan sus desafíos internos, los externos y la calidad de vida en el trabajo. Además, se presenta elementos que se relacionan con su desarrollo, evaluación y dirección gerencial.

#### C. OBJETIVO.

Que el estudiante pueda:

1. Administrar personas, a través de conocerlas en toda su dimensión de seres humanos, en los que prevalece la sinergia y la empatía para el logro de los objetivos organizacionales.

#### D. CONTENIDO.

##### UNIDAD I: FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS.

1. Desafíos de la dirección de personas.
2. Desafíos ambientales.
3. Calidad de vida en el trabajo.

##### UNIDAD II: LA PREPARACIÓN Y SELECCIÓN.

1. Información para el análisis de puestos.
2. Planeación de personas.
3. Reclutamiento de personas.
4. Proceso de selección.

### UNIDAD III: EL DESARROLLO Y LA EVALUACIÓN.

1. Capacitación y desarrollo.
2. Plan de carrera.
3. Cambio y desarrollo organizacional.
4. Evaluación del rendimiento.
5. Motivación y satisfacción de las personas.
6. Administración de sueldos.
7. Prestaciones y servicios para las personas de las empresas.
8. La comunicación y la resolución de conflictos.

### UNIDAD IV: LA DIRECCIÓN DE PERSONAS Y SU PERSPECTIVA.

1. La supervisión de las personas.
2. Los desafíos futuros para la dirección de personas.

### E. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

1. Exposiciones didácticas 60%.
2. Trabajos grupales y análisis de casos 40%.

### F. BIBLIOGRAFÍA.

SENGE, P.,

La danza de/cambio, Norma, Colombia 2001. (1 ejemplar). GATES, B.,  
Los negocios en la era digital, Plaza James, España 1999. (1 ejemplar).

VARIOS AUTORES,

Biblioteca práctica de negocios, McGraw-Hill, México 1992. (1 ejemplar).

VARIOS AUTORES,

Repensando el futuro, Norma, Colombia 1997 (1 ejemplar).

BLANCHARD, K. - O'CONNOR, M.,

Administración por valores, Norma, Colombia 19971. (1 ejemplar).

BADARACCO, J. - ELLSWORTH, R.,

El liderazgo y la lucha por la integridad, Norma, Colombia 19941.

(1 ejemplar).

DESSLER, G.,

Administración de personal, McGraw-Hill, México 1997. (7 ejemplares).

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

### A. GENERALIDADES

Nº de Orden: 28	ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II	Duración del Ciclo/sem: 16
Código: APE312		Duración de Horas Clase: 50 minutos
HTS= 3 HPS= 2		Nº Horas Ciclo: 80
Ciclo VI Año III		Prerrequisito: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I
		Unidades Valorativas: 4

### B. DESCRIPCIÓN.

El contenido de esta asignatura presenta una ruptura con los conceptos tradicionales de la administración del recurso humano, iniciando por su denominación, que considera al elemento humano no más como un recurso cualquiera sino como el principal bastión de la administración y del éxito de las organizaciones. Efectivamente se le da el puesto que merece, que no es nada más que tratarlo como persona que tiene motivaciones, expectativas, inquietudes, fortalezas, debilidades pero con un alto espíritu de voluntad que vence cualquiera de sus limitaciones. Además, es un complemento a la cátedra de administración de personas 1, en el sentido de analizar los conceptos y aplicaciones modernas en la dirección de empresas.

### C. OBJETIVOS.

Que el estudiante pueda:

1. Ser capaz de administrar las organizaciones con base en el respeto que merece la persona humana.
2. Comprender que el éxito empresarial se logra, si se rodea de personas con mucha voluntad para aceptar los cambios y retos que plantea el entorno y que por lo mismo sean más productivos y, eso se obtiene sólo con base en el trato ético hacia los que se dirigen.

### D. CONTENIDO.

#### UNIDAD I: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.

1. El fomento del respeto mutuo.
2. La asignación adecuada de roles, con base en las competencias de las personas.
3. El fomento de canales adecuados de comunicación.

4. El fomento de la confianza y la delegación de funciones.
5. El papel activo de la ética en los negocios.

## UNIDAD II: LA COOPERACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS.

1. Relaciones socio — laborales de cooperación.
2. La atención al cliente interno.
3. Técnicas para la integración de las personas.
4. El impacto del trabajo en equipo.
5. El fomento de los hábitos para el logro de la efectividad.

## UNIDAD III: EL DESARROLLO DE LA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN.

1. Los factores del éxito profesional.
  - 1.1. La calidad.
  - 1.2. Prepararse.
  - 1.3. El cambio actitudinal.
  - 1.4. La excelencia.
  - 1.5. El arte de vender.
2. La ruptura de las reglas para el desarrollo de la persona en las organizaciones.

## UNIDAD IV: LA ADMINISTRACIÓN POR VIRTUDES.

1. Normas, leyes y valores. Ruptura con la administración tradicional de las personas.
2. El papel de la ética en la dirección de personas.
3. La gestación de líderes en toda la organización.
4. El modelo antropológico en la dirección de personas y las organizaciones.
5. La virtud empresarial.
6. La administración por virtudes.

## UNIDAD V: LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES.

1. La polémica del éxito en las empresas. Beneficio versus lucro.
2. El desarrollo constante de las personas en la organización.
3. 80—20: voluntad versus talento.
4. EJ soporte de la “inteligencia emocional”.
5. Éxito personal = éxito empresarial.

### E. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

1. Exposiciones didácticas y trabajos grupales 60%.
2. Análisis y discusión de casos 40%.

### F. BIBLIOGRAFÍA.

SENGE, P.,

La danza de/cambio, Norma, Colombia 20001. (1 ejemplar).

GATES, B.,

Los negocios en la era digital, Plaza James, España 1999. (1 ejemplar).

VARIOS AUTORES,

Biblioteca práctica de negocios, McGraw-Hill, México 1992. (1 ejemplar).

VARIOS AUTORES,

Repensando e/futuro, Norma, Colombia 19971. (1 ejemplar).

BLANCHARD, K. - O'CONNOR, M.,

Administración por valores, Norma, Colombia 19971. (1 ejemplar).

## 2.2.2 Sujetos de Estudio.

2.2.2.1 En su mayoría, los sujetos de Estudio de esta investigación dirigida, fueron los alumnos que cursaron las asignaturas de Administración General II en el año 2004 y Administración de Personas en la Empresa II, el año 2005 de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Don Bosco.

Cabe mencionar que el listado original que fue proporcionado por la misma Universidad, se redujo debido a que algunos de los estudiantes ya no continúan en la Universidad Don Bosco.

Los datos generales de los sujetos de estudio, se presentan a continuación:

Son 22 estudiantes de Administración General que fueron encuestados.

Año de Ingreso	Género	Edad de los Estudiantes		Total
		18 - 20	21 - 23	
2002	Femenino		1	1
	Masculino		1	1
	<b>Total</b>		2	<b>2</b>
2003	Femenino	0	7	7
	Masculino	1	0	1
	<b>Total</b>	1	7	<b>8</b>
2004	Femenino	3	3	6
	Masculino	4	2	6
	<b>Total</b>	7	5	<b>12</b>

Estudiantes de Administración de Personas en la Empresa II

Año de Ingreso	Género	Edad de los Estudiantes				Total
		18 - 20	21 - 23	24 - 26	26<	
< 2000	Femenino			3	0	3
	Masculino			1	4	5
	<b>Total</b>			4	4	<b>8</b>
2001	Femenino		1	1	1	3
	Masculino		2	0	1	3
	<b>Total</b>		3	1	2	<b>6</b>
2002	Femenino		5	0		5
	Masculino		0	1		1
	<b>Total</b>		5	1		<b>6</b>
2003	Femenino		3			3
	<b>Total</b>		3			<b>3</b>
2004	Femenino	1				1
	<b>Total</b>	1				<b>1</b>
					Total	<b>24</b>

2.2.2.2 Además de los estudiantes, se incluyeron como sujetos de investigación un docente y una persona que desempeña el puesto de Asistente de recursos humanos. El cual en el caso del docente fue:

- Licenciado Alex Rivera, Docente de Motivación y Cambio Actitudinal

La información que ellos proporcionaron, servirá como insumo a tomar en cuenta para la elaboración de la propuesta.

## 2.3 Procesamiento y análisis de los datos.

El procesamiento de datos será desarrollado en coordinación con los indicadores que componen las variables de las hipótesis específicas.

### 2.3.1 Hipótesis Específica 1

HE1: Un enfoque basado en competencias de las asignaturas de Motivación y Cambio Actitudinal, Administración de Personas I y II, permitirá al estudiante obtener las competencias específicas para poder desempeñarse en el área de Recursos Humanos en una empresa.

2.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE: Enfoque de competencias en cada asignatura.

INDICADOR: COMPETENCIAS GENÉRICAS

Cuadro 3

¿Realizó una prueba de Diagnostico al iniciar el Administración de Personas?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	7	29,17	29,17
No	17	70,83	100,00
Total	24	100	

La mayoría de los estudiantes contestó que no se realizaba una prueba de diagnóstico. Con esto se comprueba que no hay un test de diagnóstico, lo que significa que al generar uno, sería un aporte que daría paso al enfoque de competencias, y de esta manera se estarían identificando las competencias genéricas que el estudiante posee al iniciar el ciclo.

Para ver de una manera más detallada algunas de las competencias genéricas con los niveles de los estudiantes de Administración General II, se puede observar el promedio con el que finalizaron para iniciar la secuencia de las tres asignaturas en estudio:

COMPETENCIAS GENERICAS DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Cuadro 4

Promedio Final de la asignatura	Habilidad Lectura					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	1	0	0	0	0	1
7- <8	2	3	6	3	3	17
8- <9	0	0	1	2	0	3
>9	0	1	0	0	0	1
Total	3	4	7	5	3	22
%	13,64	18,18	31,82	22,73	13,64	100,00

Se puede apreciar que el los niveles de competencia son proporcionales a los promedios que obtuvieron, por que a menor hábito de lectura se dieron notas por debajo de 7. Además 36.37 % (Muy Bueno 22.73% más Excelente 13.64%) de los estudiantes poseen buen nivel en esta habilidad.

Cuadro 5

Promedio Final de la asignatura	Habilidad de Redacción					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	0	1	0	0	0	1
7- <8	1	2	5	7	2	17
8- <9	0	0	1	2	0	3
>9	0	0	1	0	0	1
Total	1	3	7	9	2	22
%	4,55	13,64	31,82	40,91	9,09	100,00

En esta competencia se puede observar que el 77.27 % (17 estudiantes de 22) obtuvo un promedio entre 7- <8, del cual solo el 52.94 % (40.91% y 9.09%) posee la competencia en un buen nivel entre muy bueno y Excelente.

Cuadro 6

Promedio Final de la asignatura	Habilidad de Aritmética					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	0	0	1	0	0	1
7- <8	3	3	7	3	1	17
8- <9	0	0	1	1	1	3
>9	0	0	0	1	0	1
Total	3	3	9	5	2	22
%	13,64	13,64	40,91	22,73	9,09	100,00

Solamente una minoría de 31.82% (22.73% en Muy Bueno más 9.09% en Excelente) posee esta competencia de habilidad aritmética en buenos niveles y un 27.28 % (13.64% de Ausencia total y 13.64 de regular) de los estudiantes están por debajo de un nivel aceptable en competencias.

Cuadro 7

Promedio Final de la asignatura	Habilidad de Matemática Básica					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	0	0	0	1	0	1
7- <8	2	2	5	5	3	17
8- <9	0	0	0	2	1	3
>9	0	0	0	0	1	1
Total	2	2	5	8	5	22
%	9,09	9,09	22,73	36,36	22,73	100,00

Menos del 50 % de los estudiantes (40.91%= 9.09%, 9.09% y 22.73%) no poseen un buen nivel de la competencia de habilidad Matemática básica.

Cuadro 8

Promedio Final de la asignatura	Habilidad de Expresión					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	0	0	1	0	0	1
7- <8	1	3	2	5	6	17
8- <9	0	0	1	1	1	3
>9	0	0	1	0	0	1
Total	1	3	5	6	7	22
%	4,55	13,64	22,73	27,27	31,82	100,00

La habilidad de expresión es una de las más importantes en el área que se pretende desarrollar debido a que es necesario que se posea un buen nivel para poder transmitir a otros, los conocimientos adquiridos a la hora de exponer una idea, en esta competencia el 59.09% de los estudiantes (27.27% de muy bueno y 31.82%) poseen un buen nivel.

Cuadro 9

Promedio Final de la asignatura	Habilidad de Escucha					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	0	0	0	0	0	1
7- <8	0	1	3	3	8	17
8- <9	0	0	0	2	1	3
>9	0	0	0	0	0	1
Total	0	1	3	5	9	22
%	0	13,64	22,73	22,73	40,91	100,00

Otra de las competencias genéricas importantes es, la habilidad de Escucha activa, en este caso se muestra que todos poseen esta competencia y no existe una ausencia total y la mayoría posee un nivel arriba de lo normal en un 63.64% (22.73% en Muy Bueno y 49.91% en Excelente).

Cuadro 10

Promedio Final de la asignatura	Habilidad Manual					Total
	Ausencia total	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
< 7	1	0	0	0	0	1
7- <8	2	3	5	2	5	17
8- <9	0	0	1	2	0	3
>9	0	0	0	0	1	1
Total	3	3	6	4	6	22
%	13,64	13,64	27,27	18,18	27,27	100,00

En esta competencia como en todas las anteriores se puede notar que el intervalo del promedio final entre 7 - <8 es el que más posee competencias arriba del nivel normal.

Con los resultados obtenidos se puede decir que para los estudiantes es necesario primero una prueba de diagnostico para determinar sus competencias genéricas y de esta manera adoptar un reforzamiento en sus competencias para que estas mismas les permitan adquirir nuevos conocimientos. Este es entonces

uno de los iniciales indicadores que se obtendrían al adoptar un enfoque de educación basado en competencias.

## INDICADOR 2: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Se les solicito, a los estudiantes de Administración de Personas II, que mencionaran cual sería la respuesta, si fueran a una entrevista de trabajo para el área de Recursos Humanos y les preguntarán ¿cuáles son sus competencias específicas?, para la clasificación de la información se contó con tres opiniones, y se han procesado en este orden, de las respuestas obtenidas se presenta a continuación una tabla resumen para poder totalizar cuantos valores validos y valores perdidos se dieron.

Tabla resumen 1 de Casos Procesados

	Casos					
	Valores Validos		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Conoce el término de Competencia * Competencia específica 1	20	83,3%	4	16,7%	24	100,0%
Conoce el término de Competencia * Competencia específica 2	19	79,2%	5	20,8%	24	100,0%
Conoce el término de Competencia * Competencia específica 3	14	58,3%	10	41,7%	24	100,0%

Tabla Resumen 2 Conoce el término de Competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	21	87,5	87,5
No	3	12,5	100,0

Total	24	100,0	
-------	----	-------	--

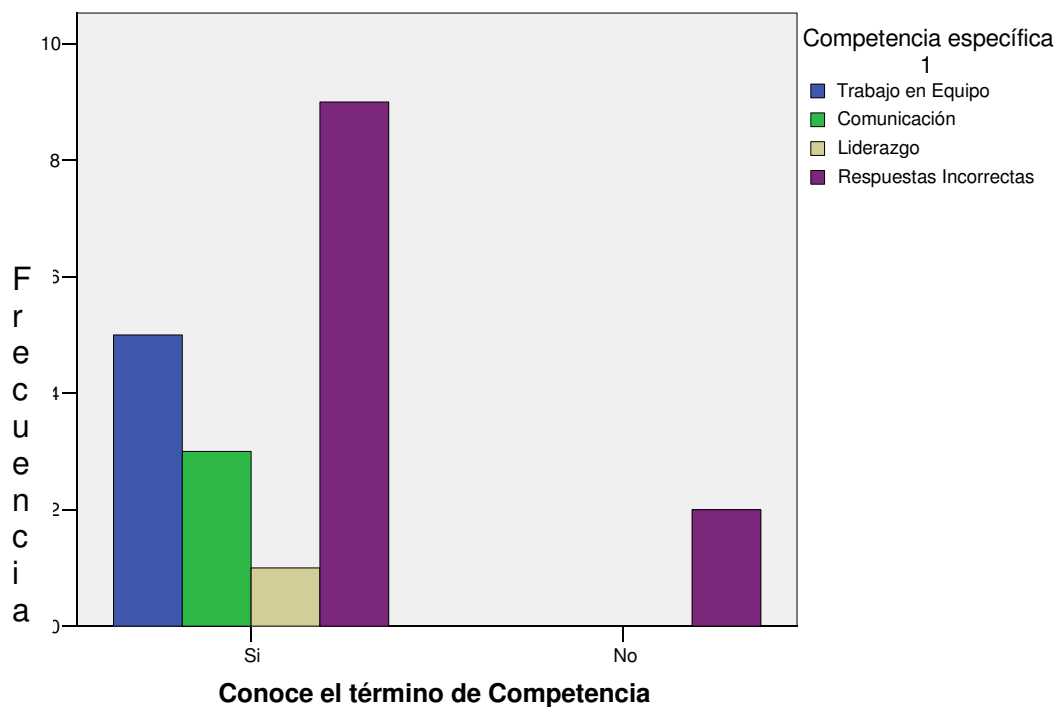
En la tabla resumen 1 se muestra un cruce de variables, las cuales son: conoce el término de competencias y las competencias específicas que poseen los estudiantes.

En la tabla resumen 2 se puede observar que un 12.5% no conoce el término de competencias (3 estudiantes).

OPINIÓN 1 Si fueran a una entrevista de trabajo para el área de Recursos Humanos y les preguntarán ¿Cuáles son sus competencias específicas?

Gráfico 1

Competencia Específica 1

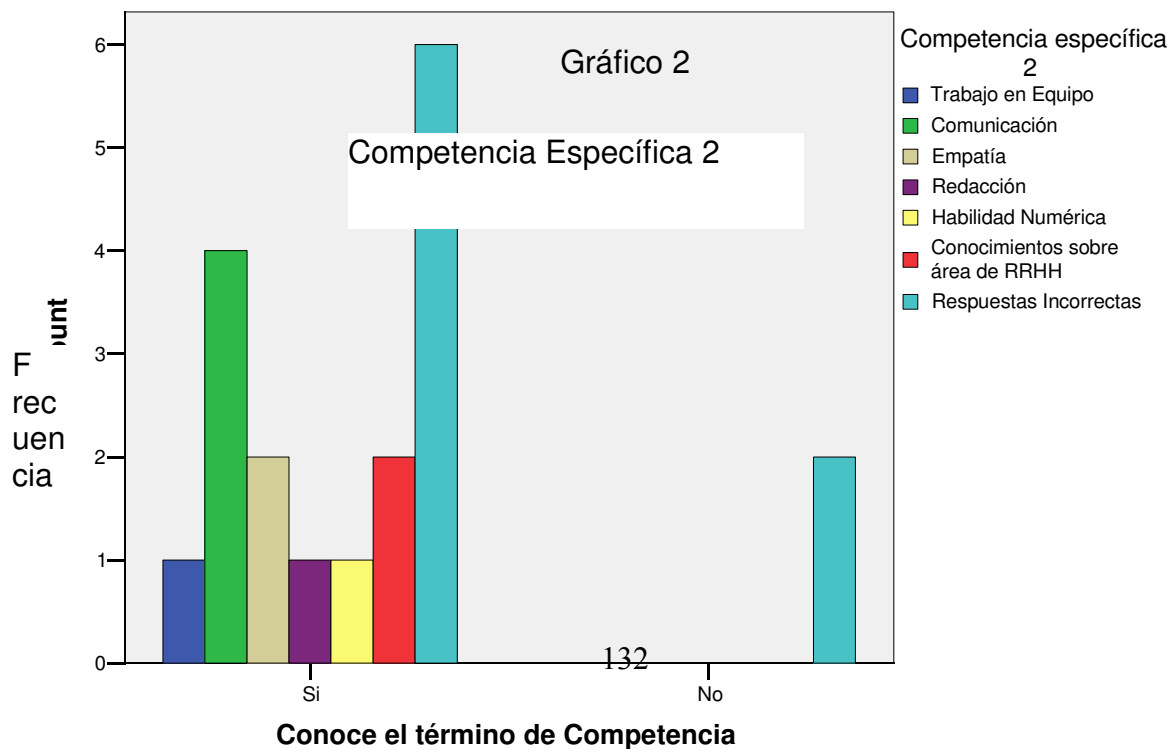


Cabe mencionar que solamente contestaron 20 estudiantes en esta primera opinión, de los cuales 18 (90%) conocen el término y 2 (10%) no lo conocen.

Del 83.3 % de las respuestas válidas de esta primera opinión, de los estudiantes que conocen el término, el 50 % contestaron respuestas incorrectas, debido a que si opinaron respecto a sus competencias pero ninguna de las que mencionaron se referían a competencias.

OPINION 2 Si fueran a una entrevista de trabajo para el área de Recursos Humanos y les preguntarán ¿cuáles son sus competencias específicas?

Para la opinión 2 se obtuvieron 19 respuestas validas, las cuales se representan en el Gráfico 2



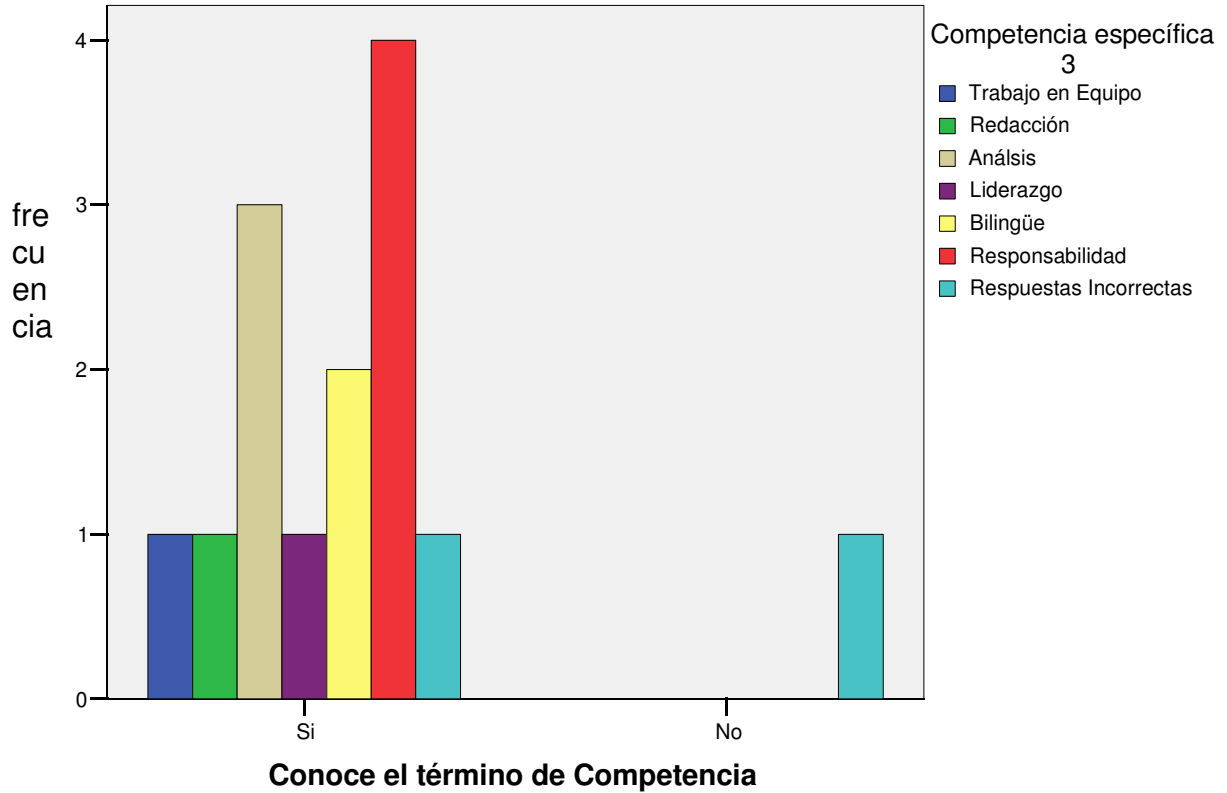
En esta segunda opinión, se obtuvo un 35.3 % de respuestas incorrectas de los 17 estudiantes, que dijeron que si conocían el término de competencias, pero hubo más respuestas correctas en un 64.70 % que entran en la clasificación de competencias específicas mostradas en el gráfico 2.

