



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**“DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL
ADMINISTRADOR BASADO EN COMPETENCIAS SEGÚN LOS
REQUERIMIENTOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO PARA
LAS CARRERAS DE GRADO EN QUITO”**

AUTORA: María Augusta Játiva Pesantez

DIRECTOR: Ing. Salomón Acosta R.

2015

Quito - Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, María Augusta Játiva P., declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

María Augusta Játiva P.
Graduanda

Yo, Salomón Acosta R., declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la Ingeniera María Augusta Játiva P., es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Ing. Salomón Acosta R.
Director de Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

A Dios por su guía y luz permanente.

Al Ing. Salomón Acosta R., por su valiosa colaboración y excelente aporte en
la dirección de la presente Tesis.

A mis docentes quienes supieron orientarme por el camino del conocimiento.

A mi familia, mis hermanos, mis cuñadas y mis sobrinos por su cariño.

DEDICATORIA

A mis padres Luis Adolfo y María Margarita, que ya no están aquí y que con seguridad se hubieran llenado de orgullo.

A Juan Esteban, María Rafaela, Emilio Salvador, Valeria Alejandra, Camila Margarita y Emilia Francisca mis sobrinos.

A mi amor, el hombre maravilloso que acompaña mi vida, Jaime.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA DE: “ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCION ESTRATÉGICA”

TÍTULO: “DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR BASADO EN COMPETENCIAS SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO PARA GRADUADOS DE GRADO EN QUITO”

AUTORA: ING. MARIA AUGUSTA JATIVA P.

DIRECTOR: ING. SALOMON ACOSTA R.

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: SIN AUSPICIO

FINANCIAMIENTO: SI NO: X

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

05	12	2014
Día	Mes	Año

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No. Págs. **No. Ref. Bibliográfica:** **Anexos:** **Planos:**

RESUMEN:

PALABRAS CLAVES:

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE:

PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGER PROFILE BASED SKILLS REQUIREMENTS UNDER PUBLIC AND PRIVATE SECTOR FOR UNDERGRADUATE GRADUATE IN QUITO

ABSTRACT:

The economic, social and political growth of society demand for highly trained professionals that meet existing needs and requirements, to contribute in improving the services and requirements of the population to meet their needs. Universities and polytechnics must maintain an ongoing relationship with public and private companies to train professionals whose skills are required, also allowing the professional to be included in the different existing labor supply. In this regard it is essential to have tools and models to assess the relationship to be established to constant improvements in existing academic structures. Scientific, technological, cultural advancement, among other important constants have fostered changes in society, a factor that must be considered in the training of professionals, must have institutions of higher education models to ensure effective training, being this an element leading to improved living conditions and contribute to achieving Good living.

Under the exposed elements, this research proposes a competency-based training structure based on the study of the needs of companies to contribute to the improvement of education, this being an element that will contribute to have a more just, equitable society and productive. Development of the formation of several axes accompanied with technical processes on which actions to better link education institutions with private and public enterprises are established.

KEYS WORDS: Improvement, Competencies, Evaluation, Productivity

FIRMAS:

DIRECTOR
Ing. Salomón Acosta R.

GRADUADA
Ing. María Augusta Játiva P.

NOTA:

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA	IV
TRADUCCIÓN AL INGLÉS.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	1
ÍNDICE CUADROS	2
SÍNTESIS	4
CAPÍTULO I	6
PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	6
1. PLAN DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 TEMA	7
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1 Planteamiento del problema	7
1.2.2 Formulación del problema.....	7
1.2.3 Sistematización del problema.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5 MARCO DE REFERENCIA	9
1.5.1 Marco Teórico.....	9
1.6 HIPÓTESIS	14
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.7.1. Método de Investigación	14
1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación	15
1.7.3 Tipo de Fuente.....	15
CAPITULO II.....	17
ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS.....	17

2. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS	18
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	18
2.1.1 <i>Análisis PEST</i>	18
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	37
CAPÍTULO III	38
ESTUDIO DE MERCADO	38
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	39
3.1. CLIENTES	39
3.1.1. <i>Marco Muestral</i>	40
3.1.2 <i>Calculo de la Muestra</i>	42
3.1.3 ENCUESTA.....	45
3.1.4. ENTREVISTA.....	67
3.2. COMPETENCIA / PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS	78
3.2.1. <i>Competencia / Proveedores</i>	78
3.2.2. <i>Intermediarios</i>	83
CAPÍTULO IV.....	84
DISEÑO DE PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES	84
4. DISEÑO DE PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES	85
4.1 BASES DEL DISEÑO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS.....	85
4.2 ESTRUCTURA DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.....	87
4.3 VALORACIÓN POR ÁREAS	90
4.4 PROCESOS DE DESARROLLO	91
4.5 EJES DE LAS BASES PROPUESTAS	95
4.5.1 EJES DE LAS COMPETENCIAS HUMANISTAS Y ÉTICAS	95
4.5.2 EJES DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS	96
4.5.3 EJES DE LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS	97
4.5.4 EJES DE LAS COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS Y METODOLÓGICAS	98
4.5.5 EJES DE LAS COMPETENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DIRECCIONALES Y VISIONARIAS	99
4.5.6 EJES DE LAS COMPETENCIAS AMBIENTALES	100
4.6 MECANISMOS DE ADOPCIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS PROPUESTOS.....	101
4.6.1 UNIDAD ESTRATÉGICA DE GESTIÓN.....	102
4.6.2 PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	104
4.6.3 PLAN OPERATIVO	104
CAPITULO V	107
EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS.....	107
5. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS.....	108

5.1 PROCESOS DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN	108
5.1.1 VALIDACIÓN	109
5.1.2 EVALUACIÓN	116
CAPÍTULO VI.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
6.1 CONCLUSIONES	120
6.2 RECOMENDACIONES.....	123
GLOSARIO	125
BIBLIOGRAFIA	143
ANEXOS	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Inflación	23
Gráfico No. 2	Tasas de interés	24
Gráfico No. 3	Uso de internet en instituciones de educación	33
Gráfico No. 4	Infocentro de prestan servicios de internet a la población	33
Gráfico No. 5	Telefonía móvil	34
Gráfico No. 6	Empresas	45
Gráfico No. 7	Pregunta No. 1	49
Gráfico No. 8	Pregunta No. 2	51
Gráfico No. 9	Pregunta No. 3	52
Gráfico No. 10	Pregunta No. 4	54
Gráfico No. 11	Pregunta No. 5	56
Gráfico No. 12	Pregunta No. 6	57
Gráfico No. 13	Pregunta No. 7	59
Gráfico No. 14	Pregunta No. 8	60
Gráfico No. 15	Pregunta No. 9	62
Gráfico No. 16	Pregunta No. 10	63
Gráfico No. 17	Perfil con competencias	84
Gráfico No. 18	Estructura del perfil por competencias	87
Gráfico No. 19	Estructura del semáforo	88
Gráfico No. 20	Proceso de formación	90
Gráfico No. 21	Ejes de competencias humanísticas y éticas	94
Gráfico No. 22	Ejes de competencias técnicas	95
Gráfico No. 23	Ejes de competencias tecnológicas	96
Gráfico No. 24	Ejes de competencias investigativas y metodológicas	97
Gráfico No. 25	Ejes de competencias direccionales y visionarias	98
Gráfico No. 26	Ejes de competencias ambientales	99
Gráfico No. 27	Estructura orgánica funcional	101
Gráfico No. 28	Proceso de evaluación y validación	107
Gráfico No. 29	Proceso de validación propuesto	108

ÍNDICE CUADROS

Cuadro No. 1	Resumen del Macroentorno	36
Cuadro No. 2	Información Económica comparativa	41
Cuadro No. 3	Clasificación de empresas	41
Cuadro No. 4	Catastro de Instituciones Públicas	42
Cuadro No. 5	Empresas	44
Cuadro No. 6	Formato de Encuesta	46
Cuadro No. 7	Pregunta No. 1	49
Cuadro No. 8	Pregunta No. 2	50
Cuadro No. 9	Pregunta No. 3	52
Cuadro No. 10	Pregunta No. 4	53
Cuadro No. 11	Pregunta No. 5	55
Cuadro No. 12	Pregunta No. 6	57
Cuadro No. 13	Pregunta No. 7	58
Cuadro No. 14	Pregunta No. 8	60
Cuadro No. 15	Pregunta No. 9	61
Cuadro No. 16	Pregunta No. 10	63
Cuadro No. 17	Formato y Desarrollo de entrevista	67
Cuadro No. 18	Estructura del semáforo	88
Cuadro No. 19	Plan operativo	104
Cuadro No. 20	Interpretación del coeficiente de Pearson	110
Cuadro No. 21	Proceso de valoración de Universidades	111
Cuadro No. 22	Datos levantados	112
Cuadro No. 23	Tabla de datos resultante del levantamiento	113
Cuadro No. 24	Ficha técnica de evaluación	114
Cuadro No. 25	Rangos	115

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación No. 1	Cálculo de la muestra	43
Ecuación No. 2	Covarianza	110

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Formato de Encuesta	145
Anexo No. 2	Acuerdo Ministerial No. MRL – 2009 -00021	148
Anexo No. 3	El país cuenta con un directorio empresarial actualizado	153

SÍNTESIS

El crecimiento económico, social y político de la sociedad demanda de profesionales altamente capacitados que respondan a las necesidades y requerimientos existentes, a fin de que contribuyan en el mejoramiento de los servicios y requerimientos de la población para satisfacer sus necesidades. Las Universidades y Escuelas Politécnicas deben mantener una relación permanente con las empresas públicas y privadas para formar profesionales cuyas competencias sean requeridas por estas, permitiendo además que el profesional pueda incluirse en la diversa oferta laboral existente. En este sentido, es fundamental contar con instrumentos y modelos que permitan evaluar la relación existente a fin de que se establezcan mejoramientos constantes en las estructuras académicas existentes. El avance científico, tecnológico y cultural han fomentado importantes cambios en la sociedad, factor que debe ser considerado en la formación de los Profesionales, debiendo disponer las Instituciones de Educación Superior de modelos que garanticen una efectiva formación, siendo este un elemento que permitirá mejorar las condiciones de vida y contribuir a alcanzar el Buen Vivir. Bajo los elementos expuestos, la presente investigación propone una estructura de formación por competencias en base al estudio de las necesidades de las empresas, que contribuya al mejoramiento de la educación, que aportará para disponer de una sociedad más justa, equitativa y productiva. Su desarrollo parte de la conformación de varios ejes acompañados con procesos técnicos sobre los cuales se establezcan acciones tendientes a vincular de mejor manera a las Instituciones de Educación Superior con las empresas privadas y públicas.

La investigación se desarrolla en seis capítulos que aportan con información de acuerdo a los objetivos planteados.

El *primer capítulo* presenta las generalidades de la investigación, describiendo el problema de estudio, los objetivos buscados y los elementos que justifican su realización.

El *segundo capítulo* presenta un análisis macro y micro del entorno, de las empresas privadas y públicas analizado varios factores entre los cuales se encuentra un enfoque político, económico, social y tecnológico.

El *tercer capítulo* presenta un estudio de mercado apoyado en la aplicación de una encuesta y entrevista que permitieron disponer de datos del entorno, necesarios para sustentar una propuesta viable.

El *cuarto capítulo* presenta el diseño del perfil por competencias propuesto, en el que se detallan los ejes de la estructura desarrollada y los contenidos considerados necesarios para garantizar una real alineación del modelo a las necesidades de las empresas.

El *quinto capítulo* presenta una evaluación y validación por competencias, estableciendo mecanismos que permitan determinar su pertinencia y utilidad.

Finalmente, *el sexto capítulo* presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el estudio, necesarias para establecer acciones futuras con el tema estudiado.

Palabras clave: Mejoramiento, Competencias, Evaluación, Productividad

CAPÍTULO I
PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR BASADO EN COMPETENCIAS SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO PARA GRADUADOS DE PREGRADO EN QUITO

1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

Carencia de articulación de requerimientos empresariales y oferta académica en cuanto a competencias de los graduados de Administración de pregrado en Quito.

1.2.2 Formulación del problema

¿Es factible el desarrollo del perfil profesional del administrador de pregrado basado en competencias para el sector público y privado?

1.2.3 Sistematización del problema

¿El desarrollo del perfil profesional del administrador de pregrado cumple con los requerimientos de los responsables del Talento Humano de las empresas públicas y privadas?

¿Cómo contribuirá el diseño del perfil profesional por competencias del administrador de pregrado para su mejor desempeño en las empresas públicas y privadas?

¿El diseño del perfil profesional por competencias a ser desarrollado satisface los requerimientos de las empresas públicas y privadas?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer el perfil profesional por competencias que requieren las empresas públicas y privadas en relación a los graduados de pregrado de Administración.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el Macroentorno de las empresas públicas y privadas en la ciudad de Quito.
- Analizar el Microentorno de las empresas en el mercado laboral.
- Recopilar información de los grupos interesados mediante la aplicación de entrevistas a los responsables del talento humanos de las empresas públicas y privadas.
- Diseñar el perfil por competencias de los Administradores, de manera que satisfaga los requerimientos de los grupos interesados.
- Probar y ajustar el perfil por competencias de los Administradores mediante técnicas de evaluación y validación.

1.4 Justificación de la investigación

La globalización estimula a las instituciones de educación superior del país a fin de que canalicen sus esfuerzos hacia el mejoramiento y especialización de las áreas de estudios de interés de los protagonistas del que hacer económico a nivel empresarial y que de esta manera se impulse los estudios por competencias.

La educación superior es primordial, no sólo como uno de los instrumentos de la cultura que permite al hombre un mejor desempeño en la sociedad, sino también como un proceso vital, complejo, dinámico y unitario que permite desarrollar la personalidad de los participantes en la sociedad.

La ejecución del presente proyecto es posible al disponer de los recursos tales como, financieros, humanos y materiales. Para el normal desenvolvimiento de la investigación es preciso planificar y proyectar los insumos en la realización de la presente investigación.

Es importante considerar realizar la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema, cuando se ha realizado un estudio previo o la experiencia permite alguna vinculación con el tema de estudio. En este caso es la primera vez que se realiza un estudio de esta naturaleza.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

Competencias, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás a partir de las teorías del lenguaje, instaura el concepto y define competencias como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación. La educación basada en competencias se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con desenvoltura las destrezas señaladas por la industria. Formula actividades cognoscitivas dentro de ciertos marcos que respondan a determinados indicadores establecidos y asienta que deben quedar abiertas al futuro y a lo inesperado. (Tobón, 2006)

En la década de 1974 se introduce el término *competencia* como parte de la evaluación objetiva de los aprendizajes. Dicho enfoque consiste en que el diseño, desarrollo y evaluación curricular se orienta a la probabilidad de movilizar un conjunto de recursos (saber, saber hacer y saber ser), para resolver una situación - problema. El término *competencia* es más que conocimientos y habilidades, implica comprender el problema y accionar racional y éticamente para resolverlo. Este enfoque surge como una de las respuestas al hecho de que los estudiantes al graduarse poseen un conjunto de conocimientos obsoletos y que éstos muchas veces no responden a lo que se necesita para actuar en la realidad. (Gutierrez Paredes, 2007).

El currículo del sistema basado en competencias debe cubrir diversos aspectos tanto en la educación en los estudiantes y en los docentes que se encargaran de proporcionar los

conocimientos y la implementación de los procesos de enseñanza/aprendizaje. La educación debe cambiar los paradigmas existentes con el objetivo de proporcionar al estudiante las competencias relevantes para su presente y su futuro por medio de recursos didácticos prácticos e interactivos que den el salto de lo pasivo a lo activo. El docente que implemente el sistema basado en competencias debe estar calificado para el puesto por medio del conocimiento acerca de la implementación del sistema y la actualización constante, debe también contar con competencias interdisciplinarias y estar abierto al trabajo conjunto con expertos que puedan apoyar en el proceso de enseñanza/aprendizaje. Por medio del sistema de competencias se le proporcionara al estudiante las armas que lo ayuden en la toma de decisiones, la comprensión del mundo, hacer frente a los riesgos y emergencias, reforzar las competencias adquiridas, llegar a un pensamiento crítico así como una mayor creatividad y flexibilidad. (Gutierrez Paredes, 2007).

Existen múltiples definiciones de competencias (Boyatzis, 1982; Reis, 1994; Mertens, 1996; Cowling James, 1997; Abud, 1999; MTSS, 1999; Zayas, 2001), de cuyo análisis se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos. Cowling y James (1997) plantean: "Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales", ya que la gente no es solo competencia desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social (Diego y Marimón, 1998; Hernanz y de la Vega, 1999; Marrero, 2000/f; Cuesta, 2001; Faloh, 2001 y Zayas, 2001).

En resumen, "*Competencia es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo*". Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer". (Argudín, 2001)

Las competencias por su significado holístico o sistemático no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista (Cuesta, 2001). Hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la

estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994); de ahí que la gestión de competencias implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su formación (Marrero, 1998/b/; Marrero, 2000/a/).

Es decir, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias puede aplicarse a cualquier tipo de organización donde los recursos humanos tengan, por cualquier motivo, un rol protagónico. En otras palabras, la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (Chapman, Alan, 2004)

Premisas básicas del modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias (Gramigna, 2002)

Al establecer un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, es necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

- ✓ Concientizar que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia;
- ✓ Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias;
- ✓ Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

- ✓ Alinear, el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio;
- ✓ Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
- ✓ Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, a partir de los talentos o personas de desempeño sobresaliente, la forma como llevan a cabo sus tareas, que se interpretan que características subyacen a estas conductas, que conocimientos ponen en juego, que habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y que los mueve a actuar. Es con esta mira que desarmamos las conductas de la gente exitosa, para entender de que están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto a los desempeños promedio. Se le denomina "Competencias" a estas conductas de éxito.

Las competencias tienen para las organizaciones dos funciones estratégicas:

- a) Permiten focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito;
- b) Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Existen diferentes modelos y procedimientos para implementar la gestión por competencias a continuación se ofrece una descripción de los más utilizados comúnmente.

Etapas del modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias (Gramigna, 2002)

I - Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrá como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

II - Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa, análisis de los puestos de trabajo. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa;
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

III - Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

IV - Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y las insuficiencias. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde del perfil o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Según se puede apreciar en este modelo no se explican los métodos y técnicas que se pueden emplear para definir los perfiles de competencia y por otra parte, se plantea la necesidad de sensibilizar a la alta gerencia, no se debe descuidar de incorporar al resto del personal que son en definitiva los encargados de ejecutar el trabajo.

Se concluye que, los conocimientos, habilidades y los valores relacionados con una disciplina son aspectos importantes que el graduado lleva consigo al trabajo. Sin embargo,

por lo general, el nuevo profesional no está preparado o, por lo menos, no está consciente de los valores y habilidades genéricas que ha desarrollado y tampoco sabe cómo aplicarlos en el desempeño cotidiano de su trabajo. Es por esto que las instituciones de nivel superior deben basar su educación en competencias, ya que, así el graduado estará capacitado para en forma eficaz y eficiente aplicar los conocimientos adquiridos.

Es fundamental que las instituciones decididas a trabajar con competencias, elaboren evaluaciones que permitan al graduado tomar conciencia de sus logros en los conocimientos aprendidos.

Es necesario que los graduados se formen en habilidades genéricas ya que éstas proveen una plataforma para aprender a aprender, pensar y crear, asimismo es importante que las instituciones de nivel superior elijan las habilidades que correspondan tanto a la educación como al mundo laboral.

La trascendencia de esta nueva propuesta, se basa, en que los conocimientos que los estudiantes aprenden ahora serán obsoletos mañana. Las habilidades genéricas, por otro lado, no envejecen, se desarrollan y aumentan, especialmente si se aprenden en un clima liberal de aprendizaje.

1.6 Hipótesis

El perfil profesional por competencias empresariales diseñado, es aplicable tanto al segmento de la empresa privada como para las instituciones públicas.

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1. Método de Investigación

La investigación se realizará mediante el Método Empírico – Analítico, el cual, describe el conocimiento autocorrectivo y progresivo. Este método es utilizado para analizar las ciencias naturales y sociales o humanas. Su aplicación parte del uso de la experiencia para descomponer el objeto de estudio en sus partes, identificando las características que la conforman para tener una idea amplia de su comportamiento e incidencia (Bunge, 2010).

Es el método general más utilizado. Se basa en la lógica empírica. Dentro de éste podemos observar varios métodos específicos con técnicas particulares. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación

Los estudios *descriptivos* buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernandez Sampieri, 2010)

El estudio se desarrollará bajo el alcance descriptivo, lo que permitirá descubrir las características, y el ámbito en el que se desarrollan los integrantes o mercado objetivo de la investigación.

Además, se aplicará el método deductivo, el cual parte de eventos generales para alcanzar conocimiento particular. En este sentido, su aplicación se basará en el conocimiento amplio del perfil del administrador y su incidencia en el mercado, analizándose aspectos como las competencias, habilidades y destrezas que posee acorde a las necesidades existentes. (Tamayo, 2009)

1.7.3 Tipo de Fuente

1.7.3.1 Fuentes Primarias

Como fuente primaria para el estudio se realizarán encuestas y entrevistas. Las encuestas serán aplicadas a empresas privadas y públicas, las cuales permitirán disponer de información clara sobre sus necesidades. Por otra parte, las entrevistas se aplicaron a profesionales en diversas áreas especializados en la academia y empresas a fin de contar con sus criterios que orienten la investigación.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se basaron en textos, informes e investigaciones realizadas relacionadas al tema desde el año 2008 en adelante. Dentro de estas se consideraron estudios

de modelos académicos especializados en planificación, competencias y procesos de gestión, los cuales permiten conocer los mecanismos necesarios para establecer una alternativa viable y relacionada a las necesidades de la empresa.

- Ley Orgánica de Educación Superior;
- Reglamento de Régimen Académico
- Datos estadísticos;
- Estudios previos;
- Bibliografía especializada.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

2. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

2.1 Análisis del Macroentorno

La identificación del perfil profesional del administrador basado en competencias debe responder a una realidad del entorno, capaz de establecer acciones producto de su conocimiento tal que impulsen un crecimiento sostenido y sustentable. Es decir, el proceso de formación debe estar enfocado en la realidad presente, la cual permita identificar las oportunidades y amenazas con las cuales deberá enfrentarse desde su cargo a nivel privado o público.

La capacidad de integrarse en el entorno vigente y establecer medidas que permitan su mejoramiento, es una responsabilidad que asume todo profesional, demandando para ello una identificación clara de los aspectos que lo rodean, permitiendo según el caso, utilizar los recursos disponibles para desarrollar conocimiento y establecer acciones que fomenten una mejor calidad de vida para la sociedad.

De esta manera, se entiende que el perfil del profesional basado en competencias debe estar directamente relacionado al entorno del sector público y privado, para disponer de insumos que permitan direccionar un mejoramiento de las condiciones existentes y que son determinantes en la sociedad.

A continuación, se expone mediante el uso de la herramienta PEST, las condiciones del entorno actual, como una guía de referencia sobre la cual cada profesional deberá gestionar. (Chapman, Alan, 2004)

2.1.1 Análisis PEST

El presente análisis PEST reúne los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos relevantes, brindando un conocimiento del macroentorno vigente, sobre el cual debe sustentarse la formación por competencias del profesional de administración.

2.1.1.1 Factores Políticos

El Ecuador estrena una nueva institucionalidad, devenida de la Constitución aprobada en octubre de 2008 y las normas conexas, entre ellas la Ley de Educación Superior expedida justamente dos años después, en 2010. Esta investigación trata esta coyuntura, tomando especialmente en consideración el hecho de que el país se incorpora obligatoriamente al proceso de la acreditación de programas, e intenta analizarla críticamente en el esfuerzo conjunto de construcción un modelo, que tome en consideración la búsqueda de la calidad y el mejoramiento de nuestro sistema de educación superior, desde una perspectiva propia que contribuya a la realización del ser humano, al avance de la ciencia y al desarrollo de nuestro país.

La evaluación y la acreditación deben ser entendidas como una política pública para garantizar una expansión de la educación superior con calidad académica y relevancia social. La tendencia internacional es la de identificar una evaluación institucional con una evaluación de calidad. La Declaración de la Segunda Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 2010) señala la importancia de la evaluación en el quehacer de la educación superior, como parte de la necesidad de fortalecerla y, de ahí, la necesidad de poder apreciarla y asegurarla, adjudicando a este último término el sentido de ofrecer garantías a la sociedad de que, efectivamente, el servicio al que accede ha sido sometido a alguna forma de control de calidad. (Luce, 2005)

Esta concepción de la calidad es de excepcional riqueza, pues centra su atención en el ser humano, y queda claro que el sistema de calidad busca no solamente cumplir ciertos criterios y estándares, sino convertirse en un medio – solamente eso, un medio – para contribuir a que las personas desarrollen sus potencialidades a plenitud, en una sociedad cuyas políticas públicas refuercen el compromiso social de las universidades, su calidad, pertinencia y autonomía responsable. Esas políticas deben tener como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, igualdad y equidad, deben propiciar el desarrollo de alternativas e innovaciones en el currículo, en la oferta educativa, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, en un ambiente de diversidad y creatividad, con independencia moral y científica frente a cualquier poder político y económico.

Este sistema nacional comprende las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Ahora bien, estas nociones requieren el plano de rodadura para echar a andar; necesitan plasmarse en la acción de la educación superior, y enlazarse con una trama de grandes temas de política universitaria: la necesidad de desarrollar la investigación, invirtiendo fuertemente en ella y concentrándola en relativamente pocas líneas en las que la universidad tiene fortaleza y potencial; la necesidad de usar de manera intensiva y eficiente las tecnologías de información y comunicación; la necesidad de hacer la educación superior más incluyente; la necesidad de mantener la calidad a través de un sistema formal de autoevaluación; la necesidad de enfatizar el papel de la universidad en el desarrollo económico, particularmente a nivel local y regional.

Entre las misiones consustanciales de la universidad como institución humana, desde hace mil años, se le asignó el liderazgo en la creatividad e innovación de los países, el futuro ocurre primero en la universidad. Los retos de la sociedad compleja en que vivimos, caracterizada por la velocidad de los cambios, los flujos de la mundialización, el uso intensivo del conocimiento y la incertidumbre económica, política y social esperan de la universidad, y la investigación, respuestas pertinentes y oportunas para estar a la altura de los tiempos y continuar con este papel de innovación y creatividad en el contexto contemporáneo, evitando caer en el reduccionismo asociado a la hegemonía del mercado en la ciencia y tecnología y trascendiendo hacia la realización del ser humano y de la colectividad. (Salgado, 2011)

El eje conductor de estas reformas es el Plan del Buen Vivir, el cual ha establecido objetivos claros que el país busca alcanzar, resaltando aquellos relacionados al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, a través de una mejor distribución de la riqueza y principalmente hacia la gestión estatal a favor de los grupos vulnerables compuestos por niños, mujeres, ancianos y discapacitados principalmente. (Paredes, 2014)

En la actualidad, el Reglamento de Régimen Académico RRA, establece nuevas reformas relacionada a las normativas destinadas a la formación académica y profesional con una visión científica y humanitaria, dando énfasis en la investigación científica y tecnológica necesaria para mejorar las condiciones de vida y dar paso a la consolidación del Buen

Vivir, a través de alternativas de desarrollo de nuevas matrices productivas, energéticas y sociales.

Sin embargo, existe el peligro de convertir a los sistemas de aseguramiento de calidad en el nuevo ídolo de la universidad, poniéndolo por encima de los seres humanos, de la necesaria diversidad que requiere la cultura para potenciar sus posibilidades, y de la autonomía consustancial para la generación y difusión del conocimiento.

Los procesos deben estar al servicio de la comunidad de docentes y estudiantes, para contribuir a desarrollar ambientes que propicien su realización como académicos y como seres humanos, y al cumplimiento de la razón de ser de la universidad, formar personas, desarrollar la ciencia y servir a la sociedad. La universidad, en sus mil años de existencia como institución humana, ha fundamentado su quehacer en la reciprocidad de relaciones entre los miembros de su comunidad, pues la ciencia se construye y las personas se forman en un ambiente en el que se comparte, sin ánimo de lucro, el aprendizaje y la generación de conocimiento.

2.1.1.2 Factores Económicos

Desde la dolarización en el año 2000, la economía del país, ha mantenido un comportamiento más estable, registrando un crecimiento sostenido que va directamente relacionado con el mejoramiento de las condiciones de vida. A continuación, se exponen los principales indicadores.

2.1.1.2.1 Aporte de la Industria al PIB

Profundizando en el tema del financiamiento, de acuerdo a la antigua Constitución de 1998, se señalaba que dentro del Presupuesto General del Estado se debía destinar no menos del treinta por ciento (30%) de los ingresos corrientes del Gobierno Central para la educación y la erradicación del analfabetismo. No obstante, esta disposición fue reemplazada en el 2008 con la nueva Constitución en la que se instauró una nueva regla, y es que el gasto en educación debe aumentar anualmente en al menos 0.5% de PIB hasta alcanzar un expendio anual del 6% de este indicador. Por otro lado, el recientemente aprobado Código de Finanzas dispone el uso de ingresos no permanentes a partir del 2011

para el financiamiento de la educación entre otros rubros; así como también el endeudamiento para financiar este sector.

La educación se convierte en una base fundamental e indispensable en la sociedad, para el mejoramiento de las condiciones de vida, siendo dentro de la estructura del Buen Vivir un pilar de desarrollo.

Para Seymour, Jerome (2010), la educación fomenta el crecimiento humano, siendo reflejado en diferentes instancias, muchas de las cuales se ven expresadas en los sectores que comprenden la economía nacional. Señala al respecto lo siguiente;

“El alcance del intelecto humano, dada su facultad de acrecentarse con ayuda externa, no puede estimarse en toda su extensión, sin considerar los medios que ofrece la cultura para su capacitación. El intelecto del hombre, no le pertenece a él simplemente, sino a la comunidad, en el sentido de que su apertura o capacitación dependen de que su educación tenga éxito para desarrollar medios con ese fin” (Seymour, 2010)

Se entiende por lo tanto que el desarrollo del perfil profesional se verá reflejado en los resultados económicos, en la medida que las competencias existentes permitirán una mejor optimización de los recursos disponibles, permitiendo incrementar la productividad y la cobertura de atención en base de las necesidades del ser humano.

2.1.1.2.2 Inflación

A continuación se presentan los índices del comportamiento de la inflación en los últimos años, denotándose su variabilidad en un dígito.

Gráfico No. 1- Inflación



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autora

La inflación ha mantenido un comportamiento estable manteniéndose en un dígito. Este comportamiento, demuestra que ha existido estabilidad económica, lo cual permite a los diferentes sectores económicos establecer una mejor planificación en cuanto a su crecimiento, en la medida que los precios de los insumos y materias primas permanecen con una variabilidad previsible. (Banco Central del Ecuador, 2014)

De igual manera, para el cliente de bienes y servicios, el comportamiento de la inflación le permite planificar de mejor manera sus consumos, satisfaciendo sus necesidades básicas y suntuarias de mejor manera.

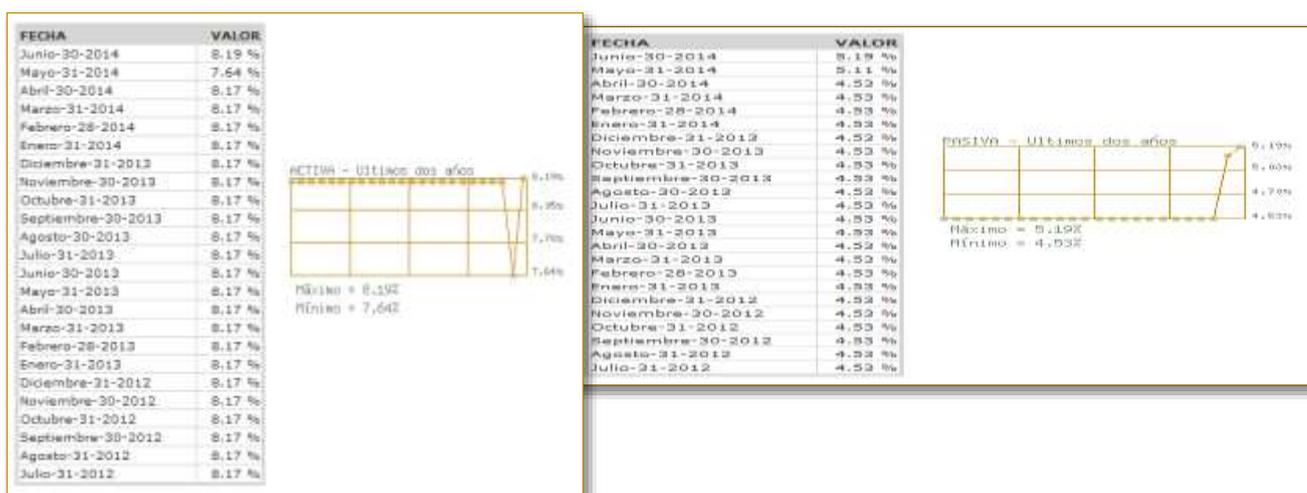
Las divisiones de Educación; y, la de Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros Combustibles fueron las que más contribuyeron a la variación del mes de septiembre del IPC. Además la variación mensual de estas divisiones fueron fue de 3,80% y de 0,90%, en su orden.