OPINIÓN 3 Si fueran a una entrevista de trabajo para el área de Recursos Humanos y les preguntarán ¿cuáles son sus competencias específicas?

Para la opinión 3 se obtuvieron 14 respuestas validas, las cuales se representan en el Gráfico 3

Gráfico 3

### Competencia Específica 3



En la competencia específica 3, disminuye el número de respuestas incorrectas a tan solo un 7.7 % de los estudiantes que conocen el término (14 estudiantes).

Este indicador nos muestra que la variable independiente de la HE1, que es el enfoque de competencias, permitirá que los estudiantes desarrollen sus competencias específicas y sea consciente de lo que posee profesionalmente.

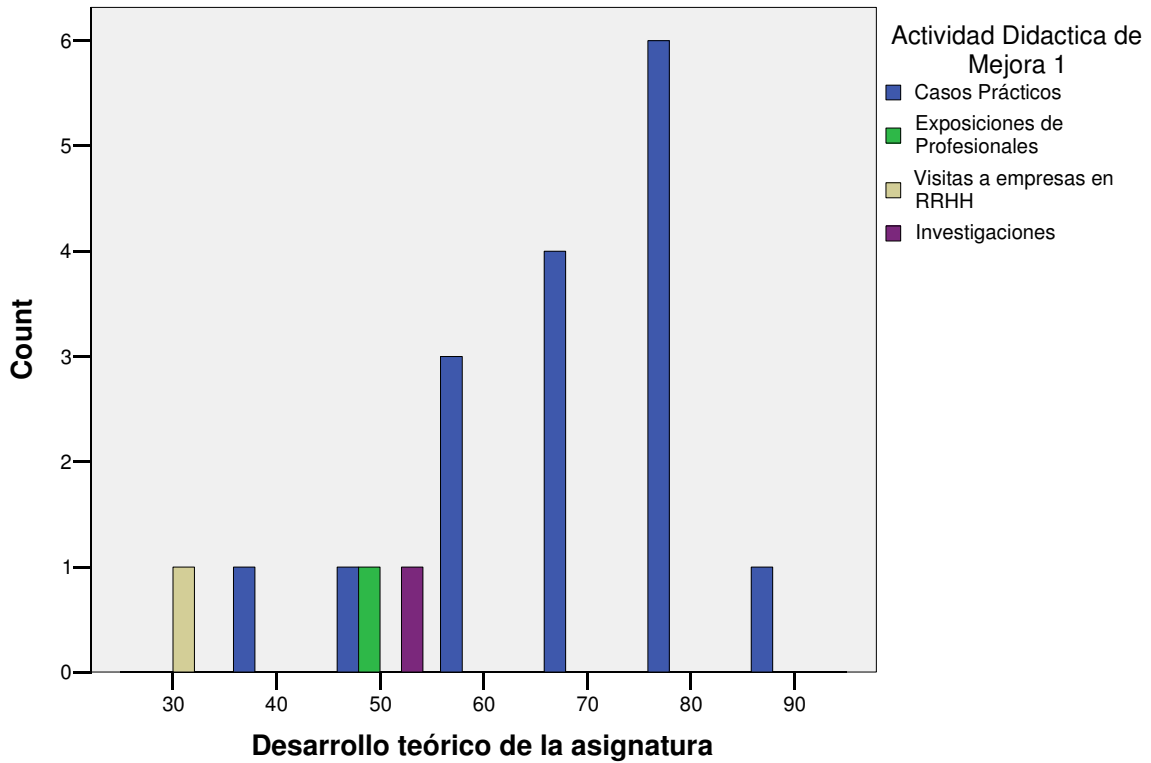
Como se muestra en la tabla resumen hubo 41.7 % (10) de los estudiantes que no contestaron en esta tercera opinión. Por lo que se puede decir que la variable independiente del Enfoque de competencias permitirá a los estudiantes definir sus competencias específicas.

### INDICADOR 3: METODOLOGÍA DIDACTICA DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

Para este análisis, se tomaron solo 23 estudiantes que dijeron Si estar interesados en la certificación, de los cuales solamente 19 dieron opiniones sobre las actividades didácticas de mejora para ayudar a comprender el contenido de la asignatura Administración de Personas en la Empresa II. El gráfico 4 muestra la relación entre como consideran los estudiantes el desarrollo teórico de la asignatura y las actividades académicas que sugieren.

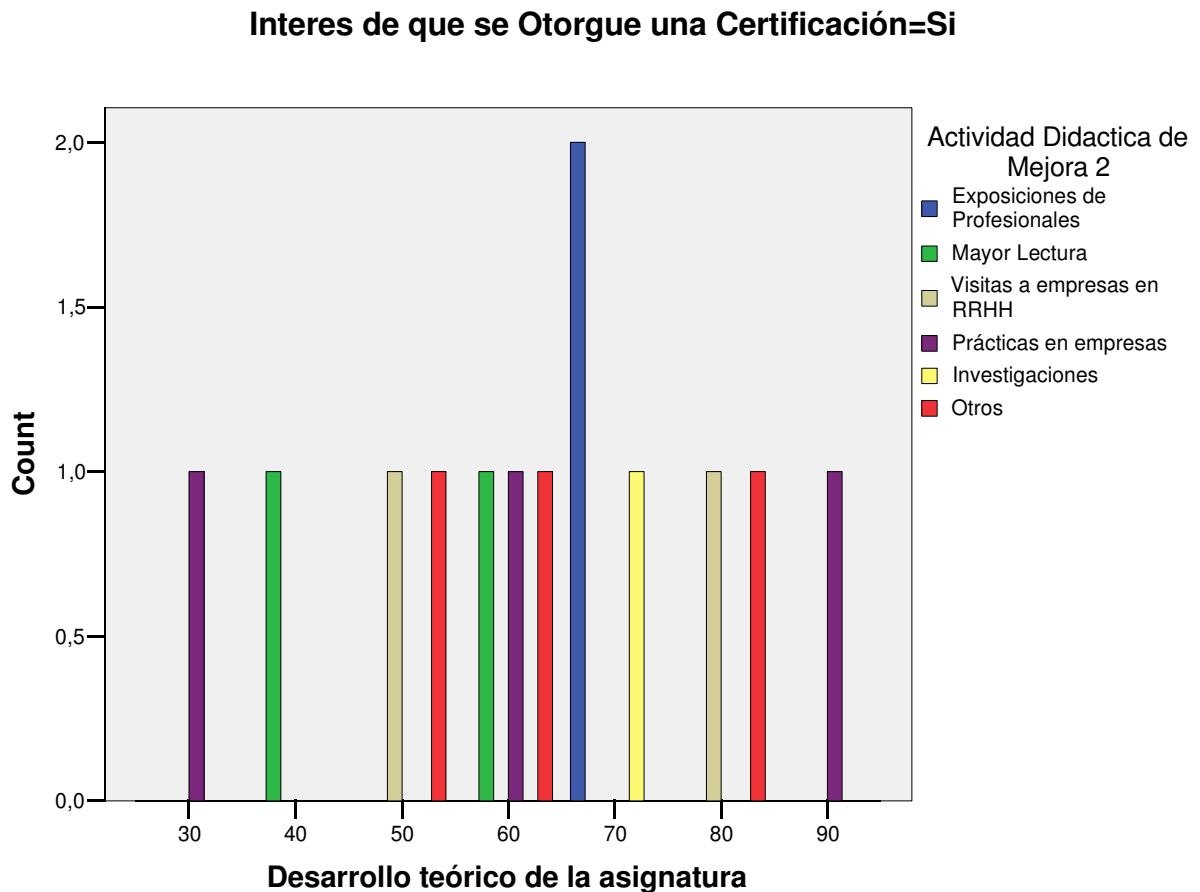
Gráfico 4: ACTIVIDAD DIDÁCTICA DE MEJORA 1

### Interes de que se Otorgue una Certificación=Si



Del total de los 19 estudiantes interesados en que se otorgue una certificación, el 84.2 % plantea la solución de casos prácticos como una alternativa para mejorar el desarrollo de la asignatura. Además, la mayoría que plantea los casos prácticos, considera que la asignatura es desarrollada entre un 60 % y un 90% teóricamente.

GRÁFICO 5: ACTIVIDAD DIDÁCTICA DE MEJORA 2

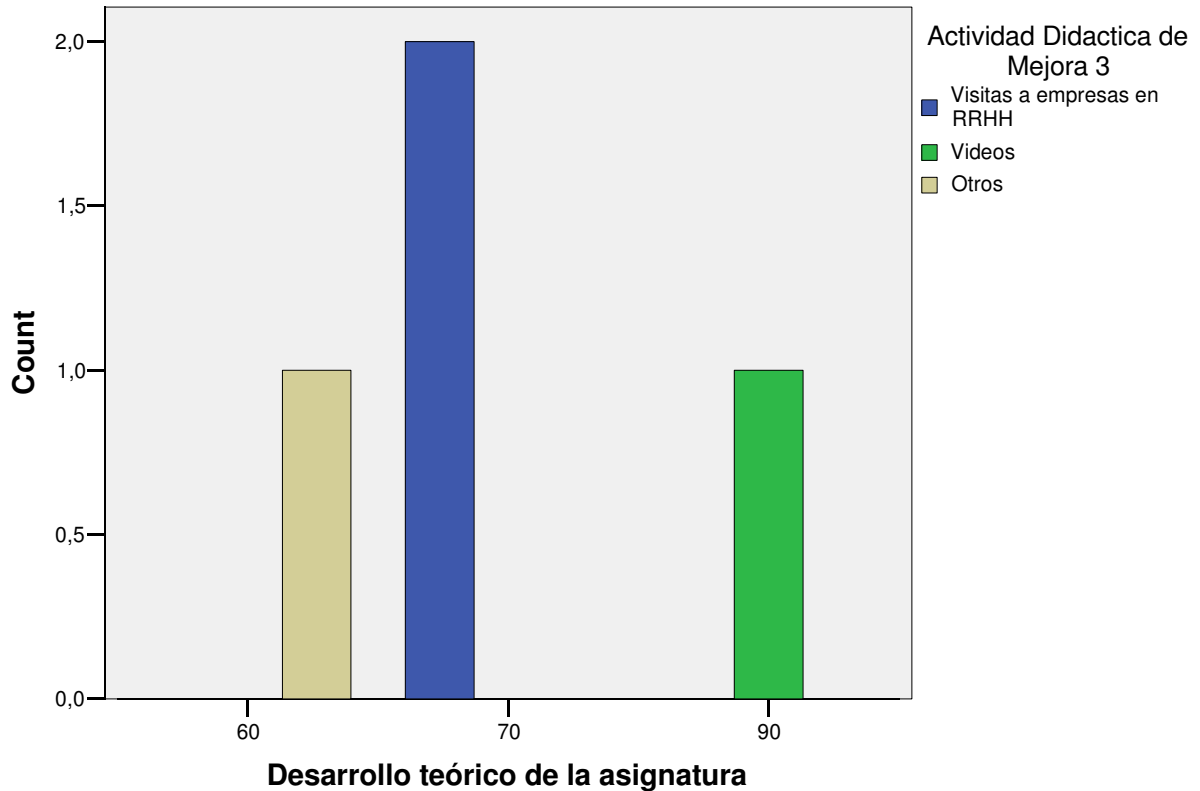


La segunda opinión solo fue contestada por 13 estudiantes, de los cuales un 38.5% considera como actividad de mejora las visitas a empresas (15.4%) al área de Recursos Humanos y prácticas en empresas (23.1%) y a esto se le suma que los alumnos plantean las exposiciones de profesionales, podemos observar el interés que existe porque el desarrollo de la asignatura esté enfocada al ámbito laboral práctico.

Del total de los 13 estudiantes, más del 69 % (9) considera que la asignatura se desarrolló entre un 60 % a un 90 % teóricamente.

GRÁFICO 6: ACTIVIDAD DIDÁCTICA DE MEJORA 3

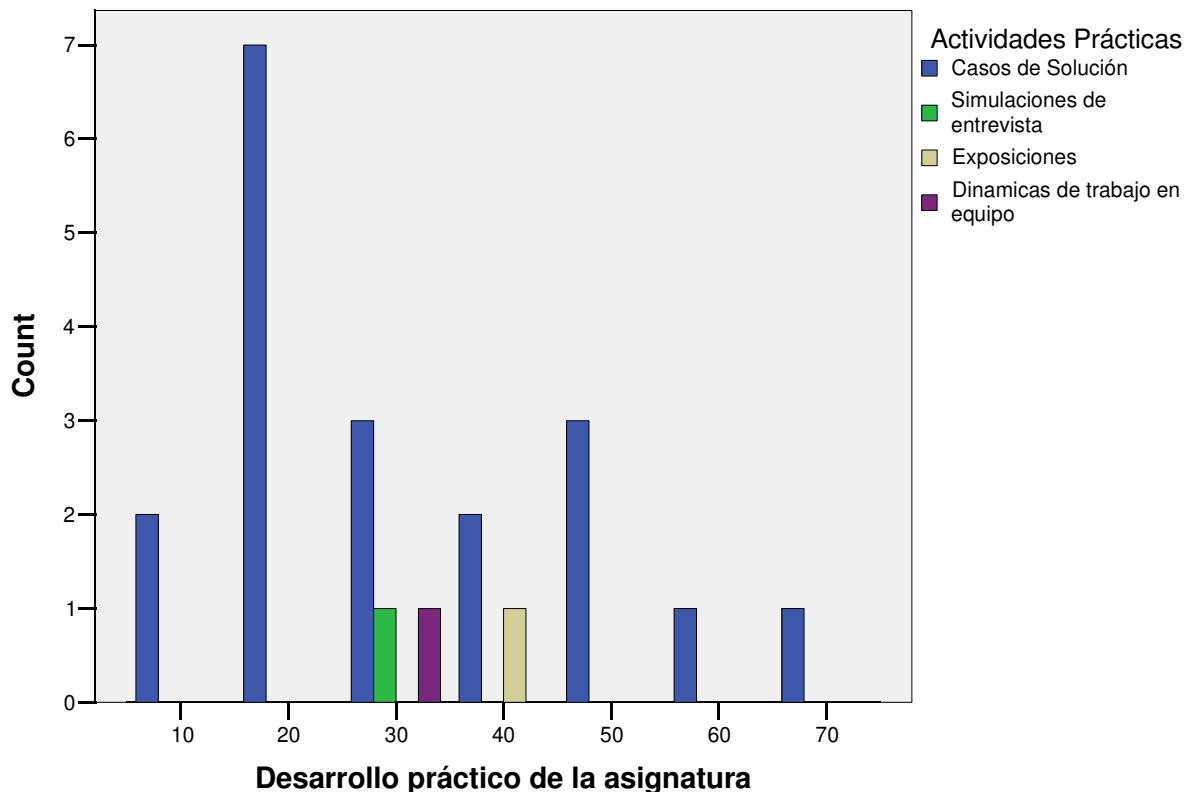
### Interes de que se Otorgue una Certificación=Si



Podemos observar nuevamente que los estudiantes (4 en total) consideran que la asignatura está orientada a un nivel igual o mayor al 60 % de teoría, siguiendo la tendencia de las dos actividades didácticas, los alumnos consideran que la práctica es muy importante. Como observamos, el 50 % considera las visitas a empresas como una actividad de mejora didáctica y aun si tomamos en cuenta que los videos pueden mostrar situaciones reales que suceden en el trabajo, el alumno está interesado en realizar prácticas, que le irán dando experiencia y podrá ir adquiriendo competencias para su desarrollo profesional.

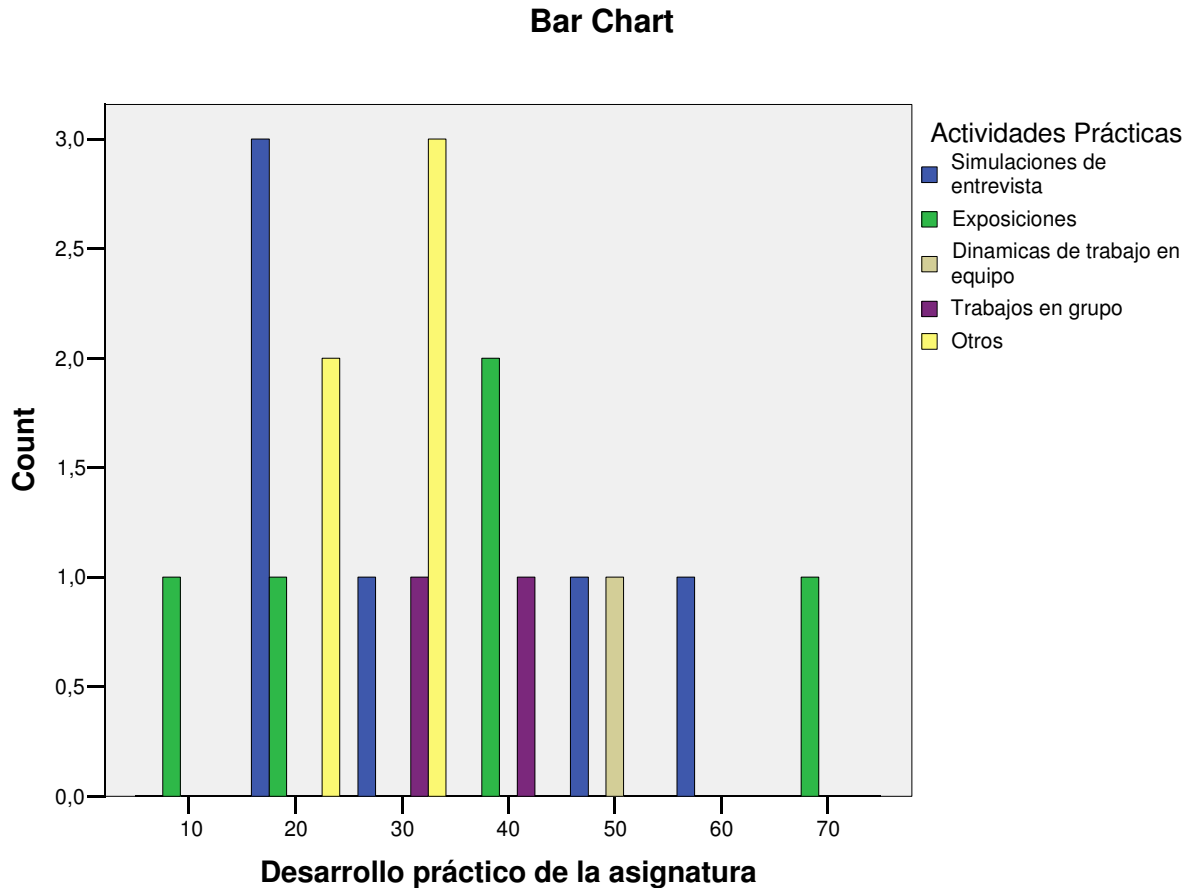
GRÁFICA 7: ANALISIS DEL DESARROLLO PRÁCTICO DE LA ASIGNATURA DE AMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

Bar Chart



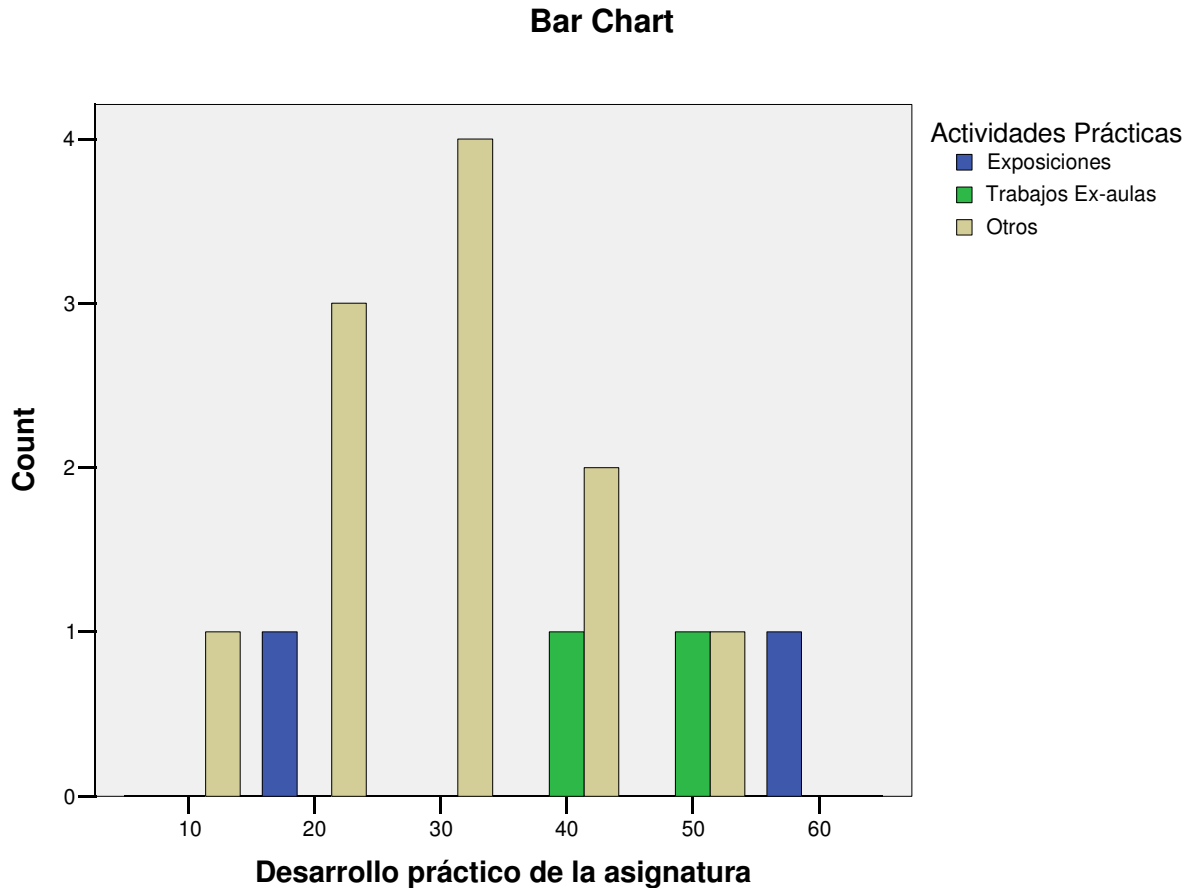
La actividad práctica que los estudiantes (22 en total que brindaron su opinión) expresaron la que más se realiza es la solución de casos (86.4 %). Del total de 19 alumnos que consideran esta actividad, el 89.47 % (17 alumnos) considera que la asignatura se desarrolla entre un 10 % y un 50 % de práctica. Pero aún se observa que no se menciona una actividad práctica relacionada con empresas o que se desarrolle en un ambiente fuera del salón de clases. Aun cuando la solución de casos, le muestra al alumno una situación que podrá ser o no real, no lo sitúa en un ambiente laboral donde se analice la realidad que se esta dando, ya que la actividad en la mayoría de los casos se limita al salón de clases y a un tiempo reducido para la solución de este.