Al analizar la inflación de las tres divisiones con la mayor incidencia en la variación de septiembre de 2014, se evidencia que aquellos artículos que forman parte de la división de Educación que registra una incidencia de 0,3026%, son los que han contribuido en mayor medida al incremento del índice general de precios.

De todos los agentes los más perjudicados por la constante subida de precios, son los individuos que realizan sus actividades en relación de dependencia. Se explica este hecho por cuanto al subir los precios lo primero que experimenta el ciudadano es la pérdida de su poder adquisitivo, que en palabras sencillas significa comprar menos con la misma cantidad de dinero sin que en la mayoría de las veces exista la compensación vía incrementos salariales y si los hubiera estos se ven afectados por la continua alza de los bienes y servicios. La pérdida del poder adquisitivo tiene sus connotaciones sociales en virtud de que el nivel de demanda se reduce o se privilegia hacia los productos que suplen las necesidades más elementales como vivienda, alimentación y educación, En el largo plazo todo ello tiene repercusiones en toda la sociedad cuyo resultado final es una población viviendo en condiciones de pobreza y extrema pobreza con sus efectos en la delincuencia, desempleo, mal nutrición.

2.1.1.2.3 Tasas de Interés

Gráfico No. 2- Tasas de Interés



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)
Elaborado por: Autora

Al igual que la inflación, las tasas de interés han mantenido un comportamiento estable, situación que hace más accesible a las fuentes de financiamiento, al sector productivo, convirtiéndose en una palanca importante para el incremento de la producción y al sustento del cambio en la matriz productiva, citada anteriormente.

En este caso, el profesional tiene acceso a fuentes de financiamiento que impulsan su emprendimiento, siendo en este caso las competencias disponibles determinantes para establecer líneas de negocio que pueden incentivar la producción nacional

Como se observa, los rangos existentes en la tasa activa oscilan entre 7.64% y 8.19%, mientras que los de la tasa pasiva entre 4,53% y 5,19%, existiendo entre estas una brecha común que demuestra un efectivo control en cuanto a este indicador. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El financiamiento bancario es útil para el crecimiento económico, el cual demanda proyectos rentables y viables que no serán sino el resultado de las habilidades y conocimientos que tenga los profesionales adecuadamente formados por competencias.

Según información presentada por el IECE, el crédito educativo constituye además un mecanismo de integración y equidad social que contribuye a la profesionalización de ecuatorianas y ecuatorianos, preferentemente de escasos recursos económicos, tanto a nivel nacional como internacional; por lo que en la recuperación del crédito se contemplan las condiciones más beneficiosas para el estudiante, tanto en lo relativo a tasas de interés como en relación a los plazos de recuperación. A pesar de que las conceptualizaciones anteriores orientan su objetivo al desarrollo de actividades académicas, es necesario determinar los rubros que se enmarcarían dentro de tal concepción.

Dado que el crédito educativo supone una herramienta de provisión de recursos para reforzar el talento humano a nivel nacional, su utilización como herramienta de política pública permite dirigir esfuerzos a la consecución de objetivos trazados para aquellas áreas relegadas de la inversión pública directa. Para ello, se priorizarán áreas de desarrollo que complementen la inversión pública realizada dentro del programa de becas, a fin de

que se cree una línea de acción dentro de la política pública que permita fortalecer áreas complementarias a aquellas priorizadas dentro del PNBV.

Los requisitos de adjudicación de crédito educativo deben simplificarse a fin de dotar al proceso de celeridad administrativa y eficiencia en la adjudicación. Es necesario asimismo, implantar sistemas de ventanilla única que procesen la información eficientemente, y que se permita la postulación a créditos por medio de la plataforma electrónica del IECE, eliminando inclusive la necesidad de personal fijo que evalúe directamente las carpetas de solicitud. Si bien, dicha plataforma está siendo desarrollada por el IECE, es necesario que su funcionamiento se enmarque en los lineamientos que se contemplan dentro de la presente propuesta de política pública, a fin de que funcione de forma sistémica y coherente con las actividades del resto de instituciones involucradas.

Por otro lado, a fin de promover la inclusión social y la complementariedad de programas para el fomento del talento humano en las áreas en cuestión, es necesario priorizar la entrega de créditos educativos a personas que no puedan postular a los programas destacados en la presente política y a aquellos de escasos recursos económicos. Por otra parte, es vital conceder créditos específicamente dirigidos a áreas técnicas de especialización, a fin de promover un fortalecimiento del talento humano dentro de la industria ecuatoriana. Esto podrá verse complementado con el programa de ayudas económicas.

Cabe señalar que el análisis relativo a las especificidades del otorgamiento de créditos educativos sobrepasa el ámbito de la presente propuesta de política pública, ya que se enmarca en políticas, normativas y dinámicas bancarias que responden a consideraciones de otro tipo. Consecuentemente, esta propuesta se limita a contemplar los elementos relacionados con los mecanismos de coordinación que deben existir entre entidades, las áreas a las cuales deberían dirigirse los créditos o la complementariedad que debe existir entre herramientas de fomento al talento humano en las áreas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

Por último, cabe notar que existen créditos no reembolsables en casos donde luego de otorgado el crédito, y en cumplimiento de su objeto, miden circunstancias especiales de excelencia académica y/o méritos debidamente sustentados, que justifiquen la exención

del cobro total o parcial de dicho crédito. Sin embargo, dichas circunstancias deben estar claramente contempladas.

- **Líneas de Crédito**

Es el producto de crédito que actualmente tiene mayor acogida en el mercado nacional. Y consiste en un crédito con tasa de interés preferencial y con un periodo de gracia hasta que el estudiante finalice sus estudios más periodo de búsqueda laboral.

- **Crédito Educativo a beca**

Es una innovación, y resulta de la línea de crédito anterior, que sumada a un excelente rendimiento académico resulta en la transformación del crédito a beca. SENESCYT considera clave en su intención de premiar la excelencia académica la posibilidad de beneficiar con un subsidio, o beca, a aquellos estudiantes que habiendo contratado un crédito se hayan destacado en sus actividades académicas.

En el espíritu de no perjudicar los rendimientos operativos de la institución financiera que otorga créditos educativos públicos en el país, SENESCYT contará con un presupuesto anual para comprar la cartera de aquellos estudiantes destacados.

- **Créditos Educativos privados con tasas de interés techo**

Uno de los acentos más importantes de la presente política es la capacidad de regulación y alineación de las líneas de crédito educativas privadas a los objetivos del apoyo y fomento a la formación de talento humano en educación superior. En este contexto, toda línea de financiamiento que lleve el membrete de crédito educativo (o para la educación, y demás relacionados) debe al menos cumplir con 2 condiciones esenciales: tasa de interés preferencial, inferior a la tasa de crédito comercial, y un periodo de gracia para iniciar los pagos del financiamiento posteriormente a la culminación de los estudios objeto del financiamiento.

Para los estudiantes de primer año o su equivalente, el acceso a crédito educativo o ayudas económicas financiadas con recursos públicos, deberán haber ingresado a la Educación

Superior cumpliendo los requisitos establecidos en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión –SNNA-; para el efecto, las Instituciones de Educación Superior podrán hacer uso complementario del SNNA en sus procesos de admisión.

- **Ayudas económicas**

Por ayudas económicas se entiende a un apoyo monetario excepcional no reembolsable y específico otorgado a estudiantes y profesionales ecuatorianas y ecuatorianos, con fines académicos para cubrir el costo de materiales de estudio, investigación y otros rubros necesarios para la conclusión exitosa de su formación superior y/o programas de investigación de conformidad con la normativa vigente.

2.1.1.3 Factores Socioculturales

Determinado por el bienestar de la mayoría de los grupos sociales, dirigido a la satisfacción de vivir como seres sociales, lo que no necesariamente debe estar asociado a cosas materiales, sino a la condición de libertad para crear y sentir plenamente de que debe gozar el ser humano. Por tanto el concepto de bienestar social derivado de desarrollo estará muy asociado a la concepción que tengamos de calidad de vida según los valores o significados que otorgamos a las cosas que nos rodean y que forman parte de nuestra realidad cotidiana. El concepto de bienestar social se relaciona de forma directa a la preparación ideológica que tengamos para asumir el desarrollo, la conformación de una concepción del mundo con ideas propias, en la relación entre lo individual y lo social, permitan a los grupos sociales proyectar un sistema de valores o significados que se conviertan en la esencia de la interpretación y transformación de la sociedad.

La realidad socio económica del Ecuador aún requiere de medidas estructurales que permitan una mejor distribución de la riqueza nacional, sin mencionar la necesaria inversión pública para mejorar los servicios y prestaciones sociales, que en el Ecuador aún no satisfacen las necesidades básicas de la población, sugiere que la posibilidad real de exigir garantías económicas para cursar estudios superiores en el territorio nacional o en el extranjero, es un privilegio reservado para una minoría poblacional, perteneciente a quintiles cuyos ingresos son los más altos entre la población. (SENESCYT, 2012)

El Plan Nacional del Buen Vivir, prevé en su Objetivo 4; Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y destaca que:

“La educación no es un fin en sí mismo, es un proceso continuo y de interés público que integra todos los niveles de formación. El Sistema Nacional de Educación que comprende la educación inicial y básica y el bachillerato - (art. 343) y el Sistema de Educación Superior (art. 350) están llamados a consolidar las capacidades y oportunidades de la población y a formar académica y profesionalmente a las personas bajo una visión científica y humanista, que incluye los saberes y las culturas de nuestro pueblo. A estos dos sistemas se suma la formación continua y la capacitación profesional.

En el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 se abordaron temas que iban desde la importancia de una buena nutrición desde los primeros años de vida, pasando por la educación misma, y hasta el disfrute de la cultura y el deporte. Los logros son visibles: una mejora sustancial del acceso a la educación, una disminución del índice de analfabetismo, la mejora de la calidad de la educación superior, mayor investigación, entre otros. No obstante, las brechas a nivel de etnia, género, edad, discapacidades, movilidad humana y territorio persisten.

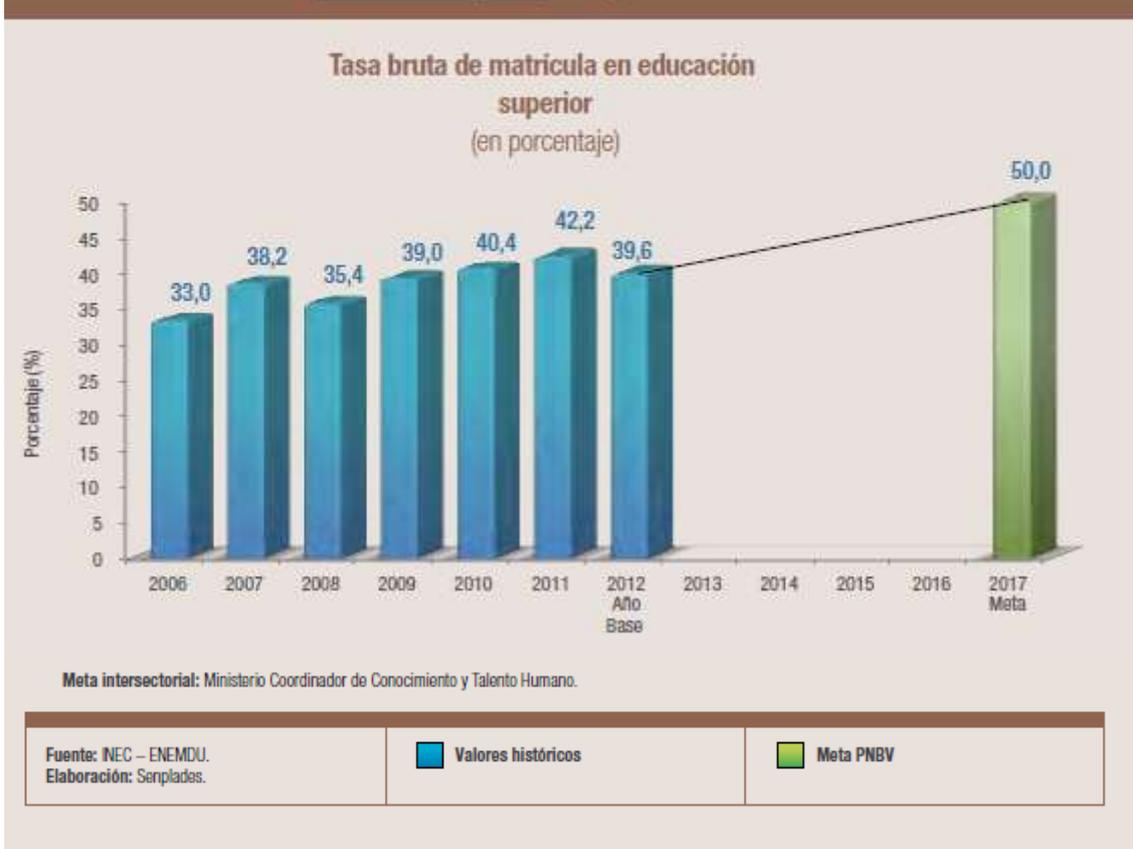
La efectividad de las acciones de los últimos años, en cuanto a eliminación de costos de matrícula y aporte voluntario, de gratuidad de textos escolares y uniformes, de alimentación escolar y de gratuidad de la educación superior, han permitido aumentar la matrícula en el sistema educativo. En 2006, la escolaridad promedio alcanzaba los 9,06 años y en 2012 subió a 9,52 (MCDS, 2013). Si comparamos la tasa neta de matriculación entre 2006 y 2011, vemos un aumento en educación básica y en bachillerato

La tasa de asistencia, a establecimientos educativos, en las personas de 5 a 12 años es mayor que la tasa de asistencia de las personas de 13 a 24 años; es decir que a partir de los 13 años de edad se evidencia una importante deserción tanto para hombres cuanto para mujeres. El coeficiente de eficiencia final en el bachillerato es de 71,0% en la zona urbana y 67,6% en la zona rural. En este periodo se observa que la matrícula, tanto de hombres indígenas como de mujeres afroecuatorianas, es menor en relación al resto. El 19% de la población con discapacidad ha cursado el bachillerato, y solo el 8% tiene algún nivel de educación superior. A medida que

avanzan los niveles de educación, las brechas de asistencia crecen por etnia y discapacidad y entre las poblaciones rurales y urbanas. Entre 2006 y 2012 se ha duplicado el acceso a la educación superior del 40% más pobre de la población, lo cual contribuye a la ruptura del círculo de la pobreza. En 2012, 14 118 aspirantes que pertenecen a familias que reciben el bono de desarrollo humano ingresaron al Sistema de Educación Superior. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) observa el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad de las instituciones de educación superior. De manera coordinada, el esfuerzo conjunto de todas las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Educación Superior está encaminado a garantizar la excelencia y pertinencia de la oferta académica. La evaluación y la acreditación con miras en la excelencia son procesos constantes y de aprendizaje permanente para todo el sistema.

En educación superior, los principios de las propuestas curriculares de gran parte de las carreras de interés público también han comenzado un proceso de revisión, para armonizar los requisitos de egresamiento de los profesionales que se gradúan de las instituciones de educación superior, tal como estipula la Ley Orgánica de Educación Superior en lo referente al principio de pertinencia. Generar mecanismos para una articulación coherente y efectiva entre el Sistema Nacional de Educación, el Sistema de Educación Superior, el Sistema Nacional de Cultura y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Articular el bachillerato, la educación superior, la investigación y el sector productivo público y privado al desarrollo científico y tecnológico y a la generación de capacidades, con énfasis en el enfoque de emprendimiento, para la transformación de la matriz productiva, la satisfacción de necesidades y la generación de conocimiento, considerando nuevas áreas de formación.

Aumentar la matrícula en **educación superior** al 50,0%



Fuente: Plan Nacional de Buen Vivir

Elaborado por: Autora

Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos. Promover el acceso a la educación superior a jóvenes de la población en general, dando prioridad a estudiantes de los pueblos y nacionalidades indígenas y pueblo afroecuatorianas, principalmente Incrementar el acceso de la población a la educación superior. Fortalecer la cobertura y el acceso a la educación superior y mejorar su calidad.

El Plan del Buen Vivir ha dado lugar a una inversión más amplia en la gestión social, aspecto que ha sido un elemento de identificación y soporte del actual Gobierno Nacional. Programas como la Misión Manuela Espejo, destinada a la población con discapacidad, así como el Bono Joaquín Gallegos Lara, son elementos que fomentan mejores condiciones de vida, garantizando la igualdad de derechos en la población y reduciendo

las brechas que han dado lugar a la existencia de grupos minoritarios. (Foros Ecuador, 2014).

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología ha generado profundos cambios en toda sociedad, siendo un recurso que ha permitido mejorar la gestión en diferentes ámbitos, dentro de los cuales se encuentra la comunicación, la educación, la salud y otros servicios.

En el campo de la formación, el profesional moderno demanda de competencias tecnológicas para poder ser eficiente en las diferentes áreas empresariales, permitiendo aprovechar sus beneficios para cumplir con los objetivos propuestos. De esta manera, se convierte en un líder orientador, siendo la tecnología un recurso adecuado para mejorar su gestión.

En la actualidad, el perfil profesional que no cuente con competencias relacionadas al uso y desarrollo de tecnología tiene serias barreras de crecimiento, imposibilitando en gran medida su adaptación al entorno. Esta situación, genera una profunda necesidad en el profesional que debe preocuparse de manera permanente de conocer a la tecnología, permitiendo su adecuada utilización.

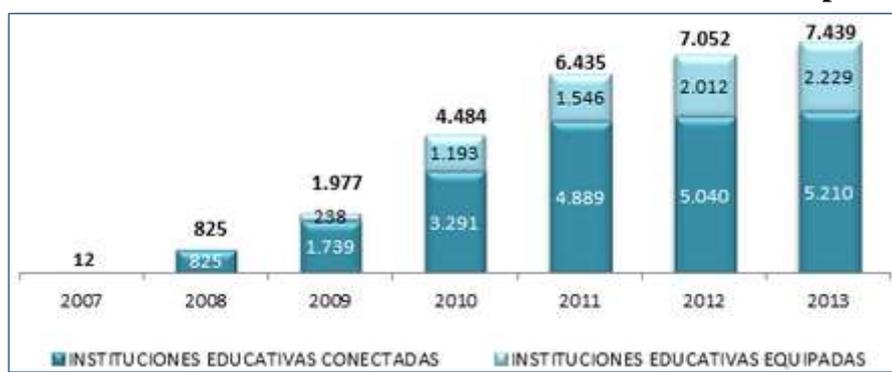
Es por lo tanto, una responsabilidad compartida entre las Universidades, Escuelas Politécnicas y el propio profesional, que debe estar atento a las tendencias existentes en la sociedad, permitiendo fortalecer de manera continua sus competencias relacionadas a este factor, fomentando la productividad a través de su uso.

Ecuador no se ha caracterizado por ser un país productor de tecnología, situación que encarece su uso. Esta situación a nivel educativo también genera barreras, no siendo su acceso totalmente viable. Para contrarrestar esta situación, el Gobierno Nacional ha desarrollado varios proyectos, entre los cuales destaca las Escuelas del Milenio, las cuales buscan mejorar la educación a nivel público, invirtiendo en equipamiento y tecnología para que la población de escasos recursos pueda desarrollar competencias que permitan su adecuada formación (Aesoft, 2009).

Es importante citar que la tecnología no es un fin sino un medio que permite mejorar la producción de bienes y servicios. Su uso y desarrollo ha producido brechas altas entre los países del primer y tercer mundo, siendo una necesidad actual del país el poder establecer mecanismos que permitan mejorar su uso y desarrollo. El perfil del profesional actual, se encuentra en un entorno en el cual debe incorporar la tecnología a su propio vivir, siendo fundamental el desarrollar y actualización permanentemente. (Aesoft, 2009)

El acceso de internet en Ecuador, muestra tendencias crecientes, siendo este un factor positivo, en la medida que su utilización provee de varias herramientas que permiten mejorar el desempeño y conocimiento de la población en general. Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se han alcanzado importantes avances entre los cuales se encuentra el incremento del uso de este servicio en instituciones educativas públicas y el aumento de infocentros accesibles a la población;

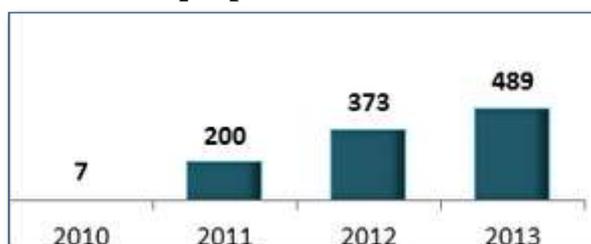
Gráfico No. 3- Uso de internet en instituciones de educación pública



Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 4- Infocentros que prestan servicios de internet a la población

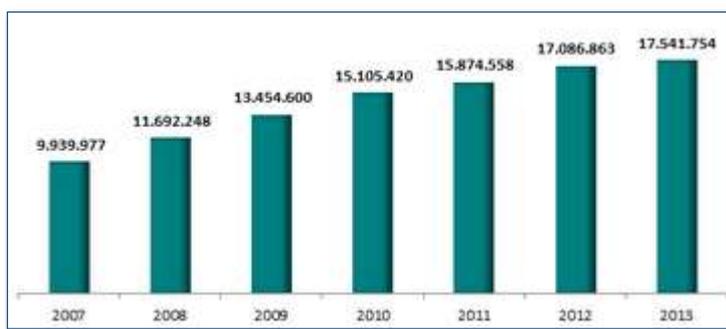


Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

Elaborado por: Autora

En cuanto a la telefonía móvil, su desarrollo mantiene tasa de constante crecimiento desde el 2006 que fue introducida en el mercado. En la actualidad, existen 17.541.754 líneas lo que indica que supera incluso a la población. Este desarrollo muestra una amplia cobertura, aspecto que representa un mercado atractivo para las empresas que ofertan este servicio, encontrándose dentro de estas Claro, Movistar y CNT.

Gráfico No. 5- Telefonía Móvil



Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, la tecnología tiene un amplio mercado, no obstante la mayoría es importada. Según Aesoft, la producción de hardware y software en el país es limitada, siendo una de las principales barreras el Know How. Productos como el Enterprise Resource Management ERP y Customer Relationship Management CRM son escasos, siendo esto una barrera para las empresas que demandan de su uso para tener mayores facilidades en su gestión. (Aesoft, 2009)

Dada la importancia de la tecnología, el mercado en general demanda competencias profesionales relacionadas que permitan aprovechar estos recursos e impulsar un mayor crecimiento.

El Ecuador es un país con importantes disparidades territoriales, la educación virtual a distancia resulta clave para brindar a todos los ciudadanos las mismas oportunidades llegando a los lugares de más difícil acceso, donde no se puede contar con operadores de capacitación que cumplan con las más altas normas de calidad. En este sentido la educación virtual utiliza como soporte el internet y una plataforma digital, desarrolla la capacitación y formación profesional mediante un tutor virtual quien guía el proceso de enseñanza y evaluación.

Existen dos tipos de educación virtual:

- Formación e-learning: Formación completamente efectuada de manera virtual. Este tipo de formación se enfoca principalmente a capacitación continua es decir de actualización de conocimientos como también a capacitaciones administrativas y genéricas (conocimientos básicos) para las que a diferencia de la capacitación por competencias no se requiere de prácticas para su enseñanza.

- Formación b-learning: Formación realizada de manera semipresencial, donde la formación teórica se la realiza de manera virtual y la práctica de manera presencial. Este tipo de formación se enfoca principalmente a la capacitación y formación profesional bajo competencias laborales, donde la parte práctica resulta indispensable. Esta herramienta presenta una importante ventaja en relación a los sistemas de enseñanza tradicionales sobre todo cuando se habla de capacitación y formación para el trabajo. Mediante la educación virtual se puede garantizar una flexibilidad horaria, que resulta indispensable para aquellos empresarios y trabajadores que disponen de poco tiempo.

Mediante el uso de la plataforma virtual, bajo el instrumento *Somos productivos* que está enfocado a mejorar la productividad de los diferentes sectores, empresas y beneficiarios, por medio del financiamiento de cursos, programas y acciones para la capacitación y formación para uno o varios de los siguientes componentes:

- Cursos y programas de actualización o por competencias;
- Diseño de perfiles profesionales, estándares de competencia laboral, diseño y planificación curricular basada en competencias laborales y, material didáctico;
- Formación de formadores por competencias laborales;
- Capacitación y formación;
- Certificación de competencias laborales;
- Asistencia técnica, estudios sectoriales, pasantías de especialización, emprendimiento;
- Fortalecimiento de la oferta especializada de operadores públicos e implementación de infraestructura de capacitación con oferta de servicios especializados a nivel territorial y sectorial. (Formación, 2013)

Cuadro No. 1-Resumen del Macroentorno

<i>Factores</i>	<i>Evento</i>	<i>Impacto</i>			<i>Nivel</i>		
		Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	
<i>Político Legal</i>	Ley de Educación Superior. Reglamentos	✓		✓			
	Reformas Constitucionales Constitución de la República del Ecuador	✓			✓		
	Mejoramiento del sistema de Educación Superior	✓		✓			
	Aseguramiento de la calidad en el sistema de Educación Superior	✓		✓			
	Intrusión del estado en el sistema de Educación Superior		✓	✓			
<i>Económico</i>	Economía dolarizada	✓		✓			
	Estabilidad de la inflación	✓		✓			
	Líneas de créditos	✓		✓			
	Crédito educativo, ayudas económicas y becas	✓		✓			
	Comportamiento estable de las tasas de interés	✓			✓		
	Incremento del gasto público e incremento de la burocracia		✓	✓			
	Incremento capacidad de atención de salud	✓			✓		
	Incremento de las oportunidades de la población	✓			✓		
	Incremento de la tasa de matriculación	✓		✓			
	Contribución y amplia gestión social para la población con discapacidades	✓			✓		
<i>Social</i>	Desarrollo plataformas educativas		✓			✓	
	Políticas no claras a la entrega de créditos educativos y ayudas económicas		✓		✓	✓	
	Instituciones de educación superior del milenio	✓		✓			
<i>Tecnológico</i>	Incremento de cobertura de internet	✓		✓			
	Incremento de la telefonía móvil	✓		✓			
	Falta de conocimiento en las tecnologías de la información		✓		✓		

Elaborado por: Autora

2.2. Análisis del Microentorno

El análisis del *Microentorno* está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores.

El microentorno está compuesto por los elementos que se relacionan de forma más directa con la empresa. Estos elementos forman un triángulo que nos permite conocer los factores internos de la empresa.

- **Clientes / usuarios potenciales:** De acuerdo al estudio de investigación, los clientes y usuarios potenciales, conforman las empresas públicas y privadas, que demandan los graduados en competencias.
- **Competencia directa:** Universidades Particulares y Escuelas Politécnicas, acreditadas que se encuentra en la categoría A, B y C, que formen profesionales de grado en Administración por competencias.
- **Los intermediarios:** Empresas especializadas de Recursos Humanos que atiendan las necesidades de las empresas públicas y privadas de profesionales en competencias.
- **Los proveedores:** En este grupo están las instituciones que forman parte del sistema de Educación Superior; así; las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, y, los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme a la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES.

El siguiente Capítulo III, *Investigación del Mercado*, se profundizará los aspectos citados en el Microentorno.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del capítulo III es recopilar información de los grupos de interés que conforman el Microentorno; Clientes, Competencia, Intermediarios y Proveedores. Se realizará el estudio mercado, a los responsables del área de Talento Humano, a la competencia u oferta académica, e intermediarios buscando identificar el perfil profesional requerido de los graduados de grado de Administración.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Las empresas tanto públicas como privadas requieren incorporar personal competente que aporte con su trabajo, creatividad e innovación a mejorar los procesos internos alcanzando mayor rentabilidad.

Los datos que se analizan a continuación, buscan disponer de información tanto del sector público y privado para garantizar una recopilación de información amplia que aporte al cumplimiento de los objetivos del estudio de mercado.

Analizando la información del Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos DIEE 2013, el Catastro de Instituciones del Sector Público y la aplicación de la ecuación para el cálculo de la muestra, se ha concluido que esta investigación debe analizar a 64 empresas privadas, correspondiente al 67% y a 31 empresas del sector público correspondiente al 33%.

3.1. Clientes

Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se utilizarán encuestas y entrevistas personales, las mismas que permitirán obtener información directa utilizando un cuestionario prediseñado.

La medición es lo fundamental de estas herramientas, su función es recopilar información directa de las empresas públicas y privadas en la ciudad Quito, quienes para el normal desenvolvimiento de sus actividades entre otros profesionales, contratarán graduados de grado en el área de administración.

El cuestionario consta de preguntas cerradas y de opción múltiple, ha sido estructurado para llenar de manera específica los vacíos de información con relación al tema del estudio de investigación.

3.1.1. Marco Muestral

3.1.1.1 Empresas Privadas

Tomando datos referentes del Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos (DIEE) 2013, a nivel nacional se registran 704.556 empresas, de estas 151.671 tienen su razón social en la provincia de Pichincha. De acuerdo al tipo de empresa se registran 125.054 empresas de personas naturales y 26.617 sociedades.

Por el tamaño de las empresas, 128.421 corresponden a micro empresas, 17.929 a pequeñas empresas, 2.238 a medianas empresas tipo “A”, 1.638 a medianas empresas tipo “B”, y 1.445 son grandes empresas, siendo las más representativas las micro empresas.

Según los resultados del DIEE 2013, las empresas registraron 72.585 millones de dólares en ventas en 2012, 10% más que lo registrado en 2011, cuando alcanzó 65.325 millones de dólares. Del total de las ventas 57.466 millones de dólares corresponden a ventas nacionales y 15.119 millones de dólares a exportaciones. Por sectores, el 40,5% de las ventas corresponden al comercio, el 27,4% a industrias manufactureras, el 24,3% a servicios, el 4,7% son de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y el 3,1% a explotación de minas y canteras.

El 84,7% de las empresas contempladas en esta versión son microempresas, el 11,8% pequeñas, el 2,6% medianas y el 1% grandes empresas. De acuerdo al sector económico, los sectores más predominantes son comercio con el 39% seguido por servicios con el 38,4%. (Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos (DIEE), 2013)

Cuadro No. 2- Información económica comparativa

Pichincha

<u>VARIABLE</u>	<u>PICHINCHA</u>
Tipo de empresa	151.671
Personas Naturales	125.054
Sociedades	26.617
Tamaño de empresa	151.671
Micro empresa	128.421
Pequeña empresas	17.929
Mediana empresa "A"	2.238
Mediana empresa "B"	1.638
Grande empresa	1.445
Personal afiliado	940.360
Hombres	577.409
Mujeres	362.951

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

Elaborado por: Autora

El tamaño de las empresas privadas se define de acuerdo a la estratificación que se dará a cada empresa de acuerdo con el volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P). Para lo cual debemos considerar los siguientes parámetros:

Cuadro No. 3- Clasificación de empresas

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales en dólares	Personal Ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	1 A 9
Pequeña empresas	De 100.001 a 1.000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1.000.001 a 2.000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De 2.000.001 a 5.000.000	100 a 199
Grande empresa	De 5.000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Elaborado por: Autora

3.1.1.2 Empresas Públicas

Según el último catastro realizado por el Ministerio de Relaciones Laborales y hecho público por la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades), existen 4.813 y empresas públicas en el país, así:

Cuadro No. 4-Catastro de Instituciones Públicas

CATASTRO DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Función Ejecutiva	2.375
Función Legislativa	1
Función Judicial	617
Función Electoral	2
Transparencia y Control	7
Gobiernos Autónomos Descentralizados	1.041
Otros organismos creados por Ley	215
Otros organismos Autónomos	555
TOTAL	4.813

**Fuente: (Catastro De Instituciones Publicas
Ministerio de Relaciones Laborales MRL)
Elaborado por: Autora**

Identificado el universo conformado por las empresas públicas y privadas de la ciudad de Quito, se determina que corresponden a una población infinita, que se caracteriza por el conocimiento de la cantidad y dimensiones definidas, con este antecedente se procedió a realizar la selección de la muestra.

3.1.2 Cálculo de la Muestra

De acuerdo a la información preliminar se presenta la ecuación para el cálculo de la muestra.

Ecuación No. 1 - Cálculo de la muestra

$$m = nd^2z^2 / e^2(n - 1) + d^2z^2$$

Fuente: (Amat, 2011)

n= Población

d² = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Valores aplicados:

n= 156.484 empresas privadas y públicas. (151.671 empresas privadas, 4.813 empresas públicas)

d² = 0,25

N-1 = 704.555

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95% de confianza

Resultado del cálculo:

$$m = ((156.484 * 0,25 * (1,96^2)) / (((156.484 - 1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

$$m = 150.287,2336 / 392,1679$$

$$m = 383,22$$

$$m = 383$$

La muestra calculada expresa que se deberían observar mediante la aplicación de la encuesta a 383 empresas y, de acuerdo a la proporcionalidad de distribución a 372 empresas privadas correspondiente al 97% y a 11 empresas públicas correspondiente al 3%.