GRÁFICA 8: ANALISIS DEL DESARROLLO PRÁCTICO DE LA ASIGNATURA DE AMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II



Del total de los 19 estudiantes, la simulación de entrevista es otra actividad práctica que el 31.6 % (6 estudiantes) mencionaron que realizaban y un 26.3 % (5 estudiantes) mencionaron las exposiciones. El 89.47 % (17 alumnos) considera que el desarrollo práctico de la asignatura se da entre un 10 % y un 50%. Del total del 31.6% que consideran la entrevista como actividad práctica el 50 % (3 estudiantes) considera el desarrollo de la asignatura se da en un 20% de práctica. Aun cuando estas actividades prácticas ayudan a los estudiantes a relacionar teoría con práctica, aún faltan las actividades fuera del salón de clases, con lo cual el estudiante conoce por experiencia propia el entorno laboral.

GRÁFICA 9: ANALISIS DEL DESARROLLO PRÁCTICO DE LA ASIGNATURA DE AMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II



Del total de 15 estudiantes que dieron esta tercera opinión se observa que la mayoría (93.3 %) considera que la asignatura tiene un desarrollo práctico menor o igual a 50 %.

La mayoría (73.3 %) mencionaron actividades prácticas agrupadas en la categoría de otros, se creó esta ya que la frecuencia de las mismas es reducida, cada una de ellas tiene una frecuencia de 1. Entre estas se encuentran: elaboración de un test de clima organizacional, proceso de contratación, pruebas de liderazgo, dinámicas de creatividad, cortos, elaboración del perfil de puesto.

Las actividades que se han mencionado en los gráficos 7,8 y 9 son aquellas que se han considerado como prácticas y en la categoría otros se han colocado actividades que tiene una frecuencia mínima de 1, entre estas se encuentran: dinámicas de creatividad, cortos, test de clima organizacional, proceso de contratación, pruebas de liderazgo y elaboración del perfil de puestos.

## MEDIOS DE EVALUACIÓN

Los Medios de Evaluación que los estudiantes señalaron en la encuesta fueron los siguientes:

Al preguntar a los estudiantes (24 en total) por qué medios son evaluados, se obtuvo la siguiente tabla, donde se muestran las opciones y el porcentaje de alumnos que contestaron que eran evaluados por uno o varios de los medios mencionados.

Cuadro 10

Medios de Evaluación	Si (%)	No (%)
Exámenes Escritos	95,83	4,17
Solución de Casos	91,67	8,33
Trabajos de Investigación	95,83	4,17
Exposiciones	95,83	4,17

En cuanto a si los Maestros comparten su experiencia laboral con los alumnos se tiene:

Cuadro 11

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	45,8
A veces	13	54,2
Total	24	100,0

Como se observa los maestros comparten sus experiencias laborales, lo que ayuda en gran medida a comprender mejor el contenido de la asignatura.

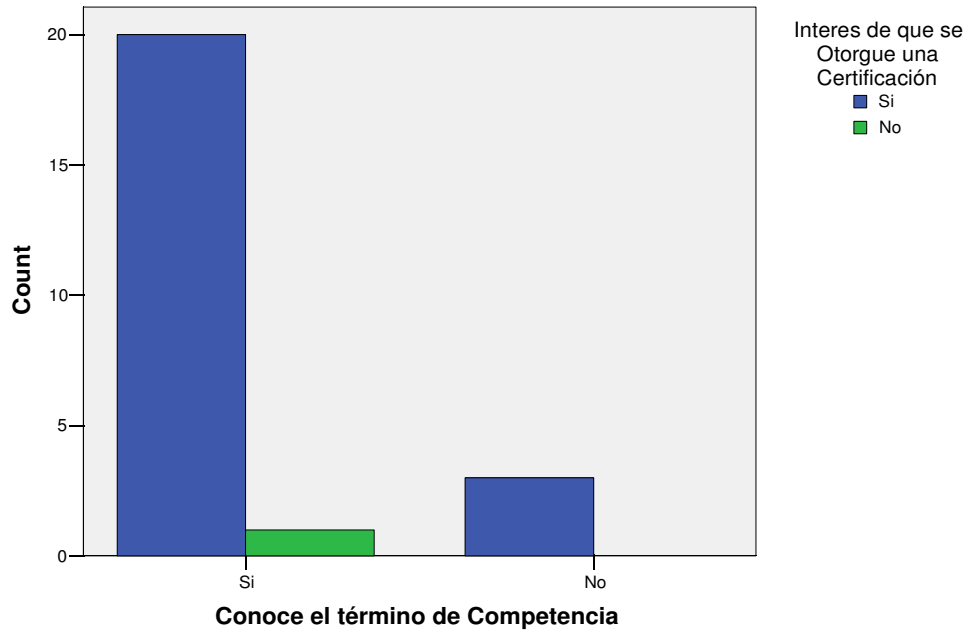
#### INTERÉS DE QUE SE OTORQUE UNA CERTIFICACIÓN

Cuadro 12

	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	95,8
No	1	4,2
Total	24	100,0

Como se observa en el cuadro anterior, existe un gran interés por parte de los alumnos encuestados porque se otorgue una certificación. Del total de encuestados el 95.8 % demuestra interés, y un 4.2 % que equivale a una persona dijo que no estaba interesada.

Bar Chart



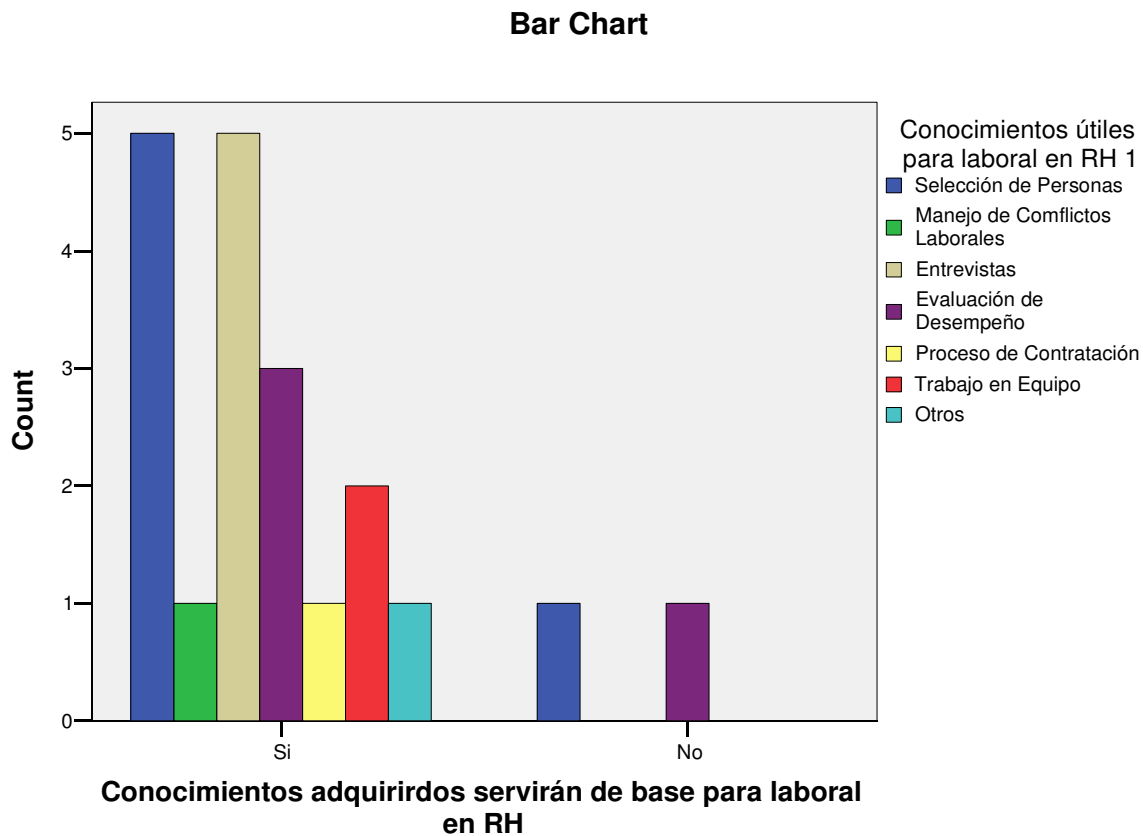
Del total de estudiantes encuestados, el 87.5 % (21 estudiantes) dijo conocer el término de competencia y el 12.5 % (3 estudiantes) dijo desconocerlo. De los que mencionaron conocer el termino el 95.23 % demostró su interés por la certificación y solo el 4.76 % no mostró interés alguno. Con este cuadro finalizamos el análisis de la variable independiente de la HE1.

VARIABLE PENDIENTE: Competencias específicas del estudiante para poder desarrollarse en el área de Recursos Humanos

## INDICADOR 1: CONOCIMIENTOS

Para el análisis de este indicador se relacionaron las siguientes variables: Considera los conocimientos adquiridos en la asignatura de Administración de Personas en la Empresa I y II como base para laborar en el área de Recursos Humanos y cuales son esos conocimientos.

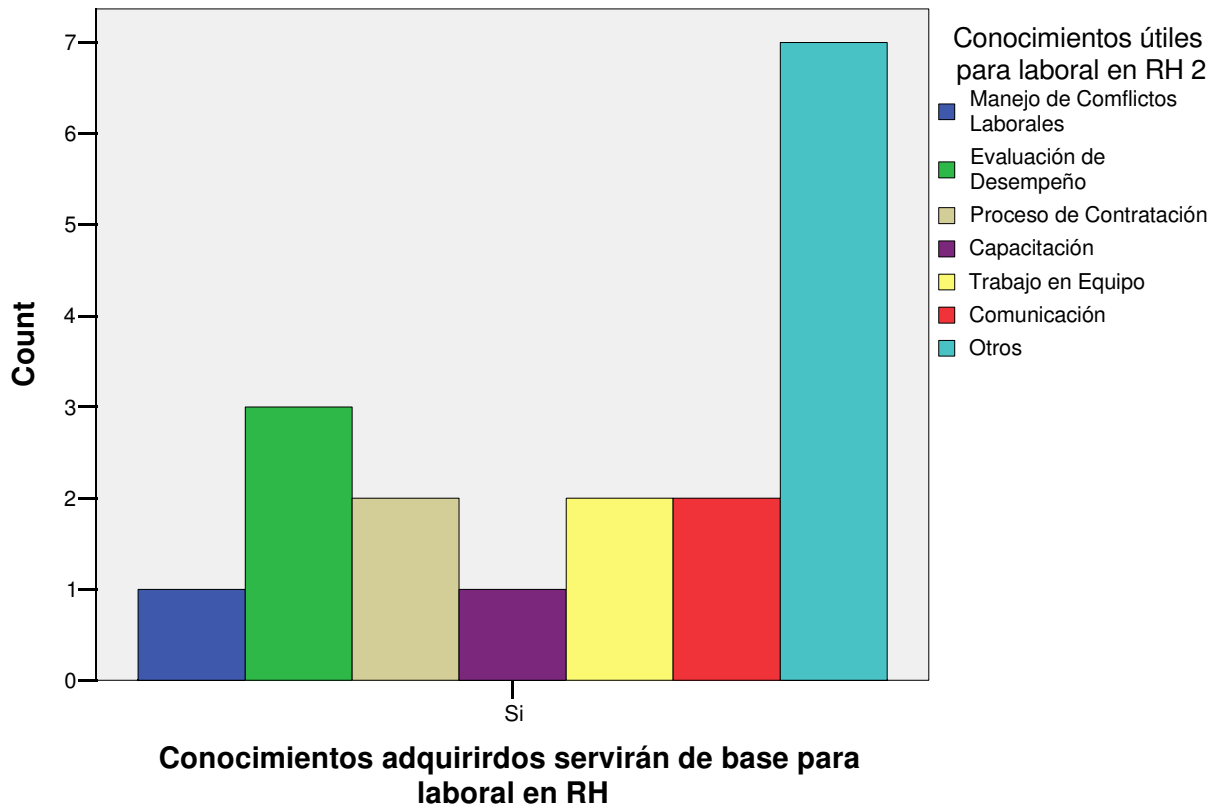
Gráfico 11



Del total de 20 estudiantes, el 90% considera que los conocimientos adquiridos, les servirán como base para laborar en Recursos Humanos. De los que respondieron que sí, la mayoría, en total 55.6 % (18 alumnos), considera que es necesario conocer de selección de personas (27.8% = 5 estudiantes) y entrevistas para poder laborar en Recursos Humanos. (27.8%).

Gráfico 12

Bar Chart

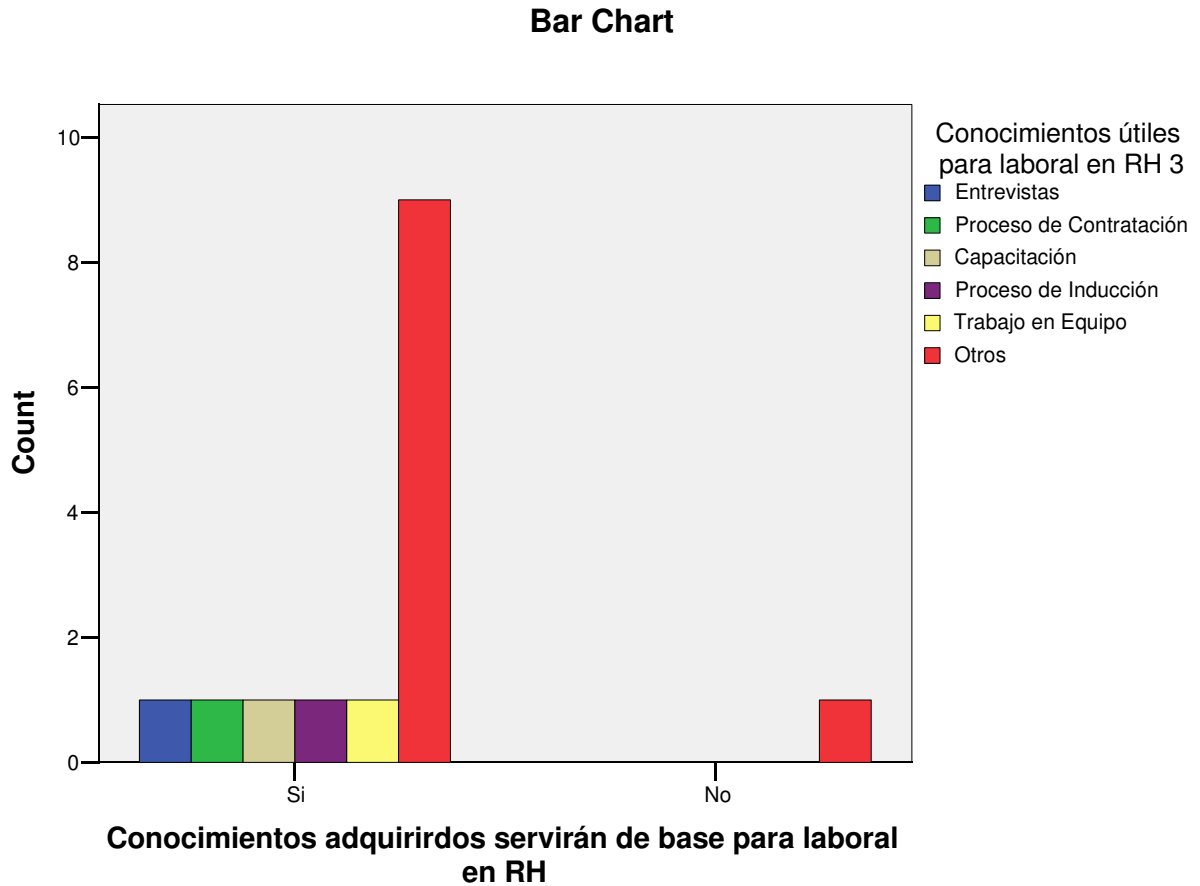


En este caso, la opinión de los conocimientos es muy variada, un 16.7% mencionaron Evaluación de desempeño. La categoría de otros es mayor con un 38.9 % estos no muestran una frecuencia alta por lo que se colocaron en esa categoría.

Hemos utilizado la categoría otros para reunir las respuestas dispersas que se dieron acerca de los conocimientos, entre algunos de estos tenemos: elaboración de encuestas, desarrollo de cronogramas, tabulación de encuestas, reingeniería, ausentismo, toma de decisiones, planeación y dirección, formas de ejercer control, rotación de personal, registros internos, etc.

En este caso, al igual que el anterior, las opiniones fueron variadas, donde la categoría de otros obtuvo un 64.3 %.

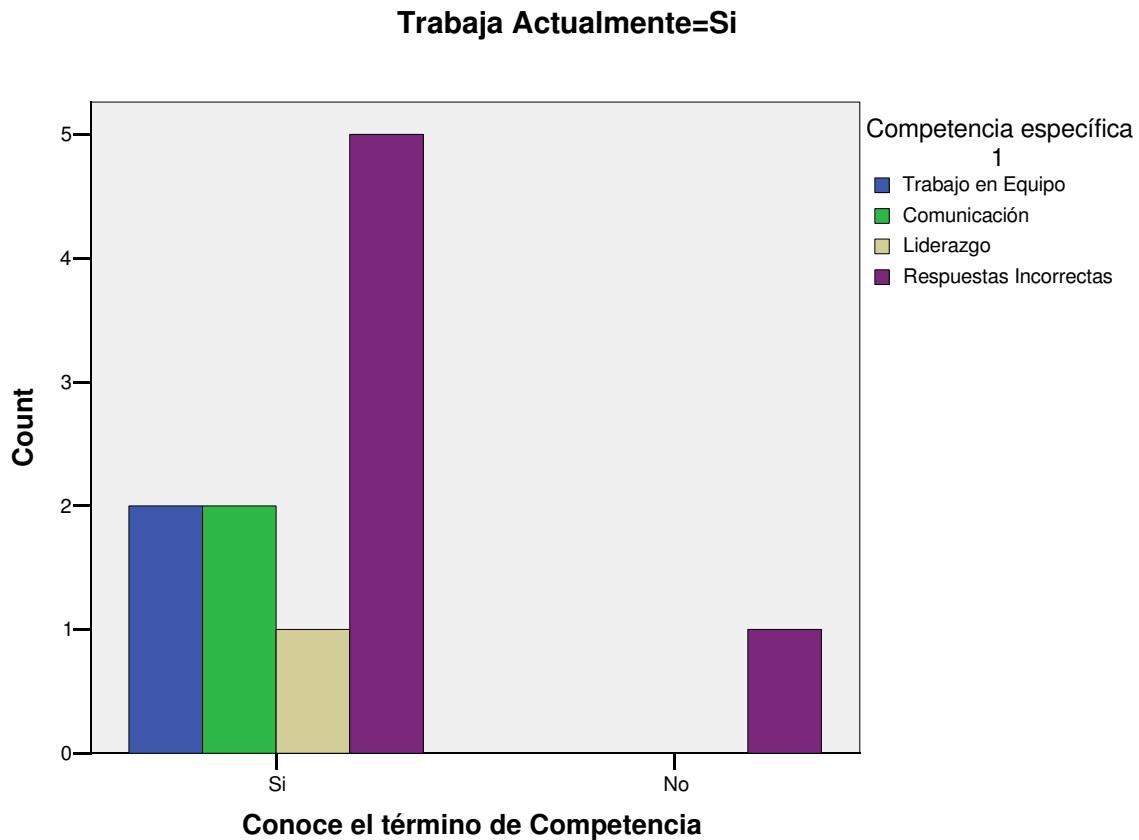
Gráfico 13



Los conocimientos que se han mostrado en los gráficos 11, 12 y 13 son los que son los que han mostrado mayor frecuencia a excepción de la clasificación de otros, por agrupar datos dispersos proporcionales a los estudiantes que contestaron en las tres diferentes opiniones.

Gráfico 14: INDICADORES: HABILIDADES Y DESEMPEÑO

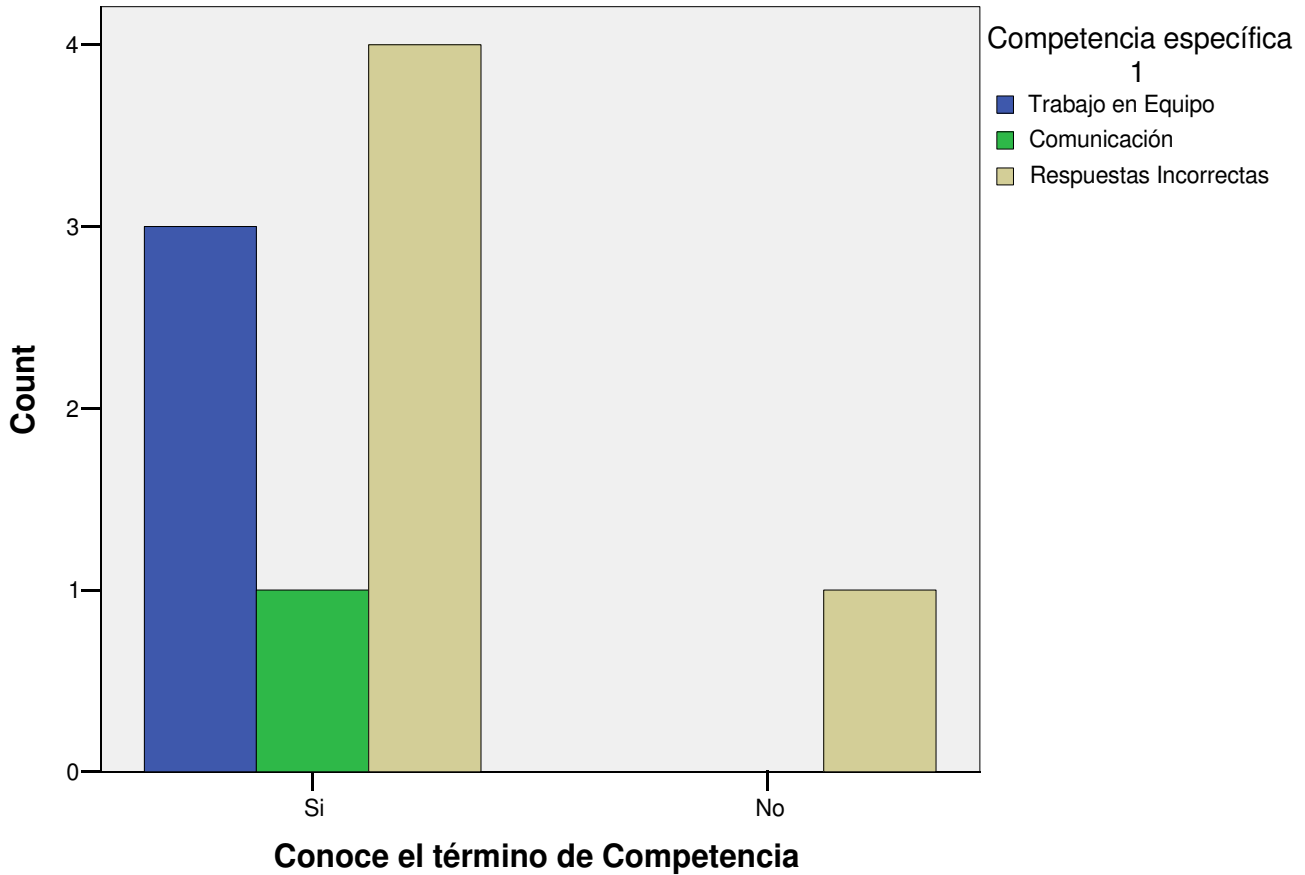
Las variables que se han relacionado son: Trabaja actualmente, conoce el término de competencias y las competencias específicas que posee.