Debido a los altos costos y el tiempo que conlleva analizar la totalidad de la muestra, se resolvió analizar a 95 empresas. Este número de empresas son las que generosamente proporcionaron la información para llevar a cabo el presente estudio.

La distribución de las empresas se obtuvo en base a las respuestas recibidas por la web, observándose una alta concentración de las empresas privadas. En este caso, si bien estas tasas no coinciden con la distribución real del mercado, si permitirán tener información válida sobre sus necesidades, más aun cuando la encuesta por visita física no es viable por la dificultad en la aceptación y recepción de cada empresa por el sigilo empresarial.

La aplicación de la encuesta en la web, permitió recoger las respuestas de 95 empresas, distribuidas en 64 empresas privadas correspondientes al 67% y 31 empresas públicas correspondientes al 33%.

La diferencia que existe entre el resultado del número de encuestas producto del cálculo de la muestra y las encuestas recibidas, no invalidan los resultados obtenidos que a continuación se presentan.

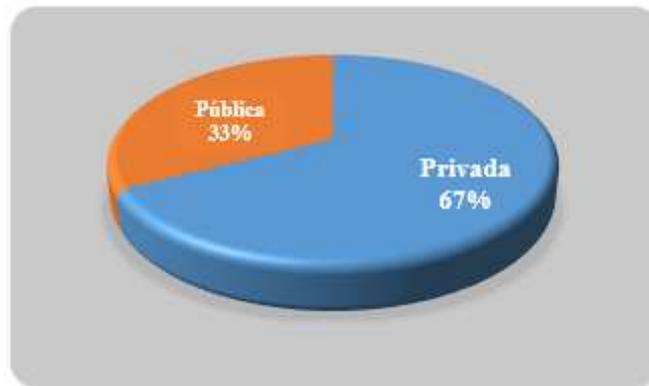
Sin embargo es importante mencionar que la muestra tomada no es totalmente representativa de la población, por tanto los resultados deben tomarse como una aproximación a la realidad de ésta.

Cuadro No. 5- Empresas

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Privada	64	67%
Pública	31	33%
TOTAL	95	100%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)
Elaborado por: Autora

Gráfico No. 6- Empresas



Fuente: (Investigación realizada, 2014)
Elaborado por: Autora

3.1.3 Encuesta

La encuesta se dirigió a los responsables de talento humano y administradores de empresas privadas y públicas. Para ello, el proceso de desarrollo se basó en el cálculo de una muestra representativa previa a la definición de la población objetivo.

Objetivo: *Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública.*

3.1.3.1 Metodología de las Encuestas

La encuesta fue desarrollada en la ciudad de Quito desde el 10 de junio al 9 julio del 2014. Su realización fue posible mediante la subida de la encuesta a la web. El proceso de desarrollo de la encuesta fue de la siguiente manera:

- Levantamiento de datos de empresas públicas y privadas
- Subida de la encuesta a la plataforma web
- Notificación por emailing a las empresas públicas y privadas
- Recepción de los datos de la encuesta
- Tabulación y procesamiento.

3.1.3.2 Formato de la Encuesta

La encuesta está conformada de diez preguntas, en las cuales el encuestado expreso sus criterios en los diferentes tópicos que trata la misma. Estas preguntas son dicotómicas, y de selección múltiple.

Cuadro No. 6
Formato de la Encuesta

ENCUESTA
Objetivo: Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública.

Por favor responder de acuerdo a las indicaciones de cada pregunta:

<i>Tipo de Empresa:</i>			
Privada		Pública	

<i>1. Señale entre los conocimientos y habilidades que se listan a continuación cuáles considera usted en grado de importancia debe poseer el profesional en Administrador de Empresas.</i>				
Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES		
Administración		Liderazgo		
Marketing		Planificación		
Procesos		Asertividad y firmeza		
Contabilidad		Evaluación de soluciones		
Estadística		Trabajo en Equipo		
Finanzas		Negociación		
Economía		Manejo de programas informáticos		

<i>2. Indique en qué áreas se desenvuelven o desempeñan los profesionales en Administración de Empresas en su empresa o institución.</i>			
Gerencia General		Negocios Internacionales	
Finanzas		Talento Humano	
Ventas		Planificación y Presupuestación	

Marketing		Contabilidad y Auditoría	
Adquisiciones		Proyectos	

3. En su empresa o institución al cubrir una vacante que podrían llenar los profesionales en Administración de Empresas, encuentra normalmente candidatos que reúnan el perfil requerido en las convocatorias realizadas

Siempre	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
5	4	3	2	1

4. En su empresa o institución, ¿cuál es el mecanismo más utilizado en el reclutamiento de profesionales en Administración de Empresas?

Avisos en periódicos y publicaciones profesionales	
Agencias de empleos	
Recomendaciones de los empleados	
Empresas competidoras	
Solicitudes espontáneas	
Anuncios en internet	
Universidades	
Concurso de merecimiento y oposición	

5. De qué Universidad prefiere a los profesionales en Administración de Empresas

Universidad Internacional del Ecuador UIDE	
Universidad San Francisco de Quito -USFQ	
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE	
Universidad Central del Ecuador	
Pontificia Universidad Católica del Ecuador -PUCE	
Universidad Internacional SEK	
Universidad de las Américas- UDLA	
Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE	
Otra	

6. Entre los siguientes instrumentos, indique cuál es la forma de selección al graduado en Administración de Empresas.

Entrevista	
Examen / Prueba de conocimientos	
Examen / Prueba de psicológica	
Análisis de Hoja de Vida	

7. ¿Considera que las competencias del profesional en Administración de Empresas es mejor si?

Es graduado en Universidad privada local	
Es graduado en Universidad pública local	
Es graduado en Universidad privada local con intercambio internacional	

8. ¿Las Universidades han realizado acercamientos para mostrarle el perfil que tienen sus graduados en Administración de Empresas?

Siempre	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
5	4	3	2	1

9. ¿Ha obtenido información referente a las competencias que obtienen los graduados en Administración de Empresas de las Universidades?

Siempre	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
5	4	3	2	1

10. ¿Qué recomendaciones considera urgentes aplicar para mejorar el perfil del graduado en relación a las necesidades de la empresa?

--

GRACIAS POR SU COLABORACION
Fuente: (Investigación realizada, 2014)

3.1.3.3. Resultados de la Encuesta

1. Señale entre los conocimientos y habilidades que se listan a continuación cuáles considera usted en grado de importancia debe poseer el profesional en Administración de Empresas.

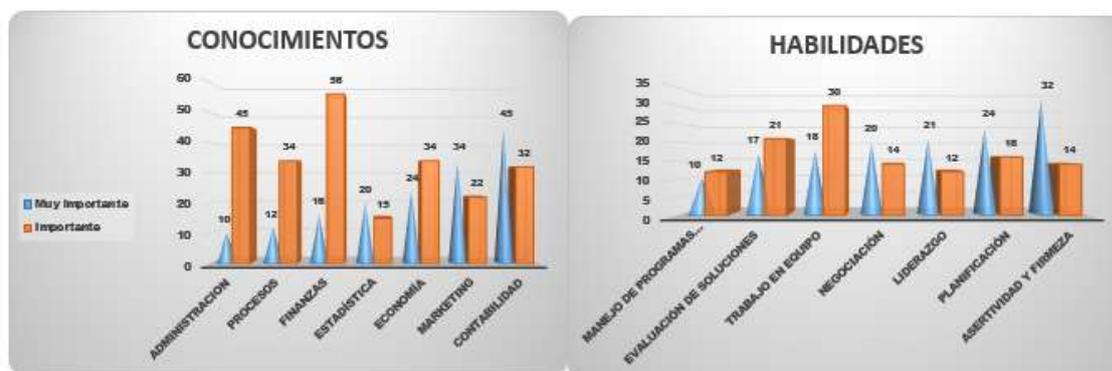
Cuadro No. 7-Pregunta No.1

OPCIÓN	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Total	%
CONOCIMIENTOS												
Contabilidad	45	47,37%	32	33,68%	9	9,47%	3	3,16%	6	6,32%	95	100%
Marketing	34	35,79%	22	23,16%	10	10,53%	15	15,79%	14	14,74%	95	100%
Economía	24	25,26%	34	35,79%	10	10,53%	18	18,95%	9	9,47%	95	100%
Estadística	20	21,05%	15	15,79%	11	11,58%	24	25,26%	25	26,32%	95	100%
Finanzas	16	16,84%	56	58,95%	9	9,47%	10	10,53%	4	4,21%	95	100%
Procesos	12	12,63%	34	35,79%	17	17,89%	16	16,84%	16	16,84%	95	100%
Administración	10	10,53%	45	47,37%	12	12,63%	16	16,84%	12	12,63%	95	100%
HABILIDADES												
Asertividad y firmeza	32	33,68%	14	14,74%	9	9,47%	25	26,32%	15	15,79%	95	100%
Planificación	24	25,26%	16	16,84%	4	4,21%	32	33,68%	19	20,00%	95	100%
Liderazgo	21	22,11%	12	12,63%	11	11,58%	31	32,63%	20	21,05%	95	100%
Negociación	20	21,05%	14	14,74%	11	11,58%	43	45,26%	7	7,37%	95	100%
Trabajo en Equipo	18	18,95%	30	31,58%	12	12,63%	22	23,16%	13	13,68%	95	100%
Evaluación de soluciones	17	17,89%	21	22,11%	16	16,84%	17	17,89%	24	25,26%	95	100%
Manejo de programas informáticos	10	10,53%	12	12,63%	14	14,74%	35	36,84%	24	25,26%	95	100%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 7-Pregunta No.1



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Identificar el grado de importancia que las empresas dan a los diferentes conocimientos y habilidades del personal permitirá establecer si la actual formación satisface dichos requerimientos de manera adecuada.

En cuanto a los conocimientos, los resultados señalan que la contabilidad 43,37%, marketing 35,97% y economía 25,26% son conocimientos considerados indispensables, siendo estos vitales en el profesional. Por otro lado tienen menos importancia el conocimiento de procesos 12,63% y administración 10,53%. En base a las tasas de concentración presentadas, se puede concluir que todos los elementos expuestos son importantes y requeridos.

En cuanto a las habilidades, los resultados señalan que la asertividad y firmeza 33,68%, seguido de la planificación 25,26% y liderazgo 22,11% son las de mayor relevancia, mientras que el manejo de programas informáticos 10,53% es la de menor calificación.

Como se indicó anteriormente, las tasas de concentración de la opción 5 correspondiente a “*Muy Importante*” en las diferentes opciones describen que todos los factores presentados son necesarios y observados por las empresas.

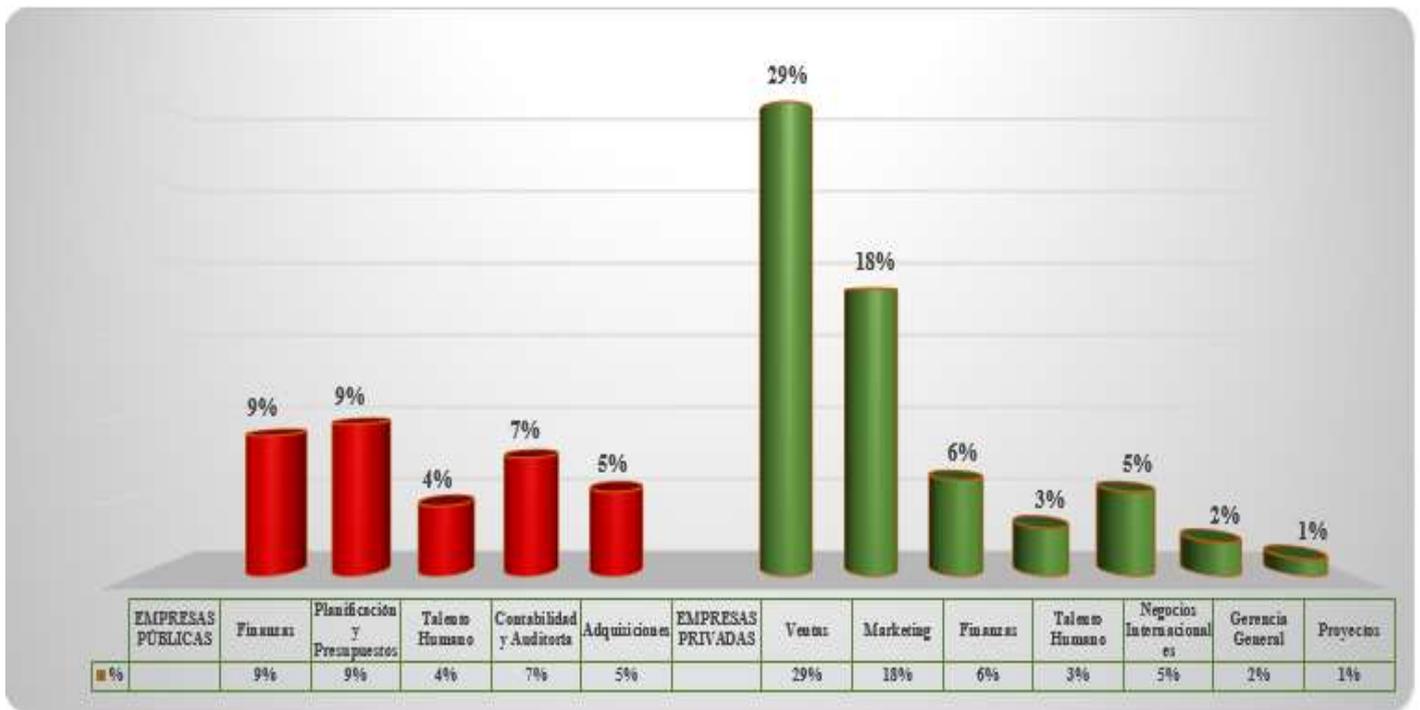
2. Indique en qué áreas se desenvuelven o desempeñan los profesionales en Administración de Empresas en su empresa o institución.

Cuadro No. 8-Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Ventas	28	29%	-	29%
Marketing	17	18%	-	18%
Finanzas	14	15%	9%	6%
Planificación y Presupuestos	9	9%	9%	-
Talento Humano	7	7%	4%	3%
Contabilidad y Auditoría	7	7%	7%	-
Adquisiciones	5	5%	5%	-
Negocios Internacionales	5	5%	-	5%
Gerencia General	2	2%	-	2%
Proyectos	1	1%	-	1%
TOTAL	95	100%	35%	65%
				100%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)
Elaborado por: Autora

Gráfico No. 8-Pregunta No.2



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En las empresas producto de su actividad o razón social existen varias áreas en donde puede incorporarse el personal. Los resultados obtenidos señalan que las áreas que tienen mayor concentración en las empresas públicas son Finanzas 9%, Planificación y Presupuestos 9%, Talento Humano 4%, Contabilidad y Auditoría 7%, Adquisiciones 5%. En las empresas privadas se distribuye; en Ventas 29%, Marketing 18%, Finanzas 6%, Talento Humano 3%, Negocios Internacionales 5%, Gerencia General 2% y Proyectos 1%

Conforme a los resultados, se evidencia que existen ciertas áreas que demandan de experiencia y resultados comprobables, lo que afecta al recién graduado. El área de ventas y mercadeo es la de mayor demanda en las empresas privadas, aspecto que debe ser tomado en consideración en la formación de los profesionales.

3. En su empresa o institución al cubrir una vacante que podrían llenar los profesionales en Administración de Empresas, encuentra normalmente candidatos que reúnan el perfil requerido en las convocatorias realizadas

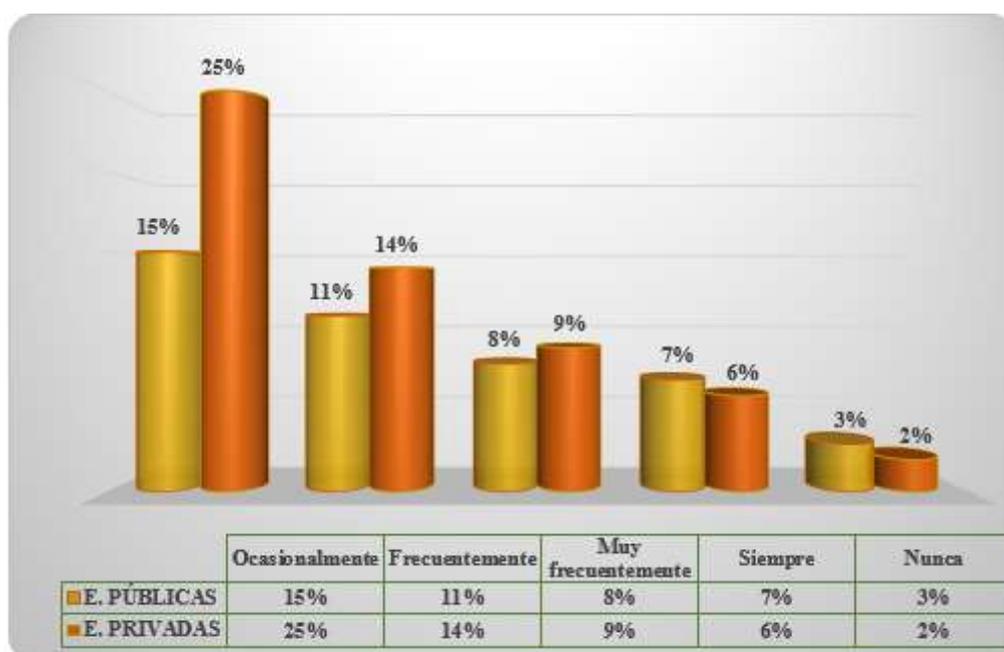
Cuadro No. 9-Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Ocasionalmente	38	40%	15%	25%
Frecuentemente	24	25%	11%	14%
Muy frecuentemente	16	17%	8%	9%
Siempre	12	13%	7%	6%
Nunca	5	5%	3%	2%
Total	95	100%	44%	56%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 9-Pregunta No.3



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

La disponibilidad de personal que cubra los perfiles señalados en las diferentes convocatorias, describe la relación que tiene la formación profesional con los requerimientos.

Las empresas señalan que al realizar las convocatorias de profesionales para llenar las vacantes ocasionalmente las encuentran las empresas públicas en el 15% y 25% las empresas privadas, frecuentemente el 11% y 14% respectivamente, muy frecuentemente el 8% y 9% respectivamente, siempre encuentra llenar sus vacantes mediante las convocatorias realizadas el 8% y 9% respectivamente y nunca el 3% y 2%.

Las concentraciones citadas permiten observar que no siempre se encuentra el personal requerido, aspecto que evidencia problemas en cuanto a la relación existente y pertinencia de la formación del profesional siendo esto una barrera que impide su pronta inclusión laboral.

4. En su empresa o institución ¿Cuál es el mecanismo más utilizado en el reclutamiento de profesionales en Administración de Empresas?

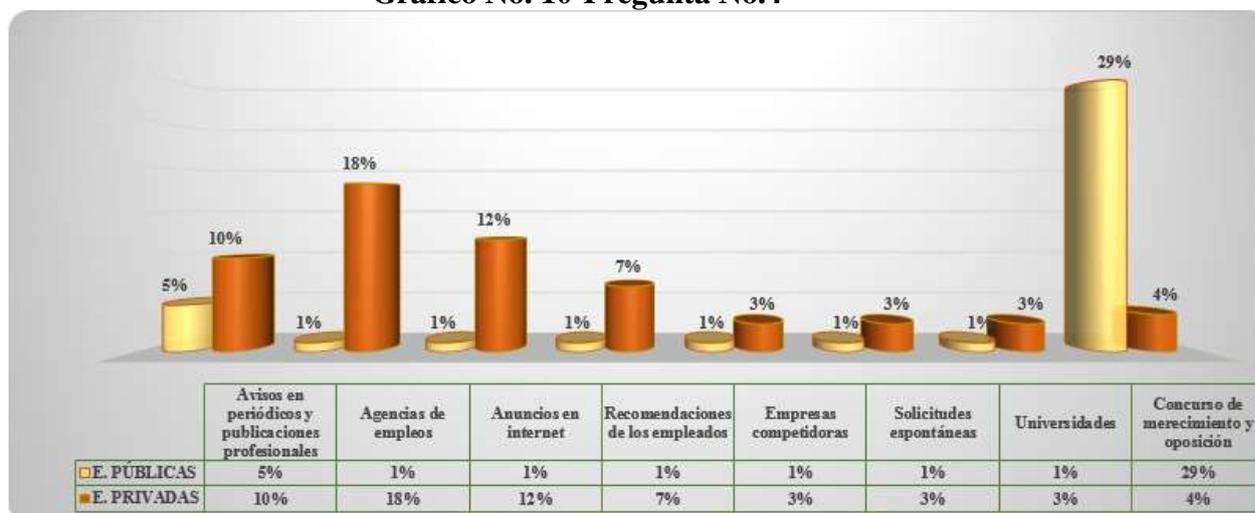
Cuadro No. 10-Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Avisos en periódicos y publicaciones profesionales	14	15%	5%	10%
Agencias de empleos	18	19%	1%	18%
Anuncios en internet	12	13%	1%	12%
Recomendaciones de los empleados	8	8%	1%	7%
Empresas competidoras	4	4%	1%	3%
Solicitudes espontáneas	4	4%	1%	3%
Universidades	4	4%	1%	3%
Concurso de merecimiento y oposición	31	33%	29%	4%
Total	95	100%	40%	60%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 10-Pregunta No.4



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El reclutamiento del personal es un proceso esencial buscando siempre las empresas e instituciones tener una adecuada accesibilidad al personal para cubrir las vacantes existentes de manera efectiva.

Los resultados señalan la vigencia de medios tradicionales en las empresas públicas y privadas. En las empresas públicas el concurso de merecimiento y oposición es el medio de reclutamiento más idóneo con el 29%. Vista la nueva ley orgánica de servicio público que está sujeta a una estricta política de meritocracia los funcionarios públicos de carrera deben sujetarse al concurso de merecimiento y oposición obligatoriamente, en la empresa privada es el 4%.

En las empresas privadas los avisos en periódicos y publicaciones abarca el 10% y 5% en las empresas públicas, seguido de las agencias de empleos 18% y en las empresas públicas el 1% , los anuncios de internet 12% y el 1% en las empresas públicas, recomendación con los empleados 7% y en las empresas públicas el 1%. Por otro lado, los medios menos

utilizados son la búsqueda en las empresas competidoras, universidades y solicitudes espontaneas tanto en las empresas públicas cuanto privadas representa el 12%

Es visible la falta de relación que las empresas tienen con las universidades, no siendo esta una opción considerada pese a que en esta se encuentran formando la mayor parte de profesionales que trabajarán en el país.

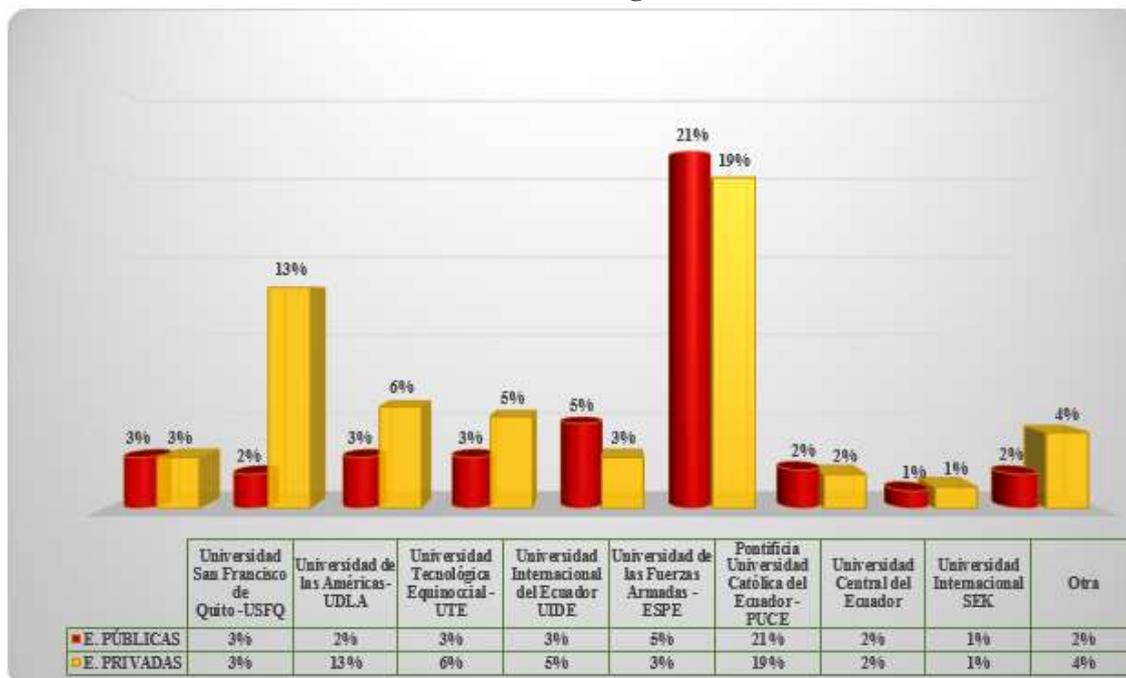
5. De qué Universidad prefiere a los profesionales en Administración de Empresas Cuadro No. 11-Pregunta No.5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Universidad San Francisco de Quito -USFQ	6	6%	3%	3%
Universidad de las Américas- UDLA	14	15%	2%	13%
Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE	9	9%	3%	6%
Universidad Internacional del Ecuador UIDE	8	8%	3%	5%
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE	8	8%	5%	3%
Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE	38	40%	21%	19%
Universidad Central del Ecuador	4	4%	2%	2%
Universidad Internacional SEK	2	2%	1%	1%
Otra	6	6%	2%	4%
Total	95	100%	42%	58%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 11-Pregunta No.5



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El posicionamiento e identificación de las universidades por parte de las empresas es parte de la imagen alcanzada producto de la gestión cumplida. En este caso los resultados muestran claras diferencias en cuanto al criterio de búsqueda de las empresas frente a las universidades disponibles.

Con el mayor porcentaje se encuentra la PUCE con el 40% con una concentración del 19% y 21% respectivamente, seguida por la UDLA con el 2% y 13% en las empresas públicas, la UTE con el 3% y 6% respectivamente, la UIDE y la ESPE con el 8%. Con menor porcentaje se encuentra la Universidad San Francisco, la Universidad SEK, la Universidad Central y otras con el 20%.

Los resultados permiten observar que se toma totalmente como un criterio referente por parte de las empresas la calificación de acreditación alcanzada por las universidades.

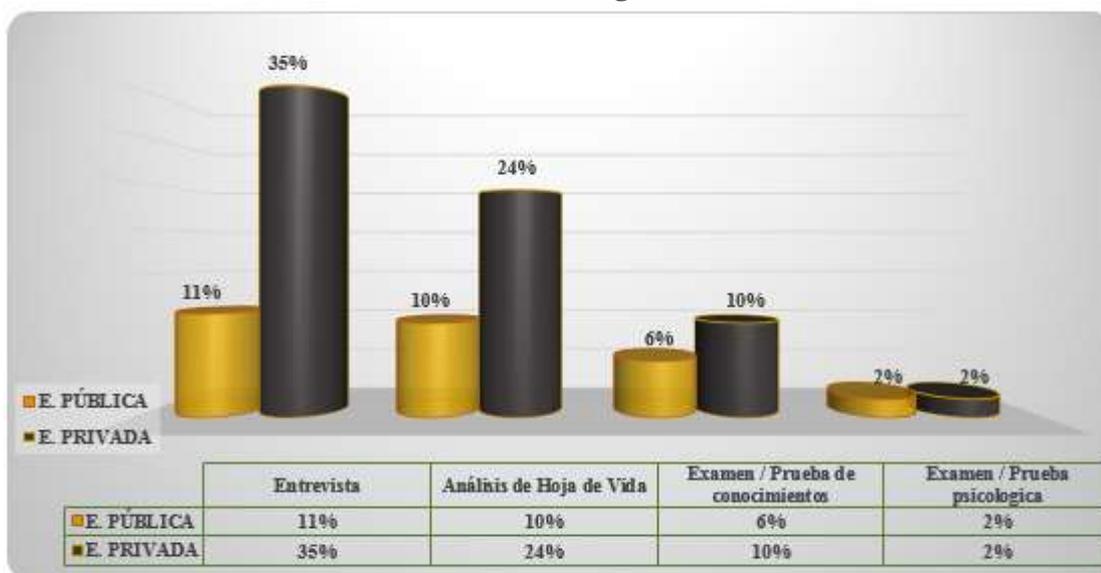
6. Entre los siguientes instrumentos, indique cuál es la forma de selección al graduado en Administración de Empresas.

Cuadro No. 12-Pregunta No.6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESA PÚBLICA	EMPRESA PRIVADA
Entrevista	44	46%	11%	35%
Análisis de Hoja de Vida	32	34%	10%	24%
Examen / Prueba de conocimientos	15	16%	6%	10%
Examen / Prueba psicologica	4	4%	2%	2%
Total	95	100%	29%	71%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)
Elaborado por: Autora

Gráfico No. 12-Pregunta No.6



Fuente: (Investigación realizada, 2014)
Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Los instrumentos seleccionados en el proceso de contratación del personal aportan con información relevante que sustenta la toma de decisiones. Los resultados muestran que existen instrumentos altamente posicionados, mientras otros no son totalmente utilizados.

Con el 44% de concentración, la entrevista es el instrumento más utilizado siendo este muy común en los procesos de selección. Siendo en la empresa privada de mayor

importancia con el 35%, El análisis de la hoja de vida es de igual manera un mecanismo valido en la selección de personal con el 10% y 24% respectivamente en donde se obtienen información relevante del candidato. Con menor concentración se encuentra el examen de prueba de conocimientos con el 6% y 10% respectivamente, y el examen / pruebas psicológicas con el 4% para la empresa pública y privada.

Se evidencia poca flexibilidad y adaptabilidad de los procesos de contratación de personal, aspecto que amerita revisiones para que se pueda disponer de mayor información que soporte adecuadamente la selección del personal.

7. ¿Considera que las competencias del profesional en Administración de Empresas es mejor si?

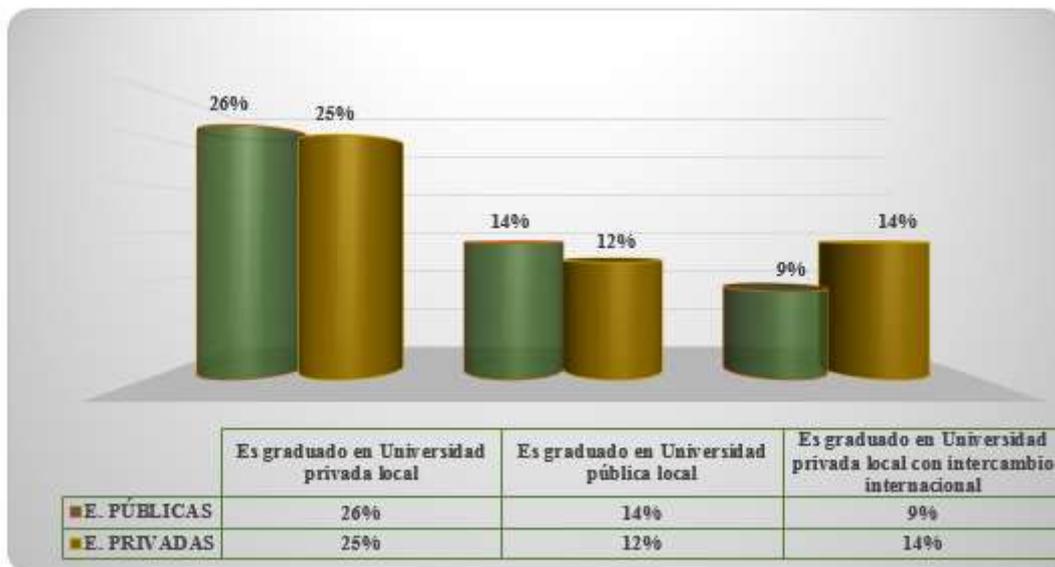
Cuadro No. 13-Pregunta No.7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Es graduado en Universidad privada local	48	51%	26%	25%
Es graduado en Universidad pública local	25	26%	14%	12%
Es graduado en Universidad privada local con intercambio internacional	22	23%	9%	14%
Total	95	100%	49%	51%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 13-Pregunta No.7



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Las competencias en el profesional de Administración establecen diferencias en cuanto al tipo de universidad, las cuales son producto justamente de las experiencias obtenidas en la contratación.

Las competencias que desarrolla el graduado en universidades privadas, se refleja de modo parejo en las preferencias tanto en las empresas publicas cuanto privadas con el 26% y 25% respectivamente, que el graduado provenga de universidades públicas el 14% y 12%, la preferencia que el graduado provenga de universidades privadas con intercambio internacional el 9% y 14%, siendo la empresa privada la que da mayor importancia a este aspecto.