En este caso se analiza la relación entre si el alumno trabaja, conoce del término de competencia y si sabe reconocer sus competencias específicas. Los resultados muestran que el 50 % de estudiantes que trabajan (12 estudiantes) y conocen el término de competencia, tienen mayor posibilidad de conocer sus competencias, por lo mismo que se desenvuelven en un ambiente laboral. Tal como se puede observar también en el siguiente gráfico, que presenta las personas que no trabajan y tiene dificultades para identificar sus competencias en el área de Recursos Humanos.

Gráfico 15

### Trabaja Actualmente=No



Por lo tanto se puede concluir que la variable independiente de la Hipótesis Específica 1, Enfoque de competencias en cada asignatura, genera la variable dependiente que son las competencias específicas de los estudiantes para poder desarrollarse en el área de Recursos Humanos, es por eso que con estos datos se puede decir que la hipótesis específica 1 se comprueba.

INDICADOR: EXPERIENCIA LABORAL DEL ESTUDIANTE

De los Estudiantes encuestados, solamente la mitad se encuentra trabajando, de este total se puede ver el análisis siguiente:

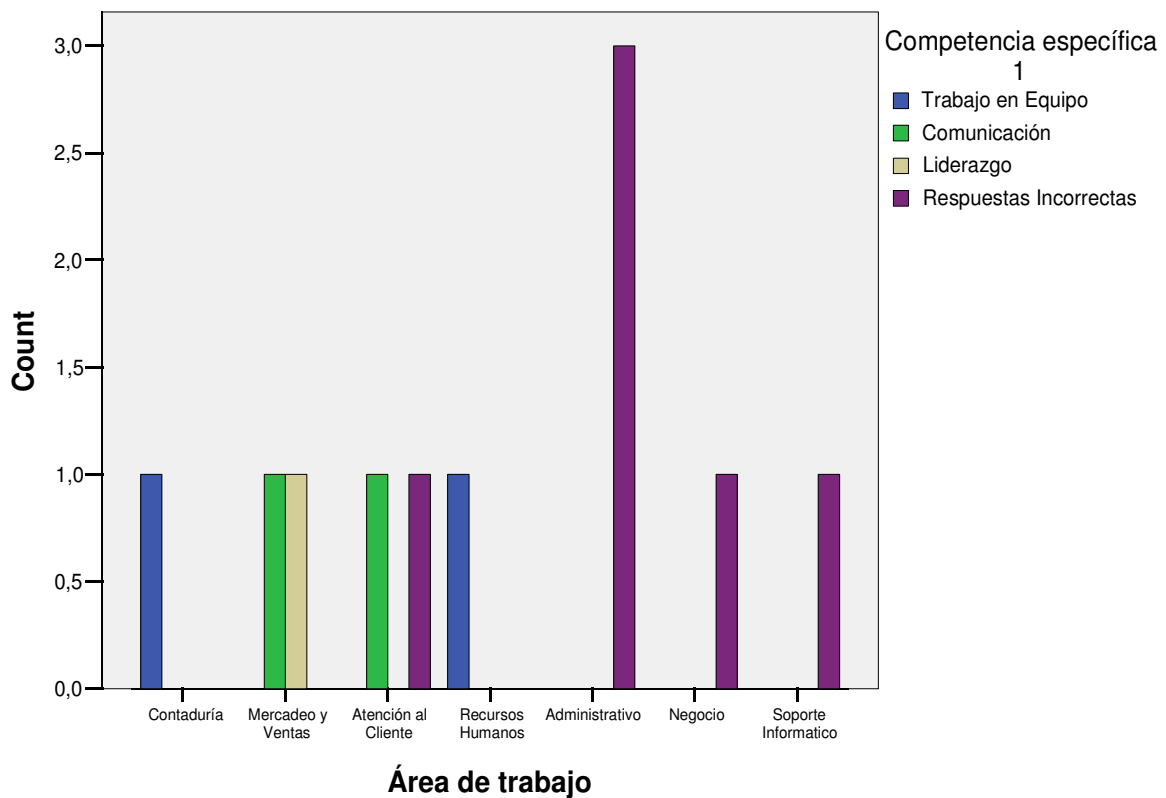
Estudiantes de administración de Personas II

**Trabaja Actualmente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	50,0	50,0
No	12	50,0	100,0
Total	24	100,0	

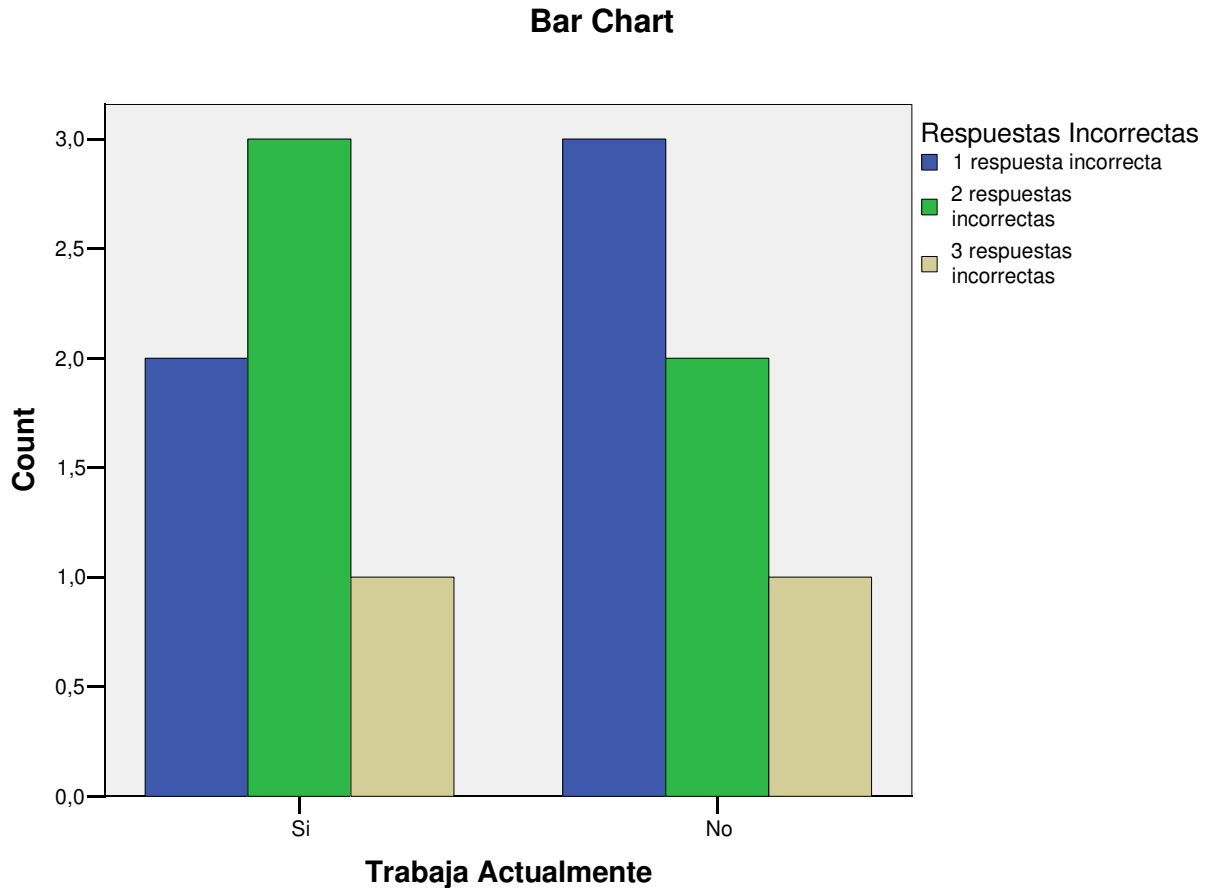
Gráfico 16: Área de trabajo con Competencias Específicas

**Bar Chart**



En este gráfico se muestran las áreas laborales de los estudiantes que trabajan, con el total de quienes dieron respuestas incorrectas que fue de 6 estudiantes.

Gráfico 17: Respuestas Incorrectas de todos los estudiantes de Administración de Personas en la Empresa II.



Se puede observar que tanto los estudiantes con vida laboral activa como los de inactiva, en este caso, respondieron el mismo porcentaje de respuestas incorrectas que fue de 50 %, lo que quiere decir que existe una confusión cuando se habla de competencias, por tal razón este indicador pertenece a la variable dependiente citada anteriormente.

Gráfico 18: El interés de una certificación y las actividades prácticas que recomiendan los estudiantes.

De las actividades didácticas de mejora, en la opinión 1 solamente contestaron 20 estudiantes, de este total, el 94.1 % (16 estudiantes) que se muestra interesado porque se ofrezca una certificación en Recursos Humanos, muestra el mismo interés por actividades didácticas en cuanto a Casos Prácticos.

ACTIVIDAD DIDACTICA DE MEJORA 1

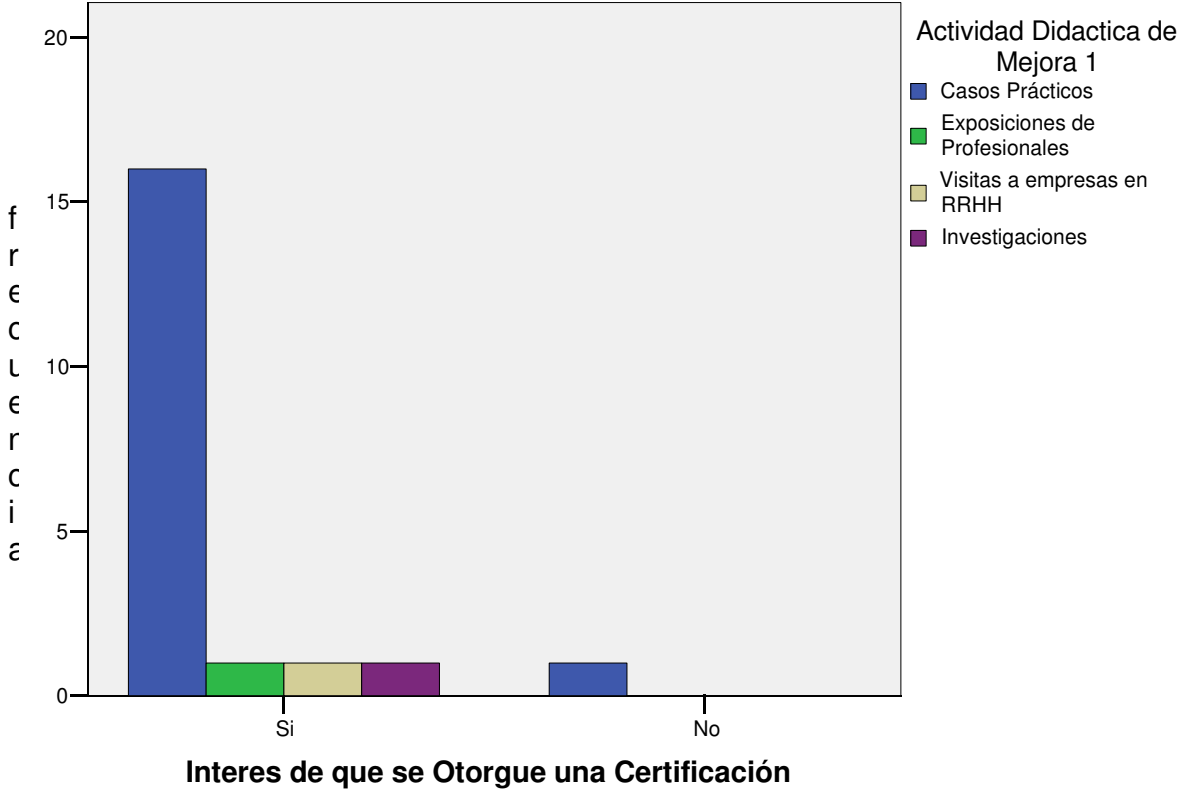


Gráfico 19: La Actividad didáctica 2

En este caso, aparece una opción de otros, y en este apartado queremos mencionar algunos de los más importantes: Formulación y aplicación de Evaluación de desempeño, simulaciones de actividades empresariales, desarrollo de proyectos reales y actualización constante los temas en estudio.

Al igual que en la opinión anterior, se puede observar una preferencia por actividades prácticas en el área laboral en un 53.9 % (15.4% Exposiciones de profesionales, 23.1% Visitas a empresas en el área de Recursos Humanos y 15.4% Prácticas en empresas)

### ACTIVIDAD DIDACTICA DE MEJORA 2

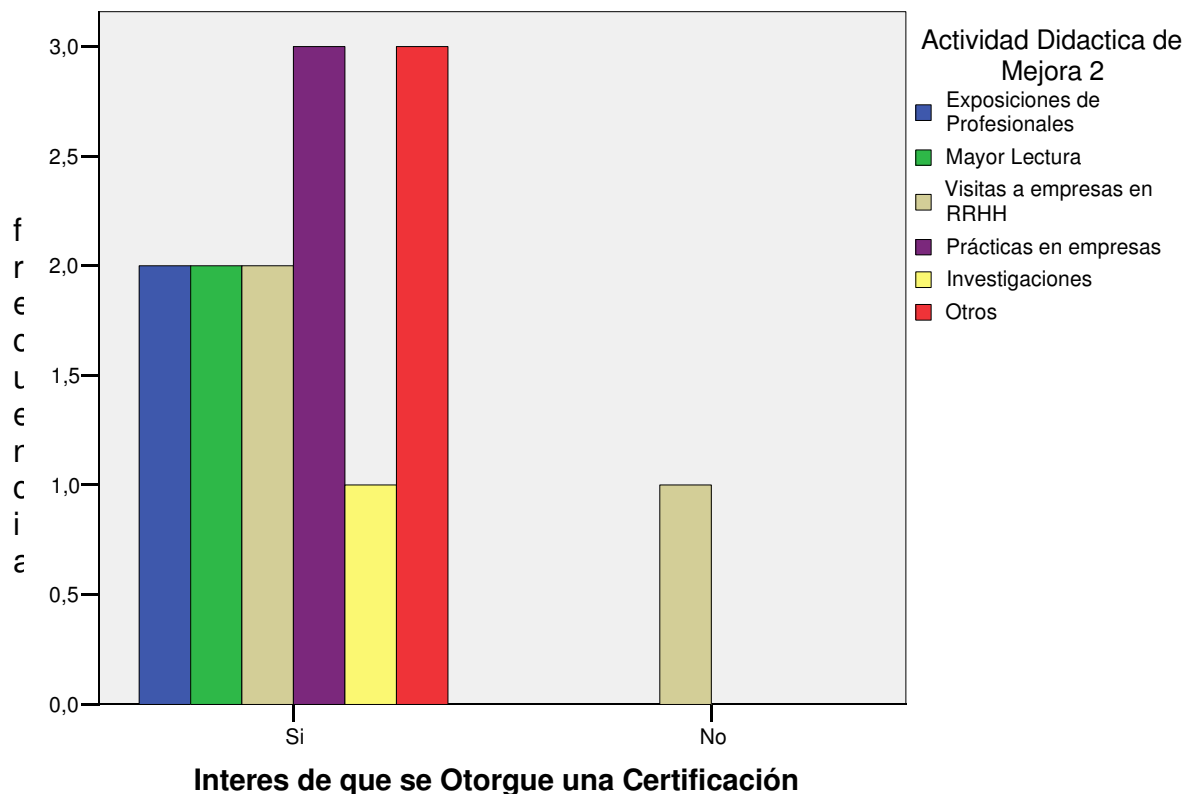
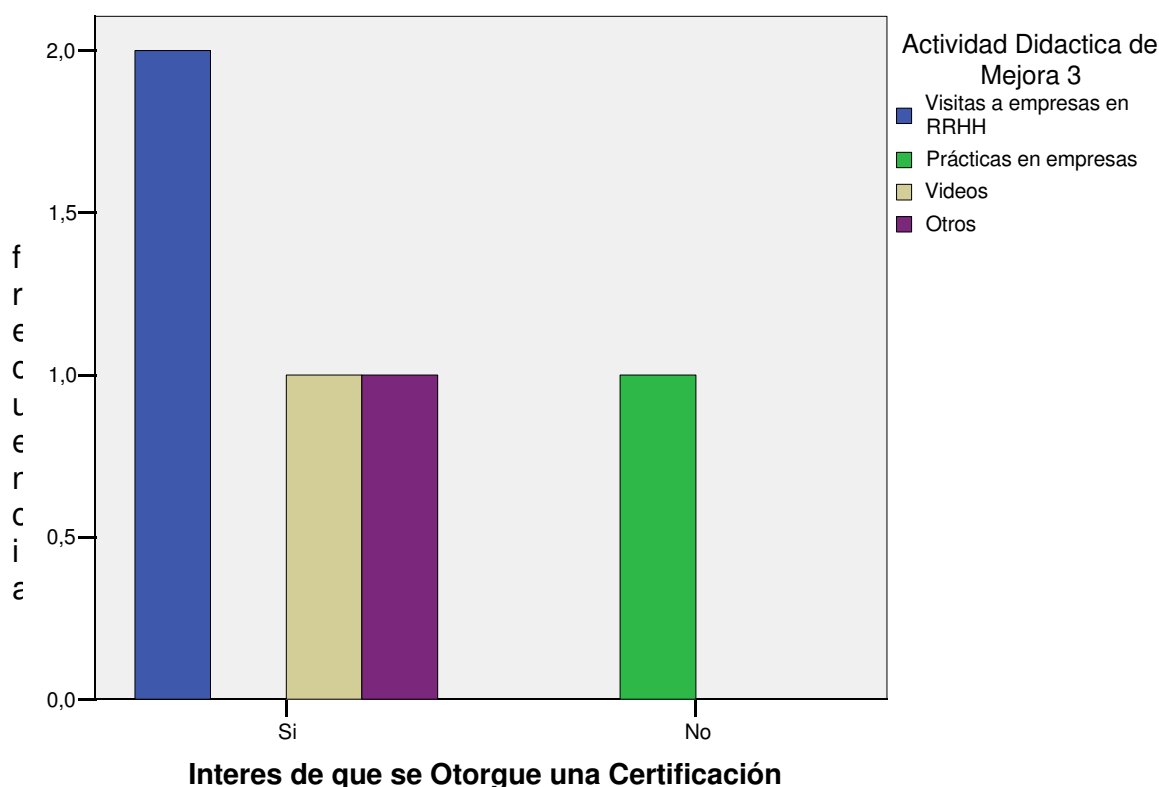


Gráfico 20: Actividad didáctica 3

En esta tercera actividad se vuelve a repetir el mismo caso, las actividades prácticas son las que obtienen mayor puntaje, por lo tanto se puede decir que la variable dependiente: Competencias específicas del estudiante para poder desarrollarse en el área de Recursos Humanos, causa un gran interés a los encuestados en el indicador de experiencia laboral del estudiante.

### ACTIVIDAD DIDACTICA DE MEJORA 3



Independientemente que exista interés o no en la certificación los estudiantes a la hora de referirse a actividades académicas siempre se refieren a prácticas, ocupando estas el mayor porcentaje de atención.

Al darse las actividades de mejora que podrían estar implícitas en la propuesta de enfoque de competencias, los estudiantes tendrían una oportunidad de formar y conocer sus competencias específicas.

## RESULTADO DE ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

La hipótesis específica se comprueba de la manera relacionando las variables: trabaja actualmente con la definición de las competencias específicas siguiente:

Chi Cuadrado > 0.05

	Valor	gl	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,439(a)	3	,697
Likelihood Ratio	1,818	3	,611
Linear-by-Linear Association	,058	1	,810
Nº de casos válidos	20		

7 casillas tiene (87.5 %) una frecuencia esperada inferior a 5, La frecuencia mínima esperada es 45.

La Hipótesis Específica se acepta porque existe una dependencia en el entorno laboral con la definición de competencias, lo que significa que si los alumnos que el enfoque de competencias en cada asignatura; sí permitirá al estudiante obtener las competencias específicas para poder desarrollarse en el área de Recursos Humanos.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

HE2: Una certificación de competencias en Recursos Humanos, para los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas, por parte de la Universidad Don Bosco formará un perfil profesional adecuado a las exigencias del Mercado.

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Certificación de competencias en Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias genéricas.</li> <li>• Competencias específicas.</li> </ul>
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Perfil profesional adecuado a las exigencias del Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Grado de Adaptabilidad del perfil profesional a las exigencias del mercado.</li> </ul>

Para la comprobación de la Hipótesis Específica 2, se han tomado en cuenta la aportación realizada por los docentes de las asignaturas en estudio, hasta el momento se presenta el aporte de la asignatura inicial que es la de Motivación y Cambio Actitudinal, quedando pendiente el aporte del docente de Administración de Personas II. Dicha comprobación se finalizará hasta terminar la propuesta debido a que se hace énfasis al perfil profesional que se creará acorde a las exigencias del mercado laboral.

A continuación se presenta el aporte a los indicadores de esta Hipótesis Específica 2

Nombre del Docente: Carlos Alex Rivera Ruiz  
 Licenciado en Psicología  
 Docente de Motivación y Cambio Actitudinal

#### INDICADOR 1, COMPETENCIAS GENÉRICAS

Para cursar la materia de Motivación y Cambio Actitudinal, el alumno deberá demostrar tener aspectos cognitivos de las ciencias sociales y valores humanistas.

Para conocer como el alumno se encuentra al iniciar su asignatura, este aplica un diagnóstico inicial, sobre el conocimiento que tiene el estudiante de sí mismo y del potencial humano de este.

Como competencia genérica, el docente considera que lo importante es que el alumno posea una buena voluntad de superación.

## INDICADOR 2, COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Para desarrollarse en el área de Recursos Humanos, es importante que el alumno posea el hábito de la lectura y de la reflexión comprensiva de los demás.

## INDICADOR 3, METODOLOGÍA DIDÁCTICA

La teoría sobre la cual fundamenta el desarrollo de la asignatura es el Constructivismo.

Siendo objetivos tanto generales y específicos del desarrollo del programa los siguientes:

- Que el estudiante valore y sepa manejar su potencial humano.
- Manejo, control de emociones y actitudes para el desarrollo de su personalidad.

Los aspectos en los que se basan los contenidos de la asignatura son las unidades programáticas y las necesidades de generar emprendedurismo escolar.