Los resultados a la pregunta No. 7, reflejan la confianza de las empresas hacia las universidades públicas y privadas, aspecto que favorece la inclusión laboral de los graduados.

La aceptación de las empresas hacia la universidad local, refleja la aprobación que éstas tienen, hacia los procesos de acreditación encaminados por el CEAACES.

8. ¿Las Universidades han realizado acercamientos para mostrarle el perfil que tienen sus graduados en Administración de Empresas?

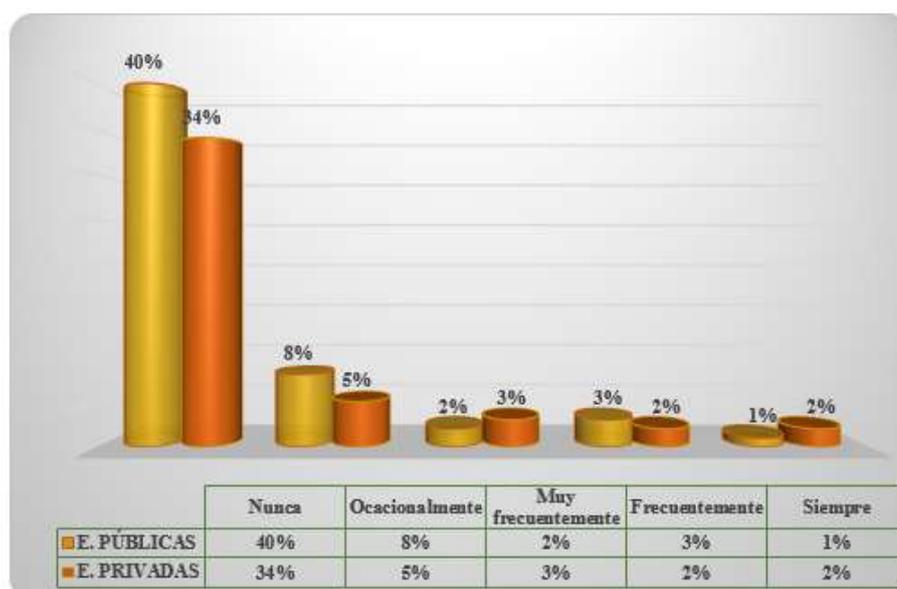
Cuadro No. 14-Pregunta No.8

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Nunca	70	74%	40%	34%
Ocasionalmente	12	13%	8%	5%
Muy frecuentemente	5	5%	2%	3%
Frecuentemente	5	5%	3%	2%
Siempre	3	3%	1%	2%
Total	95	100%	54%	46%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 14-Pregunta No.8



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El acercamiento de las empresas con las universidades es un proceso esencial para disponer de personal con competencias acorde a las necesidades existentes. Su desarrollo fomenta la inclusión laboral y establece mejores posibilidades de desarrollo y crecimiento de la sociedad.

El 40% y el 34% señalan que nunca existe acercamientos, el 8% y 5% ocasionalmente, el 2% y 3% respectivamente señalan que muy frecuentemente y el 3% y 2% respectivamente señalan que el acercamiento es frecuentemente y el 1% y 2% indican que siempre hay acercamiento. Estas concentraciones describen los bajos niveles de relación entre empresas y entes colegiados que señalan una debilidad que impide disponer de mejores sistemas de contratación laboral.

Además, la falta de acercamiento, no permite identificar adecuadamente las necesidades de las empresas, lo que puede reflejarse en falta de competencias por parte del personal. Estos factores son debilidades que en la actualidad no permiten una inclusión efectiva de los graduados acorde la oferta laboral existente.

9. ¿Ha obtenido información referente a las competencias que obtienen los graduados en Administración de Empresas de las Universidades?

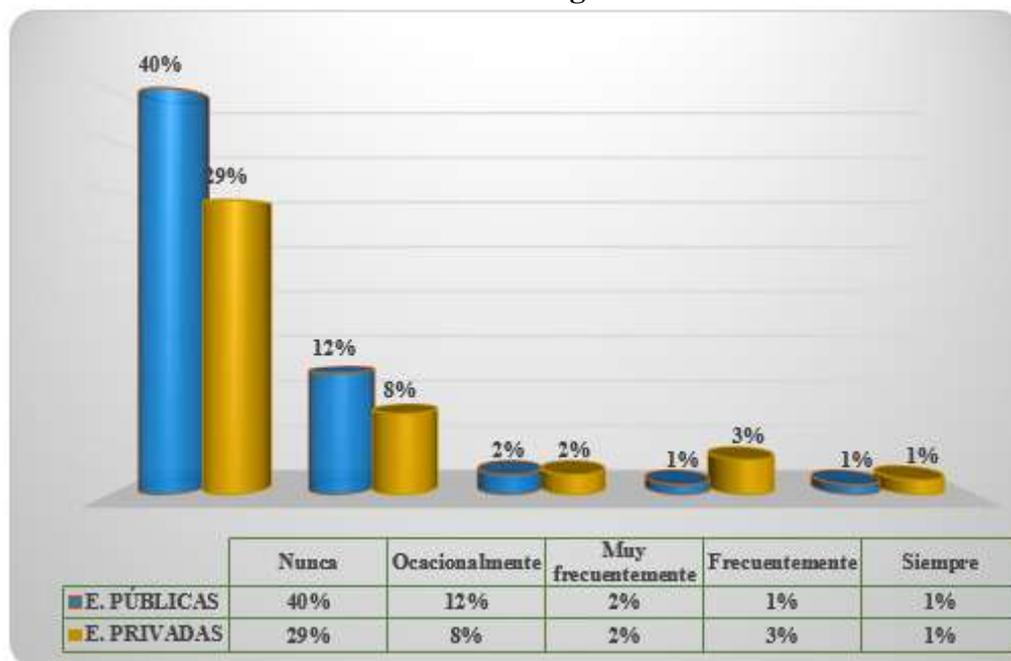
Cuadro No. 15-Pregunta No.9

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Nunca	66	69%	40%	29%
Ocasionalmente	19	20%	12%	8%
Siempre	4	4%	2%	2%
Frecuentemente	4	4%	1%	3%
Muy Frecuentemente	2	2%	1%	1%
Total	95	100%	56%	44%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 15-Pregunta No.9



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Conocer las competencias del personal graduado es necesario para identificar el aporte que estas pueden generar en las empresas. La identificación de los procesos educativos así como la calidad profesional de los graduados abre oportunidades en el mercado y permite a las empresas tener la seguridad de contar con personal adecuado acorde a sus requerimientos.

El 40% y 29% respectivamente señalan que nunca ha obtenido información, el 12% y el 8% respectivamente indican que ocasionalmente, el 4% siempre y frecuentemente respectivamente y el 2% tanto en las empresas públicas y privadas indican que la obtención de la información ha sido frecuentemente.

Los valores citados, confirman la baja relación existente entre empresas y universidades, situación que no permite una cobertura adecuada de las vacantes laborales, no encontrándose totalmente las competencias del personal relacionadas a las necesidades.

10. ¿Qué recomendaciones considera urgentes aplicar para mejorar el perfil del graduado en relación a las necesidades de la empresa?

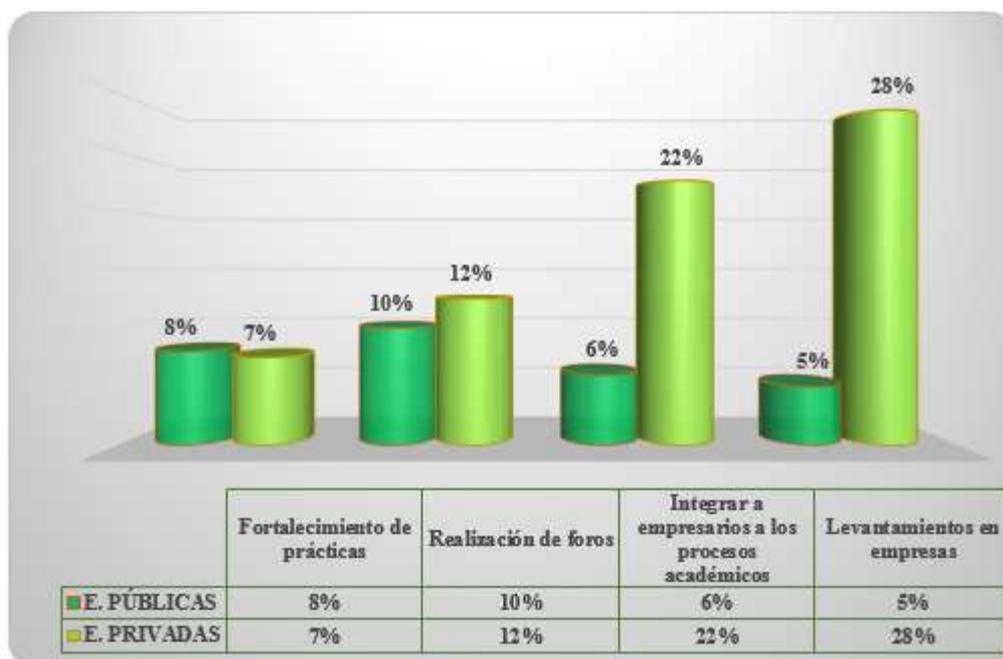
Cuadro No. 16-Pregunta No.10

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
Fortalecimiento de prácticas	14	15%	8%	7%
Realización de foros	23	24%	10%	12%
Integrar a empresarios a los procesos académicos	27	28%	6%	22%
Levantamientos en empresas	31	33%	5%	28%
Total	95	100%	29%	71%

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 16-Pregunta No.10



Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

La formulación de recomendaciones dadas por los empresarios para mejorar el perfil de los graduados acorde a las necesidades de las empresas son factores adecuados que orientarán el desarrollo de varias actividades.

Los resultados obtenidos fueron clasificados en cuatro recomendaciones. Con el 5% y 28% respectivamente encuentran la necesidad de realizar estudios y levantamientos en las empresas que identifiquen necesidades puntuales y sean cubiertas con competencias del graduado. El 6% y el 22% indican la importancia de que los empresarios participen en procesos académicos, permitiendo que sus necesidades sean acompañadas con formación directa. El 10% y 12% respectivamente indican la realización de foros en donde se establezcan parámetros que puedan ayudar a identificar necesidades y se forme al profesional con competencias requeridas. Finalmente, el 8% y 7% indican que el fortalecimiento de las prácticas permitiría acercamientos que ayuden a conocer las necesidades de la empresa con experiencias reales.

Cada alternativa descrita es importante y puede originar varios programas al interior de las universidades que cambien la realidad actual analizada.

3.1.3.4. Conclusiones de las Encuestas

La realización de la encuesta permitió obtener la siguiente información:

- Entre los conocimientos y habilidades más importantes que debe poseer un profesional en Administración visto y definido por las empresas públicas y privadas son, Contabilidad en un 47,37% y Asertividad y Firmeza en un 33,68%.
- Las áreas en las que se desempeña el profesional en Administración de acuerdo a la realidad de las empresas públicas y privadas, son; Finanzas, Planificación y Presupuestos en 9%, en las empresas privadas su desempeño en Ventas equivale al 20% y en Marketing el 18%.
- Al realizar las convocatorias de selección de personal, las empresas públicas encuentran los candidatos que reúnan el perfil indicado, de manera ocasional en un 15% y las empresas privadas en un 25%.
- Para el reclutamiento de personal las empresas públicas lo realizan por medio de Concurso de Merecimiento y Oposición en un 29 % y las empresas privadas en un 4%, esto seguido de avisos en periódicos y publicaciones profesionales en un 5% y 10% respectivamente.
- Las empresas públicas prefieren a los profesionales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE en un 21% y las empresas privadas en un 19%. Seguido por la Universidad de las Américas en un 2% y 13% de aceptación respectivamente.
- Las empresas públicas prefieren a los profesionales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE en un 21% y las empresas privadas en un 19%, seguido por la Universidad de las Américas en un 2% y 13% de aceptación respectivamente.
- La entrevista es el instrumento más utilizado para conocer el perfil del profesional, las empresas públicas la prefieren en un 11% y las empresas privadas en un 35%, seguido de análisis de la hoja de vida en un 10% y 24% respectivamente en la contratación de profesionales.

- Las universidades privadas locales tienen un mayor posicionamiento, considerando las empresas que forman de mejor manera al profesional.
- Los graduados de las Universidades privadas locales son los que cuentan con mayor aceptación de las empresas públicas en un 26% y de las empresas privadas en un 25%, seguido de los graduados de las Universidades públicas locales en un 14% y 12% respectivamente.
- Las empresas determinan que nunca se ha realizado un acercamiento de parte de las Universidad para darles a conocer el perfil de los profesionales en Administración, en un 40% las empresas públicas y en un 34% las empresas privadas.
- Las empresas no conocen las competencias que obtienen los graduados en Administración, en un 40% las empresas públicas y en un 29% las empresas privadas.
- Las empresas recomiendan que en la formación de los profesionales en Administración, se debe considerar la realización de foros, en un 10% las empresas públicas y en un 12% las empresas privadas, seguido de levantamiento que debería realizarse a las empresas.

3.1.4. Entrevista

La entrevista a profundidad es una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a empresarios, para el normal desenvolvimiento de sus actividades contratan permanentemente profesionales de grado en el área de Administración.

Objetivo: *Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública*

3.1.4.1. Metodología de la Entrevistas

Se entrevistaron a tres empresarios en la ciudad de Quito, estas personas fueron elegidas al azar, con la seguridad de que su criterio profesional y empresarial, nos permitiría oscilar las necesidades que se presentan al contratar a profesionales graduados en Administración.

3.1.4.2 Formato y Resultados de la Entrevista

La entrevista está conformada de siete preguntas, en la que el entrevistado manifestó sus criterios y puntos de vista acerca de la necesidad del perfil en competencias que debe reunir el graduado de grado en Administración.

Cuadro No. 17- Formato y desarrollo de Entrevistas

ENTREVISTA No. 1
Objetivo: Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública.

Entrevista No.	01
Nombre del Entrevistado:	Iliana Raules
Profesión del Entrevistado:	Tecnóloga Médica
Nombre de la Empresa o Institución	Clínica La Primavera
Cargo:	Gerente General
Perfil del entrevistado / a	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mujer ✓ 50 años ✓ Empresaria ✓ Líder ✓ Emprendedora ✓ Optimista
Lugar y fecha:	4 de Septiembre de 2014

1. Cuando usted entrevista a un candidato en el proceso de selección, ¿qué es lo que busca?

R: La Clínica La Primavera, busca en los candidatos a seleccionar el alto grado en su compromiso con el ser humano, su comportamiento. Es importante identificar en su currículo su formación profesional. El exquisito trato con las personas, es decir su trato humanizado con los demás.

A: La formación profesional es un requerimiento esencial dentro de los procesos de contratación. Como se observa, las empresas evalúan un conjunto de características para tomar la decisión de contratación, siendo estas indispensables para mejorar el rendimiento empresarial. El conocimiento, las habilidades y destrezas evaluadas se enfocan al compromiso que el profesional tenga con sus labores y obligaciones. El humanismo es un área que se considera necesaria y que debe estar apoyada en una formación de principios y valores.

2. ¿Qué valora usted más... la actitud o la aptitud del candidato? ¿Por qué?

R: Es muy importante la actitud, sus actitudes se verán reflejadas en su currículum y en el día a día de sus funciones y tareas.

A: La actitud es un requerimiento necesario que permite aprovechar la aptitud del profesional. Esta se forma en base a la identificación de la importancia de crecer y fomentar un mayor desarrollo. El profesional comprende sus responsabilidades y las cumple consiente de que esto ayudará a mejorar su calidad de vida y la de los demás.

3. ¿Qué tan importante es el estatus económico / social de la universidad en la que se formó el Administrador de Empresas?

R: No es importante. Para la Clínica la Primavera es indiferente el estrato socio económico de donde provienen sus seleccionados. La experiencia me ha permitido identificar que los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador están más preparados.

A: El estatus económico del profesional no es un requerimiento evaluado. La contratación se basa en un principio de igualdad en donde prima el esfuerzo, la preparación, la voluntad y el deseo de aportar y crecer. Se observa que existe un posicionamiento importante de la Universidad Central, aspecto que comprende una formación de calidad que las empresas han podido identificar.

4 ¿Usted como empresaria prefiere contratar Administradores con una formación académica integral especializada o generalista?

R: La formación de los candidatos debe ser integral. En el área de la salud debe haber una especialidad.