El docente utiliza como metodologías y medios didácticos, actividades prácticas con carácter participativo y de investigación y divide el desarrollo de su asignatura en un 50 % teórico y 50 % práctico.

Para el proceso de la elaboración de la planificación del programa de la asignatura que imparte, dedica un tiempo de dos semanas y considera que es un proceso continuo de actualización con el fundamento de las experiencias previas.

En cuanto a las competencias que debe existir en el docente al impartir su clase, mencionó las cognitivas, afectivas y conductuales.

### INDICADOR 3, GRADO DE ADAPTABILIDAD DEL PERFIL PROFESIONAL A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO

Los elementos que el docente pretende agregar al perfil profesional del alumno son:

- La imaginación creadora
- El control del plan de vida

En cuanto a los temas de actualidad que el docente considera en su planeación de clases:

1. Consideración de la realidad nacional
2. Conocimiento de su potencial humano
3. Salud mental, física y social
4. Equilibrio emocional

Afirmó que las bases teóricas de la materia que imparte tiene relación con la práctica profesional, especialmente por tratarse de la personalidad, la ética empresarial y social.

## INDICADOR 1 Y 2, RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO

El rendimiento de los alumnos es medido por actividades prácticas y el desarrollo académico que cada uno demuestra. Los instrumentos que utiliza para evaluar el desempeño de sus alumnos son: pruebas orales, escritas, ejercicios, casos e investigaciones.

El docente mencionó que su evaluación de desempeño como docente en la Universidad Don Bosco es a través de: Evaluación de estudiantes, observación de cátedras y comportamiento laboral.

## CONCLUSIONES

- En la investigación para la elaboración de la propuesta, se recabó información de las fuentes primaria y secundaria, la cual fue capturada de la situación actual para poder partir de esta hacia lo que se quiere proponer.
- Más del 95 % de los encuestados demostraron interés en obtener una certificación. Otro aspecto importante es que quedó demostrado que los alumnos consideran que el desarrollo de las asignaturas en estudio debería ser más práctica, donde se llevará la teoría a la práctica mediante las actividades detalladas en los resultados obtenidos.
- La Hipótesis específica 1 se acepta, por los resultados obtenidos en la investigación y la comprobación por medio del cálculo del Chi cuadrado al ser este de 0.697 mayor que 0.5, lo que significa, que los estudiantes con una educación en base a competencias, les permitirá obtener y definir cuales son sus competencias específicas para poder desarrollarse en el área de Recursos Humanos.
- Un dato importante es que la Universidad Don Bosco ya posee un perfil basado en competencias, este será entonces la base para la creación del perfil referente a la certificación en el área de Recursos Humanos.

### 3. PROPUESTA DE EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

#### 3.1 Análisis FODA de las asignaturas en estudio

Para elaborar la propuesta, se considera importante presentar el siguiente diagnóstico el cual fue realizado luego de un análisis de las programaciones y planificaciones de los docentes de las tres asignaturas en estudio:

#### Fortalezas

- Al iniciar el curso de la asignatura de Motivación y Cambio Actitudinal, el docente realiza una prueba de diagnóstico, para ver cómo se encuentran los alumnos al iniciar el curso; además de realizar actividades donde el alumno expresa sus expectativas.
- En la asignatura de Motivación y Cambio Actitudinal, se especifica claramente el porcentaje de las evaluaciones y cómo se encuentran divididas para cada examen parcial.
- El docente asigna un 40 % del 100 % de cada examen parcial a las actividades prácticas que realiza el alumno; si a esto le sumamos los reportes escritos que pueden ser la solución de casos, o discusiones en grupo el 25 %, vemos que se da un buen porcentaje a la opinión de los alumnos y se valora mucho las actividades prácticas que estos realizan.
- En la planificación docente y la programación de Administración de Personas I y II, para el establecimiento de los objetivos, se ha focalizado como sujeto principal al estudiante, que es como lo determina una educación basada en competencias, de la siguiente forma: “El estudiante: aprenda, pueda, sea capaz de ...”.

- La secuencia que poseen las tres asignaturas para que se dé la preparación profesional en el área de Recursos Humanos.
- Las asignaturas forman parte de un Plan de Estudio en el cual se encuentra el perfil del Administrador de Empresas basado en competencias.
- A continuación se presentan los métodos con la frecuencia que han sido utilizados para el desarrollo de Motivación y Cambio Actitudinal (MYCA), Administración de Personas en la Empresa I (RH1) y II (RH2), que se consideran efectivos para los siguientes dominios:

Método	Frecuencia			Etapas de aplicación	Dominio cognoscitivo
	MYCA	RH1	RH2		
<b>EXPOSICIÓN MAGISTRAL.</b>  (Exposición a cargo del docente, sin la participación de las personas presentes).	10	2	6	1) Presentación del tema de la exposición. 2) Desarrollo de los tópicos. 3) Conclusión. 4) Síntesis de los principales puntos abordados.	Se trata de un método apropiado para la transmisión de conocimientos a nivel de evocación y comprensión.

Método	Frecuencia			Etapas de Aplicación	Dominio cognoscitivo	Dominio Afectivo
	MYCA	RH1	RH2			
<b>EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN TEMÁTICA.</b>  (Exposición a cargo de el docente, con la participación de los estudiantes presentes).	9	9	9	1) Presentación del tema de la exposición y obtención de información de los estudiantes sobre sus conocimientos y experiencias previos.  2) Desarrollo de los tópicos, con la participación de los estudiantes.  3) Conclusión, con la participación de los estudiantes.  4) Síntesis de los principales puntos abordados, con la participación de los estudiantes.	Se trata de un método muy apropiado para la transmisión de conocimientos a nivel de evocación y comprensión. En grupos pequeños, la exposición dialogada permite, también, abordar el nivel de aplicación. Permite que los estudiantes adquieran nuevos conocimientos sobre la base de aquéllos que ya poseen.	Como exige interacción entre los estudiantes con el docente y con el grupo, permite un cierto grado de desarrollo de habilidades sociales y actitudes.

Método	Frecuencia			Etapas de Aplicación	Dominio cognoscitivo	Dominio Afectivo
	MYCA	RH1	RH2			
<b>TRABAJO DE GRUPO</b> (Discusión o análisis de temas en pequeños grupos).				1) Explicación del objetivo de la actividad, del tiempo previsto y de los procedimientos (por lo general, acompañada con la entrega de una guía que contiene toda esta información).  2) División de la clase en pequeños grupos.  3) Realización de los trabajos acordados con los grupos.  4) Presentación plenaria de los trabajos de los grupos y de sus conclusiones (a cargo de cada grupo).  5) Discusión y síntesis de las principales cuestiones presentadas por los grupos.	Es un método apropiado para la producción de conocimientos basada en las experiencias y conocimientos previos de los estudiantes que participan. El trabajo de grupos permite abordar el aprendizaje de conocimientos en los niveles de aplicación, análisis, síntesis y evaluación.	Ya que, durante la aplicación del método, los estudiantes interactúan continuamente, se crean condiciones propicias para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.
	2	14	3			

Método	Frecuencia			Etapas de aplicación	Dominio cognoscitivo	Dominio psicomotor	Dominio afectivo
	MYCA	RH1	RH2				
<b>ESTUDIO DE CASOS EN PEQUEÑOS GRUPOS</b>				1) División de la clase en grupos pequeños.  2) El/la formador/a propone un caso o problema que puede ocurrir en la realidad, o bien, los estudiantes diagnostican un problema existente.  3) Los estudiantes analizan el caso y proponen una o varias soluciones movilizando sus conocimientos.	Ayuda a la adquisición de conocimientos a nivel de aplicación, análisis, síntesis y evaluación; pues hace que los estudiantes investiguen, utilicen y compartan información y conocimientos para resolver el problema o el caso estudiado.	Dependiendo del tipo de caso o problema estudiado, puede ser necesaria la movilización de destrezas.	Ya que, durante la aplicación del método, los estudiantes interactúan entre sí, se crean condiciones favorables para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.
	9	3	6				

Método	Frecuencia			Etapas de aplicación	Dominio cognoscitivo	Dominio afectivo
	MYCA	R H 1	R H 2			
<b>INVESTIGACIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS</b>	1	5	6	1) Propuesta del tema de investigación por el/la formador/a o por los/as estudiantes. 2) División de la clase en pequeños grupos. 3) Discusión, por grupos, sobre la forma de trabajo que será adoptada. 4) Identificación de las fuentes de investigación. 5) Obtención y selección de la información. 6) Organización de la información.	La investigación es un método muy adecuado en este dominio. A través del mismo es posible adquirir gran cantidad de conocimientos en los niveles de comprensión, aplicación, análisis, síntesis y valuación.	Durante las actividades, los/as estudiantes interactúan continuamente entre sí. Por este motivo, este método crea condiciones propicias para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.

### Oportunidades

- Con la puesta en marcha de una educación basada en competencias, el docente al desarrollar el diagnóstico previo, podrá ir adecuando la metodología de la asignatura y, si fuere necesario, el contenido de la misma, de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico.
- Con una educación basada en competencias, los/las estudiantes podrán ser formados y evaluados para acreditar si son competentes o no, y de esta manera, la Universidad Don Bosco asegura sus resultados de calidad para el mercado laboral.
- Al definirse los métodos adecuados y la duración del proceso de enseñanza-aprendizaje, se puede escoger cuál es el más conveniente en base a los Recursos que ya se poseen, y así optimizarse al máximo todos los elementos necesarios para llevar a cabo una educación basada en competencias.

- Administración de Personas II es la fase Terminal donde se pueden extender o desarrollar actividades, contenidos que deben ser abordados más de fondo para que los/las estudiantes posean un dominio psicomotor.

### Debilidades

- En el desarrollo de la asignatura, a pesar que se realizan actividades prácticas, no se llevan estas al campo de trabajo. El docente no aplica actividades fuera del aula donde el estudiante tenga contacto con las empresas y ponga en práctica la teoría vista en clase.
- Siendo la materia de Motivación y Cambio Actitudinal, el tema de motivación y cambio actitudinal no es abordado de una forma clara y puntual. En la programación de la asignatura que proporciona la Universidad aparecen estos dos temas en unidades separadas.
- Las fuentes de consulta para Administración de Personas en la Empresa II, se refieren a un libro de Comportamiento Organizacional, cuyo autor es Stephen Robbins 8ª Edición, lo que significa que entre los contenidos, hay algunos que se refieren a Comportamiento Organizacional, lo que se vuelve repetitivo, si luego de Administración de Personas II, se imparte la asignatura de Comportamiento Organizacional.
- No se especifica en la planificación docente los porcentajes de la estrategia metodológica, que está conformada de un 60% por exposiciones didácticas y trabajos grupales; y de un 40% por análisis y discusión de casos.
- Al analizar la programación presentada en el vigente Plan de Estudios, se encontró que algunos de los temas no concordaban con la Planificación Docente. A continuación se presentan cuáles fueron y las unidades a los que corresponden:

## Motivación y Cambio Actitudinal

### UNIDAD 1: NOCIONES CONCEPTUALES

1. Teorías sobre la Motivación.

### UNIDAD 2: MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

1. La analogía vectorial.
2. Desmotivación absoluta y relativa.
3. Dinámica motivación – Satisfacción.

### UNIDAD 3: LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

1. Jerarquía de necesidades.
2. Comportamiento Reactivo – Proactivo.
3. Motivación y dinero.

### UNIDAD 4: MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL

1. El cambio actitudinal.
2. La ruptura de paradigmas.

Como se puede observar, el docente desarrolla tres unidades, mientras que el programa que la Universidad plantea es de cuatro; por lo que se ha observado que algunos temas quedan fuera de la planificación del docente.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

1. Unidad I: Fundamentos de la Administración de Personas.
  - El papel activo de la ética en los negocios.
2. Unidad II: La cooperación y la integración de las personas.
  - El fomento de los hábitos para el logro de la efectividad.
3. Unidad III: El desarrollo de la persona en la organización.

- Los factores del éxito profesional.
    - a) Prepararse.
    - b) La excelencia.
  - 4. Unidad IV: La administración por virtudes
    - La virtud empresarial.
  - 5. Unidad V: La administración de personas y el éxito de las organizaciones.
    - 80 – 20: voluntad versus talento.
- Para Administración de Personas en la Empresa I, solamente concuerdan los nombres de las Unidades de las planificaciones con las del Plan de Estudios.
  - Entre los métodos utilizados, los que no favorecen al aprendizaje en cuanto a los siguientes dominios, son:

Método	Frecuencia			Etapas de Aplicación	Dominio Psicomotor	Dominio Afectivo
	MYCA	R H 1	R H 2			
<b>EXPOSICIÓN MAGISTRAL.</b>  (Exposición a cargo del docente, sin la participación de las personas presentes)	10	2	6	1) Presentación del tema de la exposición. 2) Desarrollo de los tópicos. 3) Conclusión. 4) Síntesis de los principales puntos abordados.	No es un método apropiado para desarrollar destrezas de ningún tipo; pues no permite a los/as participantes la ejercitación.	Es un método poco apropiado para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes; pues no permite que los/as participantes interactúen socialmente.

Método	Frecuencia			Etapas de Aplicación	Dominio Psicomotor
	MYCA	R H 1	R H 2		
<b>EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN TEMÁTICA.</b>  (Exposición a cargo de el docente, con la participación de las estudiantes presentes).	9	9	9	1) Presentación del tema de la exposición y obtención de información de los estudiantes sobre sus conocimientos y experiencias previos.  2) Desarrollo de los tópicos, con la participación de los estudiantes.  3) Conclusión, con la participación de los estudiantes.  4) Síntesis de los principales puntos abordados, con la participación de los estudiantes.	No es un método apropiado para desarrollar destrezas de ningún tipo; pues no permite a los/as estudiantes la ejercitación.

Método	Frecuencia			Etapas de aplicación	Dominio psicomotor
	MYCA	RH1	R H 2		
<b>TRABAJO DE GRUPO</b> (Discusión o análisis de temas en pequeños grupos)	2	14	3	1) Explicación del objetivo de la actividad, del tiempo previsto y de los procedimientos (por lo general, acompañada con la entrega de una guía que contiene toda esta información).  2) División de la clase en pequeños grupos.  3) Realización de los trabajos acordados con los grupos.  4) Presentación plenaria de los trabajos de los grupos y de sus conclusiones (a cargo de cada grupo).  5) Discusión y síntesis de las principales cuestiones presentadas por los grupos.	No es un método apropiado para desarrollar destrezas de ningún tipo; pues no permite a los estudiantes la ejercitación.

Método	Frecuencia			Etapas de aplicación	Dominio cognoscitivo
	MYCA	R H 1	R H 2		
<b>INVESTIGACIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS</b>	1	5	6	1) Propuesta del tema de investigación por el/la formador/a o por los/as estudiantes.  2) División de la clase en pequeños grupos.  3) Discusión, por grupos, sobre la forma de trabajo que será adoptada.  4) Identificación de las fuentes de investigación.  5) Obtención y selección de la información.  6) Organización de la información.	No es un método apropiado para desarrollar destrezas de ningún tipo; pues no permite a los/as participantes la ejercitación.

## Amenazas

- Se dedica mucho tiempo a temas directamente no relacionados o que son repetitivos en otras asignaturas, dejando a un lado la posibilidad de otorgar más tiempo a temas de fondo de Recursos Humanos y actividades que favorezcan un dominio psicomotor.
- Que los estudiantes de la Universidad Don Bosco sean una opción menos en el mercado laboral al no poder definir sus competencias.
- Otras instituciones de educación superior ya poseen educación basada en competencias.
- En Motivación y Cambio Actitudinal, los objetivos de cada unidad deben estar redactados de tal forma que el estudiante esté conciente de lo que se espera de él; por ejemplo, el estudiante será capaz de elaborar su perfil personal al finalizar la sesión número 5. De lo contrario, el alumno no sabrá lo que se espera que él aprenda; por lo tanto, su nivel de aprendizaje de un determinado tema podrá verse limitado y el docente al no tener claro los objetivos de las unidades de la asignatura podrá incluir contenidos que no corresponden a lo que se desea que el estudiante aprenda.


El diagnóstico nos muestra las debilidades y amenazas, al igual que una oportunidad, la cual es el objetivo de esta propuesta: mostrar un diseño curricular basado en competencias, elaborado a partir de la descripción del perfil profesional; es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Es por eso que, como primera parte de la propuesta, se presenta la definición del perfil y su catálogo en el cual se define cada una de las competencias, que se espera que el estudiante posea al finalizar las tres asignaturas. Dicho perfil se elaboró como

resultado de la investigación que se realizó en la primera fase y con las últimas tendencias para el área de Recursos Humanos.

### 3.2 CERTIFICACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

#### 3.2.1 PERFIL PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

	<b>PERFIL PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
	Revisión: 0	Código de Materias: MCA311, APE311, APE312
	Fecha de emisión: 01/01/07	Página 1 de 3
<b>Clase Ocupacional: Asistencia Profesional</b>	<b>Unidad de Organización: Recursos Humanos</b>	
<b>Pre – Requisitos (Materias): Administración General II</b>		
<b>Descripción y Justificación de la Certificación:</b>		
<p>La certificación consiste en desarrollar las habilidades y competencias profesionales del Área de Recursos Humanos sobre una sólida base conceptual y práctica, de acuerdo con las nuevas tendencias para la formación de profesionales capaces de responder a las exigencias actuales y futuras de la gestión de las personas en el mundo de la empresa.</p>		
<b>Objetivos de la Certificación:</b>		
<p>Fundamentar la adquisición del conjunto de competencias que integran actualmente la Gestión de Recursos Humanos. Por ello, se concede especial relieve a la adquisición de los conocimientos teórico-prácticos más innovadores y eficientes y al desarrollo de habilidades para la excelencia profesional.</p>		
<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR MEDIANTE LA CERTIFICACIÓN</b>		
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de Office, SPSS, ACCESS</li> </ul>		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Numérica.</li> <li>• Memoria auditiva y visual.</li> <li>• Destreza manual en el uso de teclado, fotocopidora, fax y digitado de información.</li> <li>• Manejo de PC.</li> </ul>		
<b>FACULTAD DE CCEE</b>	<b>PERFIL PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
	Revisión: 0	Código de Materias:

		MCA311, APE311, APE312
	<b>Fecha de emisión:</b> 01/01/07	<b>Página 2 de 3</b>
<b>Clase Ocupacional:</b> <b>Asistencia Profesional</b>	<b>Unidad de Organización:</b> <b>Recursos Humanos</b>	
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Con Iniciativa.</li> <li>• Discreto.</li> <li>• Emprendedor.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS EN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación verbal.</li> <li>• Técnicas de negociación.</li> <li>• Redacción de informes.</li> <li>• Manejo en el pago electrónico de planillas.</li> <li>• Administración de pruebas psicológicas.</li> <li>• Administración de evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Entrevista en base a competencias.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación.</li> <li>• Diseño de planes de carrera.</li> <li>• Cálculo de indicadores de eficacia.</li> <li>• Elaboración de controles necesarios que garanticen la seguridad de los empleados.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> </ul>		
<b>FACULTAD DE CCEE</b>	<b>PERFIL PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	



Revisión: 0

Código de Materias:  
MCA311, APE311, APE312

Fecha de emisión:  
01/01/07

Página 3 de 3

**Clase Ocupacional:**  
**Asistencia Profesional**

**Unidad de Organización:**  
**Recursos Humanos**

**CONOCIMIENTOS:**

- Conocimiento de leyes laborales.
- Conocimiento en elaboración de formatos internos.
- Conocimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Conocimiento sobre capacitación y desarrollo de personal.
- Conocimiento de higiene y salud ocupacional.
- Conocimiento de métodos y técnicas para el cálculo de indicadores de gestión de Recursos Humanos.
- Conocimiento sobre brindar inducción a nuevo personal.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:**

- Conciliador.
- Trabajo en equipo.
- Resistencia a la Frustración.

### 3.2.2 CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS.

#### CG- COMPETENCIAS GENÉRICAS

- CONOCIMIENTOS:

#### CG- 1 DOMINIO DE OFFICE, SPSS, ACCESS

- HABILIDADES Y DESTREZAS:

CG- 2 HABILIDAD NUMÉRICA: capacidad para realizar operaciones aritméticas con rapidez y precisión.

CG- 3 MEMORIA AUDITIVA Y VISUAL: Capacidad mental que posibilita a un sujeto registrar, conservar y evocar las experiencias (ideas, imágenes, acontecimientos, información, etc.). Capacidad de recordar la secuencia de una información auditiva. Implica entender las ideas expresadas en palabras, para hacer uso de ellas en el momento indicado o en algo referente .

#### CG- 4 DESTREZA MANUAL EN EL USO DE TECLADO, FOTOCOPIADORA, FAX Y DIGITADO DE INFORMACIÓN

CG- 5 MANEJO DE PC: Destreza en el uso de PC, encender, apagar, manejo de archivos electrónicos, instalación de programas, de impresor, escáner, etc.

- COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

CG- 6 RESPONSABLE: Disposición para cumplir sus funciones y responder a las consecuencias de su desempeño.

CG- 7 PROACTIVO: Se anticipa a realizar acciones de mejora, ante un evento futuro, sin que se le haya pedido hacerlo.

CG- 8 INICIATIVA: Tendencia a tomar decisiones independientes en la búsqueda de soluciones originales.

CG- 9 DISCRETO: Sensato y prudente.

CG- 10 EMPRENDEDOR: Búsqueda del beneficio, trabajando individualmente o colectivamente. Innovador, inicia distintas actividades aceptando los riesgos de dichas actividades. Para reducir el riesgo, planifica y evalúa distintas alternativas antes de actuar.

#### CE- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- HABILIDADES Y DESTREZAS EN:

CE-1 COMUNICACIÓN VERBAL: Implica la capacidad de entender las ideas expresadas en palabras y la capacidad de encontrar con rapidez las palabras adecuadas para manifestar sus ideas con claridad y precisión, en forma oral y escrita.

CE-2 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN: Capacidad de tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

CE-3 REDACCIÓN DE INFORMES: Capacidad para transferir información relevante de manera clara y confiable.

1. Recolecta datos pertinentes en forma oportuna.
2. Mantiene un registro de datos completo y actualizado en los plazos establecidos.
3. Analiza datos e información, según criterios predefinidos por su Dirección.

4. Elabora información con datos confiables.
5. Los resultados del informe permiten discriminar o tomar decisiones.
6. Entrega informes propositivos para el mejor desarrollo de las tareas del área.
7. Elabora textos estructurados lógicamente.
8. El lenguaje de los informes es claro, preciso y sintético.
9. Cumple finalmente con los requisitos de forma y los plazos acordados.

CE-4 ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIONES: Capacidad para generar, gestionar y ordenar la información relativa a las remuneraciones del personal, para pagar y cuadrar contablemente las cuentas correspondientes.

1. Realiza los cálculos eficientemente y soluciona oportunamente los problemas de cuadratura contable que se presentan.
2. Genera los comprobantes contables cumpliendo con plazos y forma.
3. Confecciona informes oportunos y con calidad suficiente.
4. Registra, clasifica e incorpora a la cuenta, en los plazos establecidos, las novedades referidas a remuneraciones.
5. Comunica y orienta al personal que se lo solicite en los procedimientos institucionales.

#### CE-5 ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Etapa del proceso técnico de selección donde se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, mediante la evaluación de pruebas psicológicas, calificación y análisis de sus resultados en relación con los requerimientos del puesto.

CE-6 ADMINISTRACIÓN DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: Capacidad para observar el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo y realizar juicios fundados al respecto, identificando elementos que inciden en el resultado esperado.

1. Conoce en profundidad los perfiles de los cargos que están bajo su supervisión.
3. Ocupa el proceso de evaluación de desempeño como un instrumento para direccionar el desarrollo del personal.
4. Revisa constantemente los instrumentos de evaluación y los perfiles de los cargos para proponer actualizaciones.
5. Articula soluciones eficaces y autónomas para el perfeccionamiento de las competencias en el personal.

#### CE-7 ENTREVISTA EN BASE A COMPETENCIAS

Las entrevistas de personal por competencias procuran hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello, se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

CE-8 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Capacidad para planificar y ejecutar acciones destinadas a apoyar las necesidades de capacitación detectadas en las personas que componen la organización.

1. Utiliza herramientas de generación de información o diseña nuevos instrumentos de exploración de las necesidades de las personas que componen la organización.
2. Analiza la información y es capaz de generar un diagnóstico de necesidades.
3. Explora la red de proveedores de servicios en el mercado.
4. Diseña una oferta coherente al diagnóstico.

#### CE-9 ELABORACIÓN DE PLANES DE CARRERA

Eficiente asignación de las personas en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización:

1. Identifica los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas), buscando oportunidades congruentes con la preparación de las personas implicadas.
2. Incrementa la satisfacción de los empleados a medida que se avanza en la trayectoria definida y, por tanto, incrementar la posibilidad de retener profesionales que nos interesan en la empresa.
3. Satisface las necesidades cualitativas, presentes y futuras, que en materia de recursos humanos presenta la Organización.
4. Establece una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la empresa, de modo que todos los empleados sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la Organización.

CE-10 CÁLCULO DE INDICADORES DE EFICACIA: Capacidad de evaluar la eficacia de la Gestión del Rendimiento del área de Recursos Humanos por medio de la definición de indicadores.

CE-11 EVALUACIÓN DE RIESGOS: Capacidad para instalar prácticas institucionales tendientes a disminuir la tasa de accidentabilidad en la organización.

1. Organiza y lidera la temática del trabajo seguro en la organización.
2. Entrega orientaciones pertinentes y eficaces que favorezcan las prácticas seguras en todas las áreas de trabajo de la Fundación.
3. Organiza e implementa acciones preventivas eficaces.
4. Logra una tendencia a la baja en la tasa de accidentabilidad en la Empresa.
5. Consigue reducciones en las primas del seguro.

- CONOCIMIENTOS:

CE- 12 CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES: Relacionadas con el área de Recursos Humanos, en cuanto a derechos, obligaciones, prestaciones, impuestos, etc. del personal de la empresa.

CE- 13 CONOCIMIENTO EN ELABORACIÓN DE FORMATOS INTERNOS: En aspectos generales que deben incluir los formatos, como lo son: el nombre del formato, instrucciones, objetivos y firmas involucradas. Los cuales son de uso internos o incluidos en los instructivos o procedimientos de la empresa.

CE- 14 CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los Recursos Humanos, debido a que las organizaciones se encuentran compuestas, principalmente, por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial; así que su selección habrá de ser óptima, si se quieren obtener resultados excelentes.

CE- 15 CONOCIMIENTO SOBRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL: Para una buena evaluación de las necesidades de capacitación, lo cual conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

CE- 16 CONOCIMIENTO DE HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL:

Calidad del aire en el lugar de trabajo.

Ruido en el lugar de trabajo.

Iluminación en el lugar de trabajo.

Ley nacional de higiene y seguridad en el trabajo.

## CE- 17 CONOCIMIENTO DE MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Tasa de ausentismo: Índice de ausentismo: Está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo de los empleados de una organización y su forma de calculo es la siguiente:  
Índice de ausentismo = Horas de ausencias/Horas-hombre realmente trabajada
- Índice de Rotación: el control de ingresos y egresos del personal.
- Gasto en Formación en relación con número de empleados
- Índice de eficacia de la contratación

## CE- 18 CONOCIMIENTO SOBRE BRINDAR INDUCCIÓN A NUEVO PERSONAL.

La inducción del personal suele comprender dos partes:

Introducción general a la empresa.

En el departamento de personal. El solicitante firma el contrato de trabajo, se hacen las anotaciones necesarias de registro y filiación etc. Se da la bienvenida al solicitante en base al manual del empleado que contiene políticas de la empresa u organización etc. Se hace un recorrido por la planta para presentarlo con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

En su departamento o sección.

Se hará la explicación detallada de su trabajo en base al puesto correspondiente. Luego, la presentación a sus compañeros de trabajo. También se le hará recorrer los sitios en los que habrá de aprovisionarse de material, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

- COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

CE- 19 CONCILIADOR.

Uso del mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero, neutral y calificado, denominado conciliador.

El conciliador actúa, siempre habilitado por las partes, facilitando el diálogo entre ellas y promoviendo fórmulas de acuerdo que permitan llegar a soluciones satisfactorias para ambas partes.

CE- 20 TRABAJO EN EQUIPO.

Intercambio y complementación de ideas dentro de un grupo y cooperación para alcanzar metas comunes.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y, sólo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

- Complementariedad: Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

#### CE- 21 RESISTENCIA A LA FRUSTRACIÓN.

Determina en gran parte la capacidad para llevar a cabo procesos dirigidos a la realización de objetivos. El aprendizaje viene acompañado por un grado moderado de frustración; los estudiantes han de desarrollar su propia resistencia en estas situaciones para solventar y superar la frustración que experimentan en una simulación laboral.

### 3.3 PROGRAMAS DE ESTUDIO DE LA CERTIFICACIÓN

#### A) GENERALIDADES

<b>ASIGNATURA: MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL</b>			
Nº de Orden: 20	Código: MCA311	HTS= 2 HPS= 1	Ciclo IV Año II
Duración del Ciclo/sem: 16	Duración de Horas Clase: 50 minutos	Nº Horas Ciclo: 48	Unidades Valorativas: 2
Prerrequisito: ADMINISTRACIÓN GENERAL II			
Tipología de la Asignatura: B		Ponderación: 20 %	

<b>ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I</b>			
Nº de Orden: 23	Código: APE311	HTS= 3 HPS= 2	Ciclo V Año III
Duración del Ciclo/sem: 16	Duración de Horas Clase: 50 minutos	Nº Horas Ciclo: 80	Unidades Valorativas: 4
Prerrequisito: MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL			
Tipología de la Asignatura: A		Ponderación: 40 %	

<b>ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II</b>			
Nº de Orden: 28	Código: APE312	HTS= 3 HPS= 2	Ciclo VI Año III
Duración del Ciclo/sem: 16	Duración de Horas Clase: 50 minutos	Nº Horas Ciclo: 80	Unidades Valorativas: 4
Prerrequisito: MOTIVACION Y CAMBIO ACTITUDINAL			
Tipología de la Asignatura: A		Ponderación: 40 %	

#### B) DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIAS

##### B.1) MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL

UNIDAD DE COMPETENCIA B1: Fundamentar teórica y metodológicamente el estudio de la Conducta y la Motivación

DEFINICIÓN: Asocia la motivación, la interacción con el medio para determinar la Filosofía de Vida y, además, definir las habilidades interpersonales.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
B1.1	Identificar los sistemas conceptuales filosóficos y científicos del ser humano.
B1.2	Reconocer y explicar las necesidades y la motivación en el ser humano.
B1.3	Definir cómo formular una filosofía de vida.
B1.4	Explicar el modelo del sistema humano interactuante con el medio físico – social.
B1.5	Definir y comparar la naturaleza de las habilidades interpersonales.

UNIDAD DE COMPETENCIA B2: Describir actitudes asertivas en la calidad del desempeño psico – Social

DEFINICIÓN: Determinación de los elementos para formular un cambio actitudinal.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
B2.1	Determinar la naturaleza del pensamiento y el lenguaje.
B2.2	Explicar el marco conceptual del cambio actitudinal y las actitudes.
B2.3	Explicar los fundamentos teóricos de las aptitudes.
B2.4	Atender con interés y responder a las opiniones.
B2.5	Conocer sobre inteligencia emocional.

UNIDAD DE COMPETENCIA B3: Desarrollar el diseño del auto – manejo del proyecto de vida

DEFINICIÓN: Ser consecuente en la personalidad, renunciando a todo aquello que le inflencie negativamente; además, definir el perfil profesional y los conceptos fundamentales de competencias.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
B3.1	Determinar y explicar la Naturaleza y las características de la personalidad.
B3.2	Mencionar la fundamentación teórica conceptual del amor propio.
B3.3	Explicar el potencial creativo.
B3.4	Definir y demostrar los enfoques teóricos del sentido del humor.
B3.5	Definir y conformar un proyecto de vida.
B3.6	Definir y conformar un perfil profesional.
B3.7	Definir y explicar el marco conceptual de competencias.

## B.2) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I

UNIDAD DE COMPETENCIA A1: Organizar y Planificar los Recursos Humanos.

DEFINICIÓN: Conoce y analiza sobre la organización empresarial, diferentes enfoques de dirección y planificación para las necesidades generales de una empresa, con el fin de administrar, dirigir y motivar al Recurso Humano.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA/ El estudiante debe ser capaz de:

A1.1	Describir y estructurar la organización empresarial.
A1.2	Expresar y sistematizar qué es la administración de personas.
A1.3	Establecer y desarrollar la dirección y planificación de los RRHH.
A1.4	Gestionar por competencias.
A1.5	Dirigir por objetivos.
A1.6	Desarrollar canales para una buena comunicación.
A1.7	Trabajar en equipo.

UNIDAD DE COMPETENCIA A2: Reclutar y Seleccionar Personal.

DEFINICIÓN: Conoce, elabora y analiza descripciones de puestos, para dar paso al proceso de reclutamiento y selección de candidatos, utilizando la manera más óptima para realizarlo.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA

A2.1	Realizar análisis y descripción de puestos de trabajo.
A2.2	Definir y aplicar el proceso de reclutamiento.
A2.3	Describir y simular el proceso de selección.
A2.4	Utilizar el ETT`S y la selección a través de Internet.
A2.5	Preparar el proceso de incorporación y desvinculación de la empresa.

UNIDAD DE COMPETENCIA A3: Promover el Desarrollo Profesional.

DEFINICIÓN: Conoce y promueve el desarrollo y crecimiento profesional del personal, para garantizar el desarrollo y satisfacción de las competencias esperadas.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA

A3.1	Gestionar el desarrollo del recurso humano.
A3.2	Desarrollar planes de carrera.
A3.3	Planear la formación del personal.
A3.4	Desarrollar canales para una buena comunicación.
A3.5	Conocer y fomentar el Empowerment.

UNIDAD DE COMPETENCIA A4: Prevenir Riesgos Laborales.

DEFINICIÓN: Conoce y planea la prevención de riesgos laborales, con el fin de asegurar la salud ocupacional dentro de las instalaciones de la empresa.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
A4.1	Definir conceptos básicos sobre la seguridad y salud ocupacional.
A4.2	Promover la seguridad en el trabajo
A4.3	Señalización

UNIDAD DE COMPETENCIA A5: Construir y Resolver Relaciones Laborales.

DEFINICIÓN: Conoce y resuelve las diferentes situaciones que se pueden dar como lo son: las obligaciones y derechos que deben ser incluidos en los contratos, tipos de contratos, horas extras, jornadas del trabajo, vacaciones, despidos, entre otras.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
A5.1	Definir el derecho del trabajo y contratación temporal.
A5.2	Realizar contratación indefinida y fomentar el empleo.
A5.3	Realizar contratos laborales especiales y contratos no laborales.
A5.4	Clasificar jornada de trabajo.
A5.5	Realizar el proceso de suspensión, modificación, extinción y despido.

### B.3) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

#### UNIDAD DE COMPETENCIA AI.1 GESTIONAR DE NOMINAS Y SEGURIDAD SOCIAL

DEFINICIÓN: Argumenta legalmente y realiza cálculos necesarios y deducciones en la gestión de nóminas y aspectos referentes a la seguridad social.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
AI.1.1	Estructurar y calcular la retribución.
AI.1.2	Fundamentar la incapacidad temporal.
AI.1.3	Definir y aplicar convenios colectivos.
AI.1.4	Realizar inscripción y afiliación a ISSS.
AI.1.5	Calcular cotizaciones.

#### UNIDAD DE COMPETENCIA AI.2 CONOCER Y APLICAR POLÍTICA RETRIBUTIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN: Conoce y diseña políticas retributivas, en base a la evaluación por competencias y rendimiento. Promueve, de manera positiva, el cambio mediante técnicas para facilitar su introducción.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
AI.2.1	Describir sistemas retributivos y estructura salarial.
AI.2.2	Diseñar políticas de retribución.
AI.2.3	Evaluar el rendimiento.
AI.2.4	Preparar el cambio y desarrollo organizacional.
AI.2.5	Introducir el cambio.

**UNIDAD DE COMPETENCIA**  
**AI.3 ADMINISTRA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH Y NEGOCIACIÓN**

DEFINICIÓN: Administra y gestiona, de manera estratégica, sistemas de control y de información para el desarrollo de las actividades y negociaciones comprendidas por recursos humanos.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
AI.3.1	Manejar sistemas de control y seguimiento de RRHH.
AI.3.2	Utilizar sistemas de información aplicados a RRHH.
AI.3.3	Negociar relaciones laborales colectivas.
AI.3.4	Realizar negociación colectiva.
AI.3.5	Definir y desarrollar procedimiento laboral básico.

**UNIDAD DE COMPETENCIA AI.4**  
**UTILIZAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

DEFINICIÓN: Conoce y selecciona sistemas de gestión de calidad con el fin de mantener una mejora continua en las actividades y negociaciones comprendidas por recursos humanos.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
AI.4.1	Por que la calidad

Al.4.2	La implantación de un sistema de gestión
Al.4.3	La calidad y sus instrumentos
Al.4.4	El modelo de gestión de la calidad
Al.4.5	Calidad total

## C) CONTENIDOS

### C.1) MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL

Objetivo General:

Desarrollar en los alumnos las competencias conductuales y, a la vez, que este obtenga las herramientas cualitativas, con lo cual será capaz de superarse constantemente, tanto a nivel personal como dentro del ámbito laboral.

Introducción

El desarrollo de la asignatura está centrado en la participación activa del alumno; ya que los temas de motivación y cambio actitudinal requieren un cambio de conducta y comportamiento en los alumnos. Dicho cambio, además, debe darse en las organizaciones. Es necesario que el alumno tenga una actitud de superación constante y, también, debe estar conciente de sus potencialidades y oportunidades para la construcción personal del proyecto de vida.

UNIDAD DE COMPETENCIA A1: Fundamentar teórica y metodológicamente el estudio de la Conducta y la Motivación

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Sistemas conceptuales, filosóficos y científicos del ser humano.

1. Naturaleza y características del ser humano en la realidad

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Las Necesidades y la Motivación

1. Motivación extrínseca e intrínseca
2. Desmotivación absoluta y relativa
3. Categorías de la emoción e inteligencia emocional

UNIDAD DIDÁCTICA 3: ¿Cómo formular una filosofía de vida?

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Modelo del sistema humano interactuante con el medio físico – social

1. La salud biológica, psíquica y social
2. El acoso psicológico en el trabajo
3. Estrés laboral
4. Logro del equilibrio

UNIDAD DIDÁCTICA 5: Definición y naturaleza de las habilidades interpersonales

1. Características y tipologías
2. Asertividad

3. Déficit interpersonal
4. Modelos de desarrollo
5. Socialización y desarrollo del rol laboral

UNIDAD DE COMPETENCIA A2: Describir Actitudes Asertivas en la Calidad del  
Desempeño Psico – Social

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Naturaleza del pensamiento y el lenguaje

1. Teorías de J. Piaget y S.L. Vigotsky

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Marco conceptual del cambio actitudinal y las  
actitudes

1. Formación, componentes y modificación de actitudes
2. Trastornos actitudinales
3. Métodos y técnicas en los programas actitudinales

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Fundamentos teóricos de las aptitudes

1. Inteligencia y aptitudes
2. Conocimiento de las habilidades
3. Condicionamiento de las capacidades
4. Metodología del aprendizaje total o parcial

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Las Opiniones

1. Importancia de las opiniones
2. Análisis de las opiniones (Constructivas o Destructivas)

UNIDAD DIDÁCTICA 5: Conocer sobre inteligencia emocional

1. Emoción e inteligencia emocional
2. Importancia de la inteligencia emocional

2. Habilidades emocionales
4. La inteligencia Emocional en el trabajo
5. Habilidades Técnicas Cognoscitivas y Emocionales

UNIDAD DE COMPETENCIA A3: Desarrollar el diseño del Auto – Manejo del Proyecto de Vida

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Naturaleza y características de la personalidad

1. Persona y auto – concepto
2. Trastornos de la personalidad
3. Problemática situacional

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Fundamentación teórica – conceptual del Amor propio

1. Naturaleza y tipología
2. Importancia del auto – estima
3. Problemática situacional

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Potencial creativo

1. Qué es el potencial creativo
2. El proceso creativo
3. Clasificación de la creatividad
4. Tipos de bloqueo
5. Características de la persona creativa
6. Estrategias y técnicas de capacitación creativa

#### UNIDAD DIDÁCTICA 4: Enfoques teóricos del Sentido del Humor

1. Naturaleza y características
2. Humor, salud y recursos humanos
3. Problemática existencial

#### UNIDAD DIDÁCTICA 5: ¿Qué es Proyecto de Vida?

1. Pasos y cualidades de su elaboración
2. Programación y manejo
3. Proyecto de superación

#### UNIDAD DIDÁCTICA 6: Perfil profesional

1. Qué es y cómo se elabora y analiza el perfil profesional
2. Cómo se presenta e interpreta
3. Técnicas de auto – desarrollo

#### UNIDAD DIDÁCTICA 7: Marco conceptual de Competencias

1. Concepto y clasificación
2. Cómo formular las competencias personales
3. El perfil basado en competencias

### C.2) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I

## OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los alumnos las competencias específicas necesarias para poder organizar, planificar, desarrollar el Recurso Humano y, además, crear condiciones seguras en el área de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la asignatura se encuentra centrado en la persona dentro de la organización. El elemento humano, en la actualidad ya no es considerado un recurso más de la empresa; sino el factor más importante de la administración y del éxito de las organizaciones.

Es por ello que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas: desarrollar las competencias del individuo y, así, proporcionar los recursos humanos requeridos por una organización.

En este sentido, la asignatura de Administración de Personas en la Empresa I, desarrolla contenidos con los cuales los alumnos irán adquiriendo las competencias específicas; mediante el desarrollo de actividades teóricas y prácticas, lo que implicará en el estudiante la capacidad de organizar, planificar, desarrollar y brindar seguridad en el área de trabajo al recurso humano de la organización.

UNIDAD DE COMPETENCIA A1: Organizar y Planificar los Recursos Humanos.
--

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Describir y estructurar la Organización Empresarial

- a. Estructura Organizacional
- b. Organigramas
- c. Balance ScoreCard

UNIDAD DIDÁCTICA 2:

Expresar y sistematizar qué es la Administración de Personas

- a. Evolución de los recursos humanos
- b. Elementos relevantes en la gestión de RRHH
- c. Enfoque sistémico en la administración de RRHH

UNIDAD DIDÁCTICA 3:

Establecer y desarrollar la dirección y planificación de los RRHH

- a. Eficacia de diversos estilos directivos
- b. Funciones directivas
- c. Modelos de decisión
- d. Estructura de presupuesto general de recursos humanos

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Gestionar por competencias

- a. Identificación de competencias
- b. El Perfil de competencias
- c. Evaluación por competencias

UNIDAD DIDÁCTICA 5: Dirigir por Objetivos

- a. Efectos y riesgos
- b. Fases
- c. Planificación
- d. Seguimiento y evaluación

#### UNIDAD DIDÁCTICA 6: Desarrollar canales para una buena Comunicación

- a. Canales de comunicación
- b. Modelos de comunicación

#### UNIDAD DIDÁCTICA 7: Trabajar en Equipo

- a. Mantener una relación basada en el respeto
- b. Cumplir con responsabilidades y roles asignados
- c. Apoyar a otras funciones

#### UNIDAD DE COMPETENCIA A2: Reclutar y Seleccionar Personal.

#### UNIDAD DIDÁCTICA 1: Realizar Análisis y Descripción de Puestos de trabajo

- a. Técnicas y aplicaciones
- b. Valoración de puestos

#### UNIDAD DIDÁCTICA 2: Definir y aplicar El Proceso de Reclutamiento

- a. Fuentes de reclutamiento

#### UNIDAD DIDÁCTICA 3: Describir y simular El Proceso de Selección

- a. Alternativas y selección del método
- b. Evaluación de pruebas psicológicas
- c. Entrevista de selección
- d. Assessment Center<sup>56</sup>

#### UNIDAD DIDÁCTICA 4: Utilizar el ETT`S y la selección a través de Internet

<sup>56</sup> Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

- a. Contratos de puesta a disposición

UNIDAD DIDÁCTICA 5:

Preparar el proceso de Incorporación y Desvinculación de la Empresa

- a. Incorporación y desvinculación de la empresa
- b. Seguimiento e integración
- c. Outplacement<sup>57</sup>

UNIDAD DE COMPETENCIA A3: Promover el Desarrollo Profesional.

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Gestionar el Desarrollo del Recurso Humano

- a. Evaluación del potencial
- b. Plan de empresa

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Desarrollar Planes de Carrera

- a. La gestión del conocimiento y el capital intelectual

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Planear la Formación del personal

- a. El Plan de formación
- b. La Auditoría de formación
- c. Formación de formadores

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Conocer y fomentar el Empowerment

- a. Técnica
- b. Tipología de Empowerment<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

<sup>58</sup> Dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas.

UNIDAD DE COMPETENCIA A4: Prevenir Riesgos Laborales.

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Definir conceptos básicos sobre la Seguridad y Salud Ocupacional.

- a. Política en materia de prevención de riesgos

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Promover la Seguridad en el Trabajo

- a. Condiciones de higiene, orden y seguridad personal y del equipo de trabajo
- b. La ergonomía y psicología aplicada

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Señalización

- a. Epis
- b. Planes de emergencia
- c. Control de salud
- d. Primeros auxilios

UNIDAD DE COMPETENCIA A5: Construir y Resolver Relaciones Laborales.

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Definir el Derecho del Trabajo y Contratación Temporal

- a. Tipos de contratos
- b. Fraude de ley

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Realizar Contratación Indefinida y Fomentar el Empleo

- a. Tipos de contrato
- b. Bonificaciones

UNIDAD DIDÁCTICA 3:

Realizar Contratos Laborales Especiales y Contratos no Laborales

- a. Características

- b. Diferenciación

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Clasificar Jornada de Trabajo
---

- a. Permisos
- b. Horas extras
- c. Vacaciones

UNIDAD DIDÁCTICA5:
--------------------

Realizar el proceso de Suspensión, Modificación, Extinción y Despido
--

- a. Excedencias
- b. Movilidad
- c. Despido colectivo
- d. Disciplinario
- e. Causas objetivas

### C.3) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II

#### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los alumnos las competencias específicas que le permitirán gestionar nóminas, aplicar políticas retributivas, gestionar cambio organizacional y administrar la gestión estratégica de Recursos Humanos.

#### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Recurso Humano es visto como el motor y el factor más importante del éxito de las Organizaciones, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Es por eso que, en la asignatura de Administración de Personas en la Empresa II, se busca que el estudiante conozca de los derechos que tienen los trabajadores, los deberes que estos tienen para con la empresa; además, como poder evaluar el rendimiento de los mismos y como introducir cambios dentro de la organización y la importancia del desarrollo organizacional.

**UNIDAD DE COMPETENCIA AI.1  
GESTIONAR NÓMINAS Y SEGURIDAD SOCIAL**

**UNIDAD DIDÁCTICA 1: Estructurar y Calcular la Retribución**

- a. Estructura del salario
- b. Confección de nóminas
- c. Retenciones

**UNIDAD DIDÁCTICA 2: Fundamentar la Incapacidad Temporal**

- a. Maternidad
- b. Confección de nóminas

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Definir y Aplicar Contratos Colectivos

- a. Cálculo de antigüedad

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Realizar Inscripción y Afiliación a ISSS

- a. Regímenes laborales especiales
- b. Régimen de encuadramiento en la seguridad social

UNIDAD DIDÁCTICA 5: Calcular Cotizaciones

- a. Deducción de las cuotas por bonificaciones o reducciones
- b. Tipos de cotización
- c. Boletines de cotización

UNIDAD DE COMPETENCIA  
AI.2 CONOCER Y APLICAR POLÍTICA RETRIBUTIVA Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Sistemas Retributivos y Estructura Salarial

- a. Estructura salarial
- b. Retribución de la evaluación por competencias

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Diseño de Políticas de Retribución

- a. Costes de personal

- b. Masa salarial

#### UNIDAD DIDÁCTICA 3: Evaluación del Rendimiento

- a. Objetivos
- b. Criterios
- c. Técnicas

#### UNIDAD DIDÁCTICA 4: Cambio y Desarrollo Organizacional

- a. Diagnóstico de la organización
- b. Análisis del campo de fuerzas
- c. Método Delphi

#### UNIDAD DIDÁCTICA 5: Técnica para introducir el cambio

- a. Enfoques de cambio en las empresas
- b. Tipología de intervenciones
- c. Análisis de roles
- d. Análisis transaccional

### UNIDAD DE COMPETENCIA

#### AI.3 ADMINISTRAR GESTION ESTRATÉGICA DE RRHH Y NEGOCIACIÓN

#### UNIDAD DIDÁCTICA 1: Manejar Sistemas de Control y Seguimiento de RRHH

- a. Sistemas de ratios
- b. Cuadro de mandos

#### UNIDAD DIDÁCTICA 2: Utilizar Sistemas de Información Aplicados a RRHH

- a. EIS
- b. Gestión documental
- c. Intranet

- d. Groupware
- e. Workflow
- f. Gestión de proyectos

#### UNIDAD DIDÁCTICA 3: Negociar Relaciones Laborales Colectivas

- a. Sindicatos
- b. Contratos colectivos
- c. Conflictos colectivos

#### UNIDAD DIDÁCTICA 4: Realizar Negociación Colectiva

- a. Proceso de negociación
- b. Normas para los documentos de negociación

#### UNIDAD DIDÁCTICA 5: Definir y desarrollar Procedimiento Laboral Básico

- a. Procedimiento laboral básico

### UNIDAD DE COMPETENCIA AI.4 UTILIZAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### UNIDAD DIDÁCTICA 1: ¿Por qué la Calidad?

- a. Definiciones de “calidad”
- b. Evolución de la calidad
- c. Cuánta calidad ofrecer
- d. Costes de calidad
- e. Ocho principios de la gestión de calidad
- f. Qué es un sistema de gestión de la calidad (Historia)

#### UNIDAD DIDÁCTICA 2: Implantar un Sistema de Gestión de Calidad

- a. Introducción

- b. Beneficios de un sistema de gestión de calidad
- c. Contenido de la iso 9001:2000
- d. Introducción
- e. Generalidades
- f. Enfoque basado en procesos
- g. Relación con la norma ISO 9004
- h. Compatibilidad con otros sistemas de gestión

UNIDAD DIDÁCTICA 3: Conocer y utilizar acerca de la Calidad y los Instrumentos de esta.

- a. Análisis de afinidad
- b. Cinco ¿por qué?
- c. Diagrama causa-efecto
- d. Cuestionarios para definición de problemas
- e. Modelación de sistemas
- f. Diagrama de Pareto
- g. Priorización: toma de decisión entre distintas opciones

UNIDAD DIDÁCTICA 4: Conocer el Modelo de Gestión de la Calidad

- a. Modelo
- b. Fase preliminar
  - b.1 Inspección física
  - b.2 Recogida de información escrita
  - b.3 Entrevistas con personal de la dirección
  - b.4 Trabajo de análisis.
  - b.5 Memorando.
- c. La auditoria en profundidad.
  - c.1 El Informe de auditoria.

UNIDAD DIDÁCTICA 5: Conocer y Desarrollar la Calidad Total

- a. Introducción
- b. Sistemas de aseguramiento de la calidad: iso 9000
- c. El manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa
  - c.1 Partes integrantes de un sistema de calidad
  - c.2 Manual de calidad
  - c.3 Manual de procedimientos
  - c.4 Planificación estratégica y despliegue de la calidad
  - c.5 El proceso de mejora continua
- d. Diseño y planificación de la calidad
  - d.1 La satisfacción del cliente
  - d.2 Las relaciones con los proveedores
- e. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: Benchmarking
- f. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad: La reingeniería de procesos

### 3.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA CERTIFICACIÓN

#### 3.4.1 Métodos

METÓDO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
<p>EXPOSICIÓN DIALOGADA:</p> <p>Exposición a cargo del docente con la participación de las estudiantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Presentación del tema de la exposición y obtención de información de los estudiantes sobre sus conocimientos y experiencias previos.</li> <li>2) Desarrollo de los tópicos.</li> <li>3) Conclusión, con la participación de los estudiantes.</li> <li>4) Síntesis de los principales puntos abordados, con la participación de los estudiantes.</li> </ol>	<p>Transmisión de conocimientos a nivel de evocación y comprensión.</p> <p>En grupos pequeños, para abordar el nivel de aplicación. Y permitir a los estudiantes adquirir nuevos conocimientos sobre la base de aquéllos que ya poseen.</p>	<p>Desarrollo de Habilidades sociales y actitudes, con la interacción del Docente y el grupo.</p>	<p>Inductivo o Deductivo</p>
METÓDO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
JUEGOS DE SIMULACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Explicación, por el Docente, de las conductas que deberán observar los estudiantes y de las reglas del juego.</li> <li>2) Realización del juego por los estudiantes</li> <li>3) Discusión de la experiencia por los estudiantes: sensaciones, sentimientos, dificultades, etc.</li> <li>4) Discusión, entre los estudiantes, con la ayuda del docente, sobre las relaciones existentes entre lo que fue vivenciado en el juego y los contenidos y objetivos del programa.</li> </ol>	<p>Desarrollo de conocimientos de los niveles de análisis, síntesis y evaluación.</p>	<p>Los juegos desarrollan habilidades sociales y actitudes, movilizan elementos afectivos.</p>	<p>Inductivo o Transductivo</p>
MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO PSICOMOTOR	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
MÉTODO PRÁCTICO INDIVIDUAL NO DIRIGIDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Explicaciones generales a cargo del Docente.</li> <li>2) Ejecución por el estudiante, con asistencia del docente, si le fuera solicitada.</li> <li>3) Ejecución autónoma, por el estudiante, de un proceso desarrollado por él/ella misma para la adquisición de una destreza.</li> </ol>	<p>Se exige al estudiante el desarrollo de un proceso de trabajo, para la adquisición de conocimientos mejor que si el estudiante siguiese un modelo presentado por el Docente.</p>	<p>Conduce al estudiante a ejecutar trabajos prácticos de manera sistemática, es uno de los métodos más apropiados para el desarrollo de destrezas motoras en todos sus niveles.</p>	<p>Transductivo en el aprendizaje de destrezas motoras.</p>

MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO PSICOMOTOR	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
MÉTOD PRÁCTICO INDIVIDUAL DIRIGIDO	1) Demostración a cargo del Docente  2) Ejecución a cargo del estudiante, con la supervisión del docente.  3) Ejecución del estudiante en forma autónoma, con el fin de adquirir una destreza.	Permite que el estudiante comprenda, en la práctica, conceptos teóricos.	Conduce al estudiante a ejecutar trabajos prácticos de manera sistemática, es uno de los métodos más apropiados para el desarrollo de destrezas motoras en los niveles de imitación, manipulación, precisión, coordinación y naturalización.	Razonamiento transductivo en el aprendizaje de destrezas motoras.
MÉTOD PRÁCTICO GRUPAL NO DIRIGIDO	1) División de la clase en pequeños grupos.  2) Explicaciones generales a cargo del Docente.  3) Desarrollo de un proceso de ejecución por el grupo, con asistencia del Docente, cuando fuera solicitada.  4) Ejecución del proceso	Se exige a los estudiantes el desarrollo de un proceso de trabajo, permite la adquisición de conocimientos mejor que si el estudiante siguiese un modelo presentado por el Docente.	Desarrollo de habilidades motoras, método aplicable principalmente en el desarrollo de destrezas a nivel de imitación y manipulación.	Razonamiento transductivo en el aprendizaje de destrezas motoras y afectivas.
INVESTIGA- CIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS	1) Propuesta del tema de investigación por el docente. 2) División de la clase en pequeños grupos. 3) Discusión, por grupos, sobre la forma de trabajo que será adoptada. 4) Identificación de las fuentes de investigación. 5) Obtención y selección de la información. 6) Organización de la información.	Adquisición en gran cantidad de conocimientos en los niveles de comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.	Durante las actividades, los/as estudiantes interactúan continuamente entre sí. Por este motivo, este método crea condiciones propicias para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.	Secuencias inductivas y deductivas, aplicadas a la investigación de conceptos o de situaciones concretas
MÉTOD	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

VISITA DE ESTUDIO (Visita a instituciones o eventos fuera de la universidad a empresas.	1) Explicación, a cargo del Docente, de los objetivos de la visita y de los aspectos que deben ser especialmente observados.  2) Realización de la visita.  3) Discusión de los aspectos observados.	Observación de novedades e información que, bien utilizada, conduce a nuevos conocimientos principalmente a nivel de aplicación.	Desarrolla actitudes y habilidades sociales, dependiendo de los objetivos de la visita y de los aspectos a ser observados.	Inductivo o deductivo.
MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO PSICOMOTOR	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
MÉTODOS PRÁCTICO GRUPAL DIRIGIDO	1) División de la clase en pequeños grupos. 2) Demostración a cargo del Docente. 3) Ejecución por los estudiantes, con asistencia del Docente. 4) Ejecución autónoma por los estudiantes para la adquisición de una destreza	Permite que los Estudiantes comprendan, en la práctica, conceptos teóricos.	Desarrollo de habilidades motoras, aplicable principalmente en el desarrollo de destrezas a nivel de imitación y manipulación.	Razonamiento transductivo en el aprendizaje de destrezas motoras y afectivas.
MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
TRABAJO DE GRUPO (discusión o análisis de temas en pequeños grupos)	1) Explicación del objetivo de la actividad, del tiempo previsto y de los procedimientos 2) División de la clase en pequeños grupos. 3) Realización de los trabajos acordados con los grupos. 4) Presentación plenaria de los trabajos de los grupos y de sus conclusiones (a cargo de cada grupo). 5) Discusión y síntesis de las principales cuestiones presentadas por los grupos.	Producción de conocimientos basada en las experiencias y conocimientos previos de los estudiantes.  Permite abordar el aprendizaje de conocimientos en los niveles de aplicación, análisis, síntesis y evaluación	Los estudiantes interactúan continuamente, se crean condiciones propicias para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.	a) Secuencias inductivas, se trata de sacar conclusiones, en grupo, a partir de hechos o situaciones concretas estudiadas, observadas o analizadas individualmente; b) Secuencias deductivas, cuando se trata de estudiar en grupo conceptos abstractos, incluyendo o no sus aplicaciones.

MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO PSICOMOTOR	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE

ESTUDIO DE CASOS EN PEQUEÑOS GRUPOS	<p>1) División de la clase en grupos pequeños.</p> <p>2) El Docente propone un caso o problema que puede ocurrir en la realidad, o bien, los estudiantes diagnostican un problema existente.</p> <p>3) Los/as participantes analizan el caso y proponen una o varias soluciones movilizando sus conocimientos.</p>	Adquisición de conocimientos a nivel de aplicación, análisis, síntesis y evaluación, los estudiantes investigan, utilizan y comparten información y conocimientos para resolver el problema o el caso estudiado.	Dependiendo del tipo de caso o problema estudiado, puede ser necesaria la movilización de destrezas.	Los estudiantes interactúan entre sí, se crean condiciones favorables para el desarrollo de habilidades sociales y actitudes.	Este método se puede inscribir en un contexto de aprendizaje inductivo o deductivo.
MÉTODO	ETAPAS DE APLICACIÓN	DOMINIO COGNOSCITIVO	DOMINIO PSICOMOTOR	DOMINIO AFECTIVO	SITUACIÓN DE APRENDIZAJE
PASANTÍAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	<p>1) Explicación y demostración a cargo de un/a profesional competente perteneciente a la organización.</p> <p>2) Realización del trabajo por el/la alumno</p> <p>3) Supervisión a cargo de un/a profesional de la organización.</p> <p>4) Simulación de actividades en una oficina de Recursos Humanos convencional creada por la Facultad de Ciencias Económicas.</p> <p>5) Conversatorio con estudiantes de diversas Universidades y Especialistas del área de otras Empresas.</p>	La realidad del trabajo trae consigo nueva información que, debidamente explotada, contribuye a la creación de nuevos conocimientos	La práctica de trabajo es una manera muy eficaz para desarrollar destrezas al nivel requerido para la realización eficiente de una actividad. Permitirá el desarrollo de destrezas principalmente en los niveles de imitación, manipulación. Este método será aplicado para alcanzar niveles de precisión, coordinación y naturalización.	Interactuar con personas de nivel profesional, entrar en contacto directo con la Problemática de un sector, ayudará a movilizar habilidades sociales y actitudes en todos los niveles.	Secuencias de aprendizaje transductivas.

### 3.4.1.1 METODOLOGÍA POR ASIGNATURA

ASIGNATURA	UNIDAD DE COMPETENCIA	MÉTODO
------------	-----------------------	--------

MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL	B1: FUNDAMENTAR TEÓRICA Y METODOLÓGICAMENTE EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA Y LA MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Método Práctico Individual Dirigido</li> <li>▪ Juegos de Simulación</li> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> </ul>
	B2: DESCRIBIR ACTITUDES ASERTIVAS EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PSICO – SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Visitas de Estudio</li> <li>▪ Estudio de casos en pequeños grupos</li> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> </ul>
	B3: DESARROLLAR EL DISEÑO DEL AUTO – MANEJO DEL PROYECTO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Método Práctico Individual Dirigido</li> <li>▪ Investigación en pequeños grupos</li> <li>▪ Método Práctico Individual no Dirigido</li> </ul>
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I	A1: ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Juegos de Simulación</li> <li>▪ Método Práctico Individual Dirigido</li> <li>▪ Método Práctico Grupal No Dirigido</li> </ul>
	A2: RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación en pequeños grupos</li> <li>▪ Visitas de Estudio</li> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> <li>▪ Juegos de Simulación</li> </ul>
	A3: PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición Dialogada</li> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> <li>▪ Método Práctico Individual dirigido</li> <li>▪ Estudio de casos en pequeños grupos</li> </ul>
	A4: PREVENIR RIESGOS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Juegos de simulación</li> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> </ul>
	A5: CONSTRUIR Y RESOLVER RELACIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> </ul>

ASIGNATURA	UNIDAD DE COMPETENCIA	MÉTODO
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II	AI.1 GESTIONAR NOMINAS Y SEGURIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método Práctico Grupal Dirigido</li> <li>▪ Investigación en pequeños grupos</li> <li>▪ Juegos de Simulación</li> </ul>
	AI.2 CONOCER Y APLICAR POLITICA RETRIBUTIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación en pequeños grupos</li> <li>▪ Estudio de Casos en pequeños grupos</li> <li>▪ Método Práctico Individual Dirigido</li> <li>▪ Método Práctico Grupal no Dirigido</li> </ul>
	AI.3 ADMINISTRAR GESTION ESTRATEGICA DE RRHH Y NEGOCIACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición dialogada</li> <li>▪ Investigación en pequeños grupos</li> <li>▪ Método Práctico Individual Dirigido</li> <li>▪ Método Práctico Grupal no Dirigido</li> </ul>

Para el caso del método de pasantías, el alumno deberá realizar 90 horas de prácticas en el área de Recursos Humanos, durante el período de un año y medio, (3 ciclos). Al finalizar este período, el jefe inmediato del alumno (Gerente de Recursos Humanos), extenderá una carta donde expresará como fue el desempeño del alumno en este período y las funciones que realizó.

### 3.4.2 Medios Didácticos

MEDIO	CARACTERÍSTICAS	INTERÉS	APRENDIZAJE	COSTO
-------	-----------------	---------	-------------	-------

TEXTO DIDÁCTICO	El texto didáctico es un material impreso desarrollado especialmente para el logro de un determinado aprendizaje. La información que presenta (tipo y cantidad) y su organización (secuencia, subdivisión por bloques de contenidos, resúmenes, etc.), se basa, generalmente, en el nivel de conocimientos de los alumnos y en los objetivos de aprendizaje que deben ser alcanzados.	En general, los alumnos se sienten seguros al recibirlo, ya que ven en él una fuente para consulta, estudio y profundización de los contenidos.	El texto didáctico, si es coherente con los objetivos y contenidos de una situación de formación, puede, en general, ser un medio bastante eficiente para generar aprendizaje.	Su costo es considerable si se considera su desarrollo así como la necesidad de entregar un ejemplar para cada alumno.
MEDIO	CARACTERÍSTICAS	INTERÉS	APRENDIZAJE	COSTO
VIDEO	La utilización de imágenes en movimiento y de sonido permite presentar declaraciones, hechos, historias, procedimientos, etc.	Atrae el interés de los alumnos, por la fascinación que, en general, ejerce la imagen, la cual es asociada con situaciones de entretenimiento.	En general, el video motiva el estudio de un contenido o ilustra un aspecto del mismo. Por esto, su utilización independiente no garantiza, en general, el aprendizaje en profundidad de los diferentes aspectos de un contenido ni el desarrollo integral de un objetivo.	Si debe ser adquirido, su costo no es alto, teniendo en cuenta que una cinta de video es suficiente para toda una clase. La inversión es alta si se le produce especialmente para una determinada formación.

MEDIO	CARACTERÍSTICAS	INTERÉS	APRENDIZAJE	COSTO
-------	-----------------	---------	-------------	-------

PIZARRA Y TIZA	Se usa para efectuar anotaciones durante la presentación de un tema.	Al ser un medio tan tradicional, no despierta el interés de los alumnos.	Ayuda al proceso de aprendizaje ya que permite apoyar el desarrollo de razonamientos o registrar los principales aspectos tratados.	Su costo es muy reducido, si se considera que una única pizarra en una sala de clases puede ser usada indefinidamente, en las más diversas situaciones de enseñanza/aprendizaje.
MEDIO	CARACTERÍSTICAS	INTERÉS	APRENDIZAJE	COSTO
GUÍAS	Una guía es, en general, un texto breve, compuesto por ítems. El mismo puede presentar: 1) instrucciones para la realización de una dramatización; 2) instrucciones para la ejecución de una tarea, de un experimento, etc.; 3) un elenco de aspectos que deben ser observados en un video, en una visita de estudios, en una demostración, etc.; 4) ejercicios o Situaciones problema que deben ser resueltos, etc.	El interés se encuentra más bien en su estrategia de utilización que en el medio en si mismo.	En general se trata de una buena ayuda para el aprendizaje, pues es un medio que focaliza la atención del alumno en los aspectos esenciales de un contenido.	Su costo es bajo, ya que se trata, en general, de textos breves cuya producción no es muy compleja. Aumenta en parte el costo el hecho de que lo habitual consiste en distribuir un ejemplar para cada participante.

MEDIO	CARACTERÍSTICAS	INTERÉS	APRENDIZAJE	COSTO
-------	-----------------	---------	-------------	-------

<p>APLICACIONES DE LA INFORMÁTICA (software)</p>	<p>Se trata de programas de computación que permiten:</p> <p>a) la elaboración de textos e imágenes simples;</p> <p>b) la preparación de presentaciones y ejercicios de simulación en soportes digitales, los cuales pueden integrar uno o varios de los siguientes elementos: textos, imágenes, sonido, animación y efectos especiales;</p> <p>c) crear instrumentos/programas para efectuar la búsqueda de documentos en Internet.</p>	<p>Despiertan un interés basado en el propio atractivo de la informática. Los programas de simulación son de gran interés pues permiten la manipulación virtual de variables normalmente difíciles de ser tratadas en situaciones reales.</p>	<p>Permiten el aprendizaje virtual de experiencias, lo cual evita riesgos y desperdicios.</p>	<p>Su costo es, por lo general, alto por el elevado costo de las aplicaciones informáticas y por el hecho de que, en muchos casos, los/as participantes, en la fase de aprendizaje, deberán acceder a un computador de uso personal.</p>
<p>MEDIO</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>INTERÉS</p>	<p>APRENDIZAJE</p>	<p>COSTO</p>
<p>TRANSPARENCIAS</p>	<p>Transparencias producidas mediante el uso de aplicaciones informáticas especiales. Estas Transparencias permiten combinar imágenes, texto, sonido y animaciones.</p>	<p>Cuando son bien utilizados (poco texto, imágenes atractivas, disposición adecuada de textos e imágenes, presentación gradual de la información), atraen la atención de los alumnos de manera eficaz.</p>	<p>Las Transparencias, por si solas, generalmente no son suficientes para conducir al aprendizaje de un contenido y permitir el logro pleno de un objetivo. Sin embargo, por permitir el resumen de los puntos principales tratados, son una ayuda eficaz para el aprendizaje.</p>	<p>Su costo es elevado ya que su producción supone el uso de un software apropiado y su utilización requiere un proyector especial de costo relativamente alto (video proyector).</p>

<p>MEDIO</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p>	<p>INTERÉS</p>	<p>APRENDIZAJE</p>	<p>COSTO</p>
--------------	------------------------	----------------	--------------------	--------------

<p>TEXTO DE REVISTA O DIARIO</p>	<p>Presentan hechos de actualidad, generalmente en un lenguaje accesible.</p>	<p>En general, despiertan el interés de los alumnos, ya que difieren de aquéllos que son habitualmente presentados en las situaciones formales de aprendizaje para tratar los temas de actualidad.</p>	<p>Sirven más para motivar e introducir un tema o para presentar información reciente sobre el mismo. No son materiales muy indicados para profundizar sobre un tema por tratarse, en general, de textos breves que se dirigen a legos en las materias tratadas.</p>	<p>En la estimación del costo es necesario considerar la necesidad de entregar un ejemplar para cada participante.</p>
--------------------------------------	---	--	--	--

### 3.4.2.1 MEDIOS DIDACTICOS Y BIBLIOGRAFÍA PARA CADA UNA DE LAS ASIGNATURAS

ASIGNATURA	UNIDAD DE COMPETENCIA	MEDIOS	BIBLIOGRAFIA
------------	-----------------------	--------	--------------

<b>MOTIVACIÓN Y CAMBIO ACTITUDINAL</b>	<b>B1: FUNDAMENTAR TEÓRICA Y METODOLÓGICAMENTE EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA Y LA MOTIVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pizarra y tiza</li> <li>▪ Transparencias</li> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Texto de revista o diario</li> </ul>	<p>Autor: Félix Cantoni Ibarra M.D. El Factor Humano en la Organización, Editorial Intermedio, 2005, 420 Páginas.</p> <p>Autor: Mariangela Rustico El Currículum competitivo, Editorial De Vecchi, 2000, 160 Páginas.</p>
	<b>B2: DESCRIBIR ACTITUDES ASERTIVAS EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO PSICO – SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video</li> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Texto didáctico</li> </ul>	<p>Autor: Cruz, Camilo Dr. Actitud Mental Positiva, La Clave del Éxito, (Audio Libro), Editorial Taller del Éxito, 2004.</p>
	<b>B3: DESARROLLAR EL DISEÑO DEL AUTO – MANEJO DEL PROYECTO DE VIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pizarra y tiza</li> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Texto didáctico</li> </ul>	<p>Autor: Espada García, M. Nuestro Motor Emocional “La Motivación”, Díaz de Santos, 2002, 192 Páginas.</p> <p>Autor (es): Dominique Simone Rychen, Laura Hersh Salganik Definir y Seleccionar las Competencias Fundamentales para la Vida, Editorial: efe, 2001, 251 Páginas.</p>
<b>ASIGNATURA</b>	<b>UNIDAD DE COMPETENCIA</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA I</b>	<b>A1: ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL RECURSO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pizarra y tiza</li> <li>▪ Texto didáctico</li> </ul>	<p>Autor: Luís Sagi Gestión por Competencias, El Reto Compartido del Crecimiento Personal y</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicaciones informáticas</li> <li>▪ Transparencias</li> </ul>	de la Organización, Editorial: Vela Grande, 2004, 194 Páginas.
	A2: RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Video</li> <li>▪ Pizarra y tiza</li> </ul>	Autor: Eduardo Alfredo Ferraro Administración del Recurso Humano 2001, Editorial Valletta Ediciones, 2001, 566 Páginas.
	A3: PROMOVER EL DESARROLLO PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Guías</li> </ul>	Autor: Gómez, S. Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos, Relaciones Laborales (Asignaturas Pendientes), Editorial Pearson Prentice Hill, 2003, 100 – 125 Páginas.
	A4: PREVENIR RIESGOS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texto de revista o diario</li> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Video</li> <li>▪ Pizarra y tiza</li> </ul>	Autor: Ismael Quintanilla Pardo Empresas y Personas, Gestión del Conocimiento y Capital Humano, Editorial Díaz de Santos, 2003, 272 Páginas.
	A5: CONSTRUIR Y RESOLVER RELACIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Texto de revista o diario</li> </ul>	Dirección por Objetivos, Aplicación a la Pequeña Empresa, Editorial Díaz de Santos, 1994, 248 Páginas.

ASIGNATURA	UNIDAD DE COMPETENCIA	MEDIOS	BIBLIOGRAFIA
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA II	AI.1 GESTIONAR NOMINAS Y SEGURIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Pizarra y tiza</li> <li>▪ Guías</li> </ul>	Autor: Jac Fitz – Enz Como Medir la Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Deusto, 1999.
	AI.2 CONOCER Y APLICAR POLITICA RETRIBUTIVA Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texto didáctico</li> <li>▪ Transparencias</li> </ul>	Autor: Andrés Senlle Evaluar la Gestión y la Calidad, Editorial

	ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guías</li> <li>▪ Video</li> <li>▪ Aplicaciones informáticas</li> <li>▪ Transparencias</li> <li>▪ Texto didáctico</li> </ul>	Gestión 2000.com.
	AI.3 ADMINISTRAR GESTION ESTRATEGICA DE RRHH Y NEGOCIACION		Ministerio de Trabajo y Previsión Social Recopilación de Leyes Laborales de El Salvador

### 3.5 Evaluación de Competencias de los Alumnos

EVALUACIÓN	SE PRETENDE	INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
EVALUACIÓN FORMATIVA	Evaluar el grado de desarrollo de	PRUEBAS DE	EJERCICIOS REALES	CHECK LIST: Lista de Propositiones relacionadas con

	las competencias en el alumno.	EJECUCIÓN	EJERCICIOS SIMULADOS	<p>desempeños psicomotoras y afectivos, ordenados en secuencia.</p> <p>ESCALAS DE CALIFICACIÓN: Se señala la presencia de determinado desempeño y se indica el grado o la medida en que se encuentran presentes.</p>
		PRUEBAS VERBALES ORALES	ENTREVISTA POR EL DOCENTE	<p>PREGUNTAS ORALES ESTRUCTURADAS: Se esperan respuestas cortas y precisas.</p> <p>PREGUNTAS ORALES SEMIESTRUCTURADAS: La respuesta del alumno será una pequeña frase seguida de una explicación.</p> <p>PREGUNTAS ORALES NO ESTRUCTURADAS: respuestas libres por los estudiantes con una orientación por el docente para evitar divagaciones.</p>

EVALUACIÓN FORMATIVA		INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
		PRUEBAS VERBALES ESCRITAS	<p>TIPOS DE PREGUNTAS:</p> <p>1. DE RESPUESTA BREVE: para analizar el nivel de comprensión y la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PREGUNTAS DE SELECCIÓN ÚNICA: constan de un enunciado y respuestas de las cuales solo una es la correcta.</li> <li>▪ PREGUNTAS DE PARAMIENTO: dos columnas, en una se presentan enunciados</li> </ul>

	aplicación de los aspectos teóricos	<p>y en la otra posibles respuestas, el número de estas puede ser mayor o menor a los enunciados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PREGUNTAS DE ORDENACIÓN: se presenta un conjunto de elementos en desorden, el cual deberá ser ordenado de acuerdo a un criterio preestablecido.</li> </ul>
	<p>2. DE DESARROLLO: Para medir desempeños del dominio cognitivo en los niveles de aplicación, análisis, síntesis y evaluación.<sup>59</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PREGUNTAS DE DESARROLLO ESTRUCTURADAS: un problema a resolver, una explicación de un determinado tema, enumeración de pasos y explicación de partes, elementos, fenómenos, secuencias, descripción de procedimientos, métodos de trabajos, etc.</li> <li>▪ SOLUCIÓN DE CASOS: situación problemática o caso para lo cual los estudiantes deberán encontrar solución.</li> </ul>

EVALUACIÓN FORMATIVA	INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
	Observación	Observación del desempeño y/o producto final	Este instrumento es muy importante tomarlo en cuenta, ya que mediante pruebas de ejecución, reales o simuladas el alumno puede demostrar el dominio de destrezas, conocimientos y actitudes. El desempeño debe ser

<sup>59</sup> Nivel de Aplicación: Resolución de nuevas situaciones con base en lo aprendido.  
Nivel de análisis: División de un todo en sus partes, observar su organización e interrelación.  
Nivel de síntesis: formulación de nuevas estructuras a partir de sus componentes.  
Nivel de Evaluación: Emisión de juicios de valor.

				observado y el producto final analizado por medio de la utilización de guías de referencias (listas de cotejo o escalas de calificación) que tengan indicaciones de los puntos en que se deberá concentrar el docente.
--	--	--	--	--

EVALUACIÓN	SE PRETENDE	INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
EVALUACIÓN SUMATIVA	Evaluar al finalizar el programa de la asignatura que comprende la	Examen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ORAL</li> </ul>	En este tipo de examen por lo general se plantean preguntas abiertas, para verificar el conocimiento en los niveles de evocación, comprensión y aplicación de conceptos, normalmente el tiempo de respuesta es corto.

	certificación o cierto número de unidades que el docente crea conveniente, para que el alumno siga y pase la secuencia de las tres asignatura o se le otorgue la certificación		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESCRITO</li> </ul>	Las preguntas pueden ser de selección múltiple o de desarrollo, entre otras y llevan un mayor tiempo las respuestas de las mismas. Este tipo de pregunta puede evaluar conocimientos a nivel de análisis, síntesis y evaluación.
		Presentación o debate		El instrumento de presentación, permite al docente evaluar la relación que el alumno establece entre los conceptos hasta la aplicación de tales conceptos a situaciones reales, así como su análisis, síntesis y evaluación. En el caso del debate, se verifica la capacidad del alumno para formular y evaluar argumentos.
		Preguntas	Desarrollo	En este caso, se le deberá presentar al alumno una guía con sugerencias de la estructura que deberá adoptar en el desarrollo de la actividad. Para el desarrollo, se le pide al alumno el desarrollo de una disertación extensa por escrito o en el que se pide a las personas la preparación de un ensayo, se puede evaluar la capacidad de desarrollar un trabajo académico
Ensayo				

EVALUACIÓN SUMATIVA		INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
---------------------	--	--------------	--------------------	------------

		Proyectos		<p>Este es un instrumento al igual que el anterior donde el alumno mediante el desarrollo de proyectos, le permitirá al docente verificar la capacidad de planificar y de aplicar los conocimientos en una situación real.</p> <p>Los proyectos permiten al docente evaluar el conocimiento, principalmente en los niveles de análisis, síntesis y aplicación.</p>
--	--	-----------	--	--

EVALUACIÓN SUMATIVA		INSTRUMENTOS	TIPO DE EVALUACIÓN	DESARROLLO
---------------------	--	--------------	--------------------	------------

		Portafolios		<p>Mediante la recolección y el análisis de los principales trabajos realizados por el alumno en el desarrollo de la asignatura, permite verificarse desarrollo en el transcurso del proceso.</p> <p>El alumno debe ser orientado para que organice el portafolio a partir de criterios que evidencien aspectos importantes del aprendizaje realizado, tales como el orden cronológico en que los trabajos fueron efectuados con el fin de verificar los progresos experimentados en el tiempo, y las habilidades desarrolladas o los objetivos tratados en el programa con el fin de identificar el tipo de aprendizajes desarrollados.</p> <p>El portafolio estudiantil está conformado en cuatro partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Generalidades</li> <li>II. Perfil del alumno</li> <li>III. Carpeta por asignatura</li> <li>IV. Carta reflexiva al finalizar el curso</li> </ol>
--	--	-------------	--	---

### 3.6 Evaluación por Competencias del Docente

Además de evaluar a los alumnos, es importante evaluar las competencias del docente. Esta evaluación debe realizarse al momento en que el docente se encuentra impartiendo su cátedra.

Actualmente, en la Universidad Don Bosco, funciona un Departamento de Calidad Académica, encargado de las evaluaciones a los docentes. A este departamento, se agregarían las funciones que tendría el Auditor<sup>60</sup>, el cual será el encargado de evaluar al docente en las siguientes áreas:

- Habilidad de comunicación.
- Relación con los estudiantes.
- Dominio del contenido del curso.
- Utilización adecuada del tiempo.
- Utilización de los métodos y medios planteados en las programaciones de cada asignatura.

Mediante la auditoria con la aplicación del instrumento, se evaluará e informará sobre la medida en que el desempeño del docente se ajusta a los criterios predeterminados.

Esta auditoria, se realizará en el transcurso del ciclo académico, para lo cual se realizará la calendarización de las mismas. El auditor podrá ingresar al aula donde estuviere el docente a evaluar y con el instrumento podrá evaluar los puntos mencionados anteriormente, para luego hacer un informe y presentarlo al Departamento de Calidad Académica para su respectivo análisis y, finalmente, se le entregará al docente el resultado de la evaluación, para que este pueda, si fuere necesario, mejorar su desempeño en los puntos donde fue evaluado deficientemente.

---

<sup>60</sup> Persona o un equipo, perteneciente al personal de la empresa o exterior a ella, que actúe en nombre de su alta dirección, que posea, individual o colectivamente las competencias y que sea lo suficientemente independiente de las actividades que audite como para poder emitir un dictamen objetivo.

También, en la evaluación de los docentes, el alumno tomará parte en ello. De tal forma que el estudiante evaluará, al igual que el auditor, cómo es el desempeño del docente, y que mejor evaluador que el mismo estudiante.

Es de hacer conciencia en los estudiantes que la evaluación se debe realizar de forma objetiva y veraz; ya que el resultado de las evaluaciones, servirá para mejorar el desempeño del docente u otros aspectos como pueden ser recursos audiovisuales, utilización de medios, etc. y de esta forma al realizar estas evaluaciones, se estaría asegurando la calidad en el proceso de enseñanza.

Además, se debería de crear un sistema de evaluación en línea para los alumnos. De esta forma el alumno, tendría un medio interactivo y más objetivo de evaluar al docente. En este proceso, el alumno accederá al sistema de evaluación mediante el uso de una computadora, luego se le presentará a este, la evaluación; donde al igual que la evaluación tradicional, deberá evaluar las competencias y el desempeño del docente.

## Modelo de Evaluación del Docente

Habilidad de comunicación	1	2	3	4	5
Se expresa bien oralmente					
Se expresa con naturalidad cuando se dirige a grupos grandes de alumnos					
Usa un lenguaje que los/as alumnos comprenden fácilmente					
Entiende fácilmente el lenguaje de los/as alumnos					
Consigue atraer la atención del grupo					
Se expresa bien por escrito					
Relación con los estudiantes	1	2	3	4	5
Es amistoso					
Es paciente					
Conserva la calma					
Tiene sentido del humor					
Escucha a los alumnos con atención					
Tiene en cuenta los sentimientos de los alumnos					
Respeto las diferencias de ideas y valores					
Es firme para exigir lo que es imprescindible					

Es flexible para aceptar sugerencias					
Percibe las características y dificultades de cada alumno					
<b>Dominio del contenido del curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiene conocimiento teórico del tema, a un nivel de profundidad y amplitud que corresponden con el nivel del programa					
Tiene conocimiento práctico					
Tiene un conocimiento actualizado					
Tiene una visión crítica del contenido					
Tiene una visión interdisciplinaria del contenido					
<b>Utilización del Tiempo, Métodos y Medios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Desarrolla la clase de una forma lógica y ordenada					
Completó los contenidos previstos para la sesión					
Utiliza los métodos previstos en la programación de la asignatura					
Utiliza los medios previstos en la programación de la asignatura					

Comentarios:

---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Docente

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

### CONCLUSIONES

- La educación basada en competencias, propiciará un vínculo entre teoría y práctica, universidad y empresa. En un programa de formación desarrollado desde el enfoque de las competencias, deberá existir una alternancia entre la teoría y la práctica, y poner un mayor énfasis en la evaluación en el desempeño, más que en los conocimientos.

- Durante el proceso de aprendizaje, bajo el enfoque de competencias, el estudiante dispondrá de la posibilidad de interactuar con el medio; ya sea dándole a este contextos donde se simula la realidad del trabajo o bien enviándolo a una determinada empresa mediante el programa de pasantías. Con dicho programa se busca que el alumno adquiriera la experiencia en el ámbito laboral y, además, ponga en práctica los conocimientos aprendidos en el aula.
- Como hemos observado, la educación basada en competencias que se propone para los estudiantes de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas, considera los aspectos del dominio cognitivo, afectivo y psicomotor; asegurando que el estudiante posea competencias de cada uno de estos.
- Los medios y métodos a utilizar, estarán orientados a lograr en los estudiantes las competencias que se esperan que este posea al finalizar el proceso de certificación; además, que este tipo de educación permitirá innovar los sistemas de evaluación del aprendizaje, ampliando los instrumentos utilizados actualmente.
- Mediante la evaluación a los estudiantes, se da la posibilidad de que este conozca cuál es el desarrollo de sus competencias. De esta forma y mediante la asesoría del docente, podrá mejorar aspectos en los que pudiera haber sido evaluado deficientemente.
- Para el desarrollo de esta propuesta de programas de la licenciatura en Administración de Empresas, el docente también será evaluado, para determinar cuál es su desempeño y, a la vez, servirá como retroalimentación para que este pueda mejorar y brindar día con día un mejor servicio a los estudiantes. Además, permitirá que el docente planifique, diseñe los materiales didácticos de acuerdo a las exigencias que implica el desarrollo de un programa desde la perspectiva del

enfoque orientado a la consecución de competencias en los estudiantes de la carrera.

- Otro aspecto que es necesario plantear es que el desarrollo de las asignaturas basadas en el enfoque de competencias, permitirá a la Universidad establecer convenios con las empresas con el propósito de que los estudiantes realicen su pasantía; lo que implica una relación directa entre el personal académico y el personal que labora en las empresas. Así, el estudiante, estará aportando con su conocimiento a la empresa y, además, podrá traer al aula las experiencias vivenciadas en la institución en la que realice su pasantía.
- Lo expresado anteriormente, permitirá que el personal que dirige las empresas, específicamente en los puestos de trabajo en el que el estudiante realice su pasantía, podrá participar activamente en el proceso de evaluación del desempeño del estudiante, previo acuerdo del sistema de evaluación que se establezca con los responsables de la cátedra en la Universidad.

## RECOMENDACIONES

Para el método de aprendizaje de pasantías, además de que el estudiante interactúe en un ambiente laboral práctico, se debería además realizar un intercambio de alumnos, eligiendo aquellos sobresalientes de las universidades que hayan realizado un convenio, y que además hayan tenido algún tipo de experiencia laboral, de esta forma se compartirán experiencias nuevas y

nuevos conocimientos que aprenderán los estudiantes en las universidades participantes.

Debería haber una mayor participación por parte de las empresas en la formación de los alumnos, mediante las visitas del personal de estas a la universidad para impartir conferencias u otro tipo de actividad donde se involucre a los estudiantes. Esto se llevará a cabo, mediante la firma de convenios de cooperación entre la universidad y las empresas.

Para el caso de la certificación, podría llevarse a nivel de impartir un diplomado, donde personal externo, ya sean estos empresarios o cualquier persona interesada en obtener la certificación, podrá asistir al curso dentro de la universidad que comprenderá al igual que en la certificación un año y medio, al finalizar se le entregará el diploma de que ha participado y obtenido las competencias esperadas, lo que certificará a la persona en el área de recursos humanos.

Se recomienda la creación de un espacio físico dentro de la universidad, que servirá como oficina de simulación, donde el docente podrá evaluar a los estudiantes en situaciones prácticas. Podrá el docente evaluar cuáles son las habilidades y destrezas que el estudiante a lo largo del proceso de formación obtuvo. El docente podrá crear situaciones donde se simule la contratación de nuevo personal, el despido de un empleado, el proceso de inducción, entre otros.

Esta oficina, dispondrá de los elementos físicos (escritorio, computadora, sillas, entre otros) para crear un ambiente cercano a la realidad de lo que es una oficina. Además, tendrá el espacio suficiente, donde el docente puede estar al margen de la situación que se esté desarrollando, para poder evaluar a los alumnos o alumno sujeto de evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- **INSAFORP. Fundamentos de la Formación Profesional por Competencias.** El Salvador 2001

- INSAFORP. **Redacción de normas técnicas de competencia laboral NTCL: una experiencia en la República de El Salvador.** San Salvador, 2003. 173 p.
- INSAFORP. **Guía didáctica para planificar y realizar eventos relacionados a un sistema de normalización y certificación de competencias laborales.** 1a edición. El Salvador: INSAFORP, 2005. 31p
- INSAFORP. **Guía didáctica para la verificación interna del proceso de evaluación bajo las normas técnicas de competencias laborales.** 1a edición. El Salvador: INSAFORP, 2005. 65 p.
- Frida Díaz Barriga, et. al. **Metodología de diseño curricular para educación superior.** 1ed. 2000
- Shirly Fletcher. **Análisis de Competencias Laborales** 1era Edición 2000
- Frida Díaz Barriga Arceo, Gerardo Rojas. **Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo.** 1era Edición. 1999
- Ministerio de Educación. **Ley de Educación superior,** Noviembre 2004. El Salvador.
- R. Muñoz Campos. **La investigación científica paso a paso,** 4ª Edición. 2004. El Salvador.
- [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/for\\_form.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/for_form.pdf)
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>

- <http://www.udb.edu.sv>
- <http://www.gestiopolis.com>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Globalización:** La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos

de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red.

**Pedagogía:** El significado etimológico de Pedagogía está relacionado con el arte o ciencia de enseñar. La palabra proviene del griego antiguo paidagogos, el esclavo que traía y llevaba chicos a la escuela. La palabra paida o paidos se refiere a chicos, ese es el motivo por el que algunos distinguen entre "Pedagogía" (enseñar a chicos) y andragogía (enseñar a adultos).

**Ventaja Competitiva:** Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

**Competencias:** Articulación coherente de conocimientos, aptitudes y valores de acuerdo a la naturaleza, maduración y aprendizaje del ser humano que le permitan desempeñarse eficientemente en diferentes y variados contextos.

**Evaluación de Competencias:** Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia.

**Benchmarking:** Es un proceso proactivo para cambiar las operaciones de manera natural y lograr un desempeño superior. Se define como el proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte o aquellas compañías consideradas líderes.

**Asignatura:** Unidad de enseñanza que administrativamente componen los planes de estudio.

**Plan de Estudios:** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que contienen la descripción general de los contenidos de una carrera o programa de postgrado, la distribución y secuencia temporal de las mismas, el valor en créditos de cada asignatura y el agrupamiento de contenidos y la estructura del propio plan.

**Ciclo:** Es el bloque o bloques en que está estructurado un plan de estudios.

**Egresado:** alumno que ha completado todos los créditos que conforman el plan de estudios, sin considerar si ha solicitado o no el título universitario.

**Mercado laboral:** lugar donde los empleadores buscan trabajadores y los trabajadores buscan empleo.

**Perfil Profesional:** es una descripción que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Arnaz 1981

**Diseño curricular basado en competencias:** Es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura asegurar la pertinencia, en términos de empleo y empleabilidad, de la oferta formativa diseñada.

**Stakeholders:** Son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

**Focus group:** Son reuniones grupales para evaluar puntos de interés, sin procesos sistematizados.

**Aprendizaje por descubrimiento:** Aquel en el que el alumno construye sus conocimientos asumiendo una actitud protagonista, sin la ayuda permanente del enseñante que puede, no obstante, guiar el proceso y facilitar medios.

**Aprendizaje significativo:** Tipo de aprendizaje caracterizado por suponer la incorporación efectiva a la estructura mental del alumno de los nuevos contenidos, que así pasan a formar parte de su memoria comprensiva. El aprendizaje significativo opera mediante el establecimiento de relaciones no arbitrarias entre los conocimientos previos del alumno y el nuevo material. Este proceso exige: que el contenido sea potencialmente significativo, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, y que el alumno esté motivado.

**Recurso didáctico:** Genéricamente se puede definir como cualquier medio o ayuda que facilite los procesos de enseñanza-aprendizaje, y por lo tanto, el acceso a la información, la adquisición de habilidades, destrezas, y estrategias, y la formación de actitudes y valores. Puede distinguirse entre recursos metodológicos (técnicas, agrupamientos, uso del espacio y el tiempo, etc.), recursos ambientales (p.e. vinculación de contenidos al entorno próximo) y recursos materiales.

# ANEXOS