A: Todo profesional debe contar con las bases necesarias para poder desempeñarse de manera eficiente. Las bases formativas, como indica su nombre proveen de competencias indispensables que todo profesional debe tener. Sin embargo, dada la amplia magnitud de especialidades y requerimientos en el campo de la medicina es necesario que el profesional tenga una formación necesaria para atender las responsabilidades exigidas por la carrera y principalmente por la sociedad.

5. ¿Valora usted más a un graduado con experiencia en pasantías o prácticas pre profesionales, o un graduado con alto conocimiento teórico aunque sin experiencia práctica ¿Por qué?

R: La experiencia es indispensable, y se convierte en un elemento valioso en la formación de los estudiantes. Es un factor determinante en el desenvolvimiento de los futuros profesionales.

A: La experiencia es necesaria, permitiendo al profesional desenvolverse efectivamente. Las universidades deben apoyar a formar experiencia en los profesionales, incorporando actividades prácticas en sus estructuras académicas que puedan ser aplicadas y aportar a mejorar las competencias del estudiante.

6. ¿Cuántas horas de capacitación debe invertir su institución para formar al empleado graduado en Administración de Empresas para que reúna las competencias que requiere la empresa o institución?

R: A mi juicio es muy importante capacitarse. Las empresas deberían considerar la capacitación para sus empleados. Clínica La Primavera preocupada por este tema asignada 20 horas mensuales en capacitación y al menos un curso por mes.

A: La capacitación constante es requerida. Todo profesional debe disponer de una formación constante que actualice sus conocimientos y le permita desenvolverse eficientemente en sus responsabilidades. Es importante que las empresas tengan mayor relación con las universidades para proveer de programas formativos de mejor calidad.

7. ¿Cuántas oportunidad de negocios ha perdido su empresa o institución por no tener personal capacitado y con las competencias adecuadas para el cargo?

R: Han sido mínimas las oportunidades perdidas.

A: Se observa que las no ha existido perdidas de negocios producto a falencias en la formación del profesional, siendo esto un factor importante que señala un aporte del profesional. En este caso, el fortalecimiento académico es un mecanismo necesario para aportar al crecimiento empresarial.

Gracias por su colaboración

ENTREVISTA No. 2

Objetivo: Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública.

Entrevista No.	02
Nombre del Entrevistado:	Jaime Polit
Profesión del Entrevistado:	Licenciado en Negocios Internacionales
Nombre de la Empresa o Institución	Tecnibuild
Cargo:	Gerente
Perfil del entrevistado / a	<ul style="list-style-type: none">✓ Hombre✓ 48 años✓ Auténtico✓ Inclusivo✓ Respetuoso
Lugar y fecha:	5 de Septiembre de 2014

1. Cuando usted entrevista a un candidato en el proceso de selección, ¿qué es lo que busca?

R: Para mí es muy importante la actitud proactiva, que al menos existan conocimientos básicos de Contabilidad, Recursos Humanos y Marketing.

A: Se observa mayor enfoque en la actitud que en el conocimiento. Esto es un factor parcial, no siempre adecuado. Puede presentarse problemas en los procesos selectivos de las empresas, aspecto que se evidencia en la respuesta. No siempre las empresas están preparadas para contratar personal, no identificando las prioridades requeridas.

2. ¿Qué valora usted más... la actitud o la aptitud del candidato? ¿Por qué?

R: La actitud debe ser permanentemente positiva, con el interés por aprender y existir la necesidad de trabajar en equipo.

A: La actitud es un elemento requerido que siempre es valorado y priorizado. Este se alcanza con una adecuada formación que permita al profesional reconocer la importancia de su gestión y aporte en una organización.

3. ¿Qué tan importante es el estatus económico / social de la universidad en la que se formó el Administrador de Empresas?

R: No es importante. De preferencia la selección se realiza de la Universidad o de la Universidad San Francisco, siendo las dos de diferente estrato socio económico.

A: El estatus económico no es importante, prima el conocimiento, compromiso, esfuerzo. Existen universidades posicionadas, aspecto que se ha logrado en base justamente en base al esfuerzo del profesional. En este caso, los profesionales son el fiel reflejo de cada institución académica.

4. ¿Usted como empresaria prefiere contratar Administradores con una formación académica integral especializada o generalista?

R: El conocimiento del candidato a ser seleccionado debe ser generalista, esta es una pequeña empresa, y por ende se realizan varias actividades.

A: La formación debe ser general y especializada. Estos elementos se integran para alcanzar un mejor desempeño. Las estructuras académicas deben proveer de las competencias necesarias para que el profesional responda a todos los requerimientos exigidos por las empresas contratantes.

5. ¿Valora usted más a un graduado con experiencia en pasantías o prácticas pre profesionales, o un graduado con alto conocimiento teórico aunque sin experiencia práctica ¿Por qué?

R: Deben haber practicado previamente, deberían haber realizado un cierto número de horas de prácticas, es decir debe haber habido ya una experiencia laboral en el mercado empresarial.

A: La experiencia es fundamental. El profesional debe además del conocimiento conocer cómo actuar en base de las situaciones presentadas. Este es un requerimiento que debe ser evaluado en la estructura de formación, a fin de que pueda desempeñarse eficientemente.

6. ¿Cuántas horas de capacitación debe invertir su institución para formar al empleado graduado en Administración de Empresas para que reúna las competencias que requiere la empresa o institución?

R: Aproximadamente 25 horas realizadas en un mes, el último curso dictado fue en Seguridad y Salud Ocupacional dictado la última vez.

A: La capacitación complementaria es necesaria y permanente. Los cambios en la sociedad ameritan que el profesional siempre esté atento a responder de manera efectiva, proveyendo con sus conocimientos alternativas que mejoren la gestión.

7. ¿Cuántas oportunidad de negocios ha perdido su empresa o institución por no tener personal capacitado y con las competencias adecuadas para el cargo?

R: Si ha habido un requerimiento de personal especializado, las alianzas con las diferentes empresas con las que trabajamos no ha permitido cubrir estas necesidades, que de acuerdo a las características de los contratos deben ser técnicos en el área.

A: Es importante que las empresas cuenten con profesional calificado que le permitan aprovechar oportunidades de negocio. La adecuada formación es un requerimiento esencial para impulsar el mejoramiento empresarial, siendo estos elementos que deben ser considerados en la propuesta.

Gracias por su colaboración

ENTREVISTA No. 3

Objetivo: Conocer si los profesionales en Administración de Empresas reúnen los conocimientos y habilidades necesarios, y si éstos responden a lo que se espera del talento humano en el ámbito empresarial y en la administración o gestión pública.

Entrevista No.	03
Nombre del Entrevistado:	Adrian Rojas
Profesión del Entrevistado:	Ingeniero Comercial
Nombre de la Empresa o Institución	ASESTAX
Cargo:	Gerente General
Perfil del entrevistado / a	<ul style="list-style-type: none">✓ Hombre✓ 38 años✓ Optimista✓ Anclado✓ Confiable
Lugar y fecha:	5 de Septiembre de 2014

1. Cuando usted entrevista a un candidato en el proceso de selección, ¿qué es lo que busca?

R: Las personas a seleccionar deben tener conocimientos de levantamiento de procesos, manejo de información, conocimientos básicos en finanzas, deben saber manejarse por sí solos con la iniciativa para ejecutar sus tareas.

A: Las competencias requeridas por los profesionales deben estar acorde a las necesidades de la empresa. Las instituciones de educación deben disponer de mecanismos que les ayuden a identificar las necesidades existentes a fin de establecer competencias adecuadas y acorde a las exigencias. Los modelos educativos deben reflejar requerimientos actuales y futuros, permitiendo que los profesionales se conviertan en impulsores de cambio y desarrollo.

2. ¿Qué valora usted más... la actitud o la aptitud del candidato? ¿Por qué?

R: Actitud 100%, un alto interés por aprender.

A: La actitud es fundamental y debe estar siempre en el profesional. Esta acompañada de una adecuada aptitud permite al profesional desempeñarse adecuadamente. Las instituciones de educación deben motivar a sus profesionales para que siempre respondan positivamente al cumplimiento de los objetivos planteados.

3. ¿Qué tan importante es el estatus económico / social de la universidad en la que se formó el Administrador de Empresas?

R: No es importante. He seleccionado de la Universidad Católica o de la Universidad San Francisco, es indiferente.

A: El estatus económico no es importante. Lo importante es la calidad de profesional, su actitud y comportamiento. Su nivel de responsabilidad, principios y valores con los cuales actúa en beneficio colectivo e individual.

4. ¿Usted como empresario prefiere contratar Administradores con una formación académica integral especializada o generalista?

R: La formación debe ser especializada. De acuerdo a las actividades de la empresa en finanzas y auditoría y tributación.

A: La formación integral y especializada es complementaria y necesaria. Los procesos de formación deben permitir que el profesional cuente con las bases necesarias y con conocimientos propios al área donde se desenvuelven.

5. ¿Valora usted más a un graduado con experiencia en pasantías o prácticas pre profesionales, o un graduado con alto conocimiento teórico aunque sin experiencia práctica ¿Por qué?

R: La formación práctica no debe faltar en la formación de los estudiantes. La Universidad debe preocuparse por vincular y crear una relación con la empresa.

A: La experiencia es un requerimiento de las empresas, por lo que los procesos formativos deben incorporar prácticas que permitan alcanzarla. Este es un requerimiento y necesidad que todo modelo educativo debe adoptar.

6. ¿Cuántas horas de capacitación debe invertir su institución para formar al empleado graduado en Administración de Empresas para que reúna las competencias que requiere la empresa o institución?

R: Al menos 10 horas a la semana, en NIIFS, comportamiento ético, equilibrio emocional.

A: La capacitación debe establecerse en función a los temas capacitados. En este sentido la definición de horas corresponde al temario tratado, a su complejidad y forma de

ejecutarse, siendo un elemento que debe establecerse previamente para garantizar una formación adecuada.

7. ¿Cuántas oportunidad de negocios ha perdido su empresa o institución por no tener personal capacitado y con las competencias adecuadas para el cargo?

R: Si se han perdido por lo menos 20 oportunidades de negocios, esto ha significado entre \$15.000 o \$ 20.000 dólares.

A: La falta de formación adecuada reduce el aprovechamiento de las oportunidades, aspecto que limita el crecimiento de las empresas

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

3.1.4.3. Conclusiones de las Entrevistas

El desarrollo de las entrevistas permite observar lo siguiente:

- La selección de profesionales no solo depende de sus conocimientos sino también de su sentido humano y social.
- Se prefiere candidatos con un amplio conocimiento general, que puedan desenvolverse de manera multidisciplinaria.
- Es importante que el profesional tenga experiencia, debiendo disponer de prácticas que le permitan adaptarse de mejor manera en la empresa.
- La actitud y aptitud del profesional son elementos evaluados para decidir su contratación.
- La especialización también es requerida, debiendo el profesional demostrar competencias específicas acorde a las necesidades y perfil de la vacante.

3.2. COMPETENCIA / PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS

3.2.1. Competencia / Proveedores

La educación tiene el poder de transformación. En la educación convergen impactos económicos, políticos, de gobernabilidad y un alcance que llega, prácticamente, a todos los sectores y familias de la sociedad.

Esto implica que cualquier cambio afecta la vida cotidiana a gran escala y en la mayoría de los casos trastoca enormes intereses. Ecuador tiene claro este contexto, por ello, desde los sectores público y privado, cada uno en su entorno y también en alianzas estratégicas, juntan esfuerzos para ofrecer las condiciones de un mercado con empleo de calidad y, paralelamente, nuevos profesionales con nuevos conocimientos que dominan las nuevas tecnologías de innovación, con gran capacidad de ejecutar e independencia en la toma de decisiones. (REVISTA EKOS, 2014)

3.2.1.1 Oferta Académica

Universidades con oferta de Pregrado y Posgrado

	UNIVERSIDAD
A	Escuela Politécnica Nacional
	Escuela Superior Politécnica del Litoral
	Universidad San Francisco de Quito
B	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
	Universidad Casa Grande
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
	Universidad Central del Ecuador
	Universidad de Cuenca
	Universidad del Azuay
	Universidad Estatal de Milagro
	Universidad Nacional de Loja
	Universidad Particular Internacional SEK
	Universidad Politécnica Salesiana
	Universidad Técnica de Ambato
	Universidad Técnica del Norte
	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
	Universidad Técnica Particular de Loja
	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Universidad Tecnológica Equinoccial	

	Universidad Tecnológica Indoamérica
C	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
	Universidad de Especialidades Turísticas
	Universidad de las Américas
	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios
	Universidad Estatal de Bolívar
	Universidad Internacional del Ecuador
	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
	Universidad Metropolitana
	Universidad Nacional del Chimborazo
	Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo
	Universidad Regional Autónoma de los Andes
	Universidad Técnica de Babahoyo
	Universidad Técnica de Cotopaxi
	Universidad Tecnológica Israel
D	Universidad Agraria del Ecuador
	Universidad de Guayaquil
	Universidad Estatal del Sur de Manabí
	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
	Universidad Técnica de Machala
	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

Universidades con oferta de Pregrado

B	Universidad de los Hemisferios
	Universidad Estatal Amazónica
	Universidad Iberoamericana del Ecuador
	Universidad Politécnica Estatal del Carchi
C	Universidad Estatal Península de Santa Elena
	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
	Universidad Técnica de Manabí
	Universidad Tecnológica Ecotec
D	Universidad Católica de Cuenca
	Universidad de Otavalo

Universidades con oferta de Posgrado

A	Facultad Latinoamericana de Ciencias Social
	Universidad Andina Simón Bolívar
B	Instituto de Altos Estudios Nacionales

Fuente: (CEAACES, 2013)
Elaborado por: Autora

La falta de medidas enfocadas a relacionar la oferta académica con las necesidades del sector privado y público ha dado lugar a una distribución no uniforme de las carreras. En este caso, la oferta académica es limitada, dando lugar a situaciones de concentración excesiva en ciertas áreas académicas que superan inclusive la capacidad de demanda del mercado.

Según Vargas, Patricio (Vargas, 2012), la situación actual se relaciona a efectos como el siguiente: “En el país hay más administradores de empresas que empresas. Las carreras que más alumnos tienen no son las que más necesita el país” (El Universo, 2012)

Esta situación ha generado la necesidad de diversificar la oferta académica, la cual se oriente a las necesidades propias de la sociedad, dando lugar a la formación de profesionales cuyas competencias sean requeridas y su gestión apoye al crecimiento del país.

La relación, necesidades de la sociedad y educación es un determinante que debe primar en la formación de profesionales, aspecto que establecerá la capacidad del país para mejorar la calidad de vida, permitiendo que el Plan del Buen Vivir sea una realidad.

Uno de los antecedentes más importantes que existe en el mundo de la capacitación laboral es el enfoque de competencias laborales. Este enfoque se planteó a partir de los años ochenta y fue impulsado en algunos países desarrollados, preocupados por el creciente desfase entre los contenidos de la educación técnica y los requerimientos del empleo en el sector productivo.

Las primeras señales del problema fueron las quejas de los empleadores que no conseguían reclutar personal con las calificaciones necesarias; al mismo tiempo que, las encuestas de empleo mostraban que había cada vez más personas con distinta formación profesional desempeñando la misma ocupación, y utilizando apenas una fracción de su educación.

Ello sugería que la capacidad para desempeñar un trabajo tenía poco que ver con el título profesional del individuo, y que esta capacidad se podía desarrollar a través de diferentes vías de estudio y experiencia.

Así surgió el enfoque de la competencia laboral, entendida como la capacidad de desempeñar correctamente un trabajo. Para Martín Miranda una competencia laboral “*comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente*”. (Martín, 2003)

Vargas Zúñiga plantea que al hablar del enfoque de competencia laboral es conveniente distinguir entre las diferentes fases en su aplicación tanto para el sector público cuanto privado:

a) *Identificación de competencias:* Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

b) *Normalización de competencias:* Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un

procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

c) *Formación basada en competencias:* Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.

De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar.

Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

3.2.2. Intermediarios

Las empresas públicas y privadas demandarán, de empresas especializadas y conocedoras en el ámbito de Recursos Humanos quienes se encargarán de buscar y contratar a los trabajadores de la empresa.

La primera labor de esta área es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuál es la necesidad de mano de obra que va a tener la empresa en una época determinada, qué tipo de perfiles van a ser los necesarios, qué tipo de contratos van a realizarse y cuál va ser su costo.

Tras la planificación comienza la búsqueda, se pasa a la fase de selección de personal. Una vez establecido cuál es el perfil de trabajador que busca la empresa, se comienza a buscar candidatos dando publicidad de la vacante existente. Actualmente la forma más común de hacerlo es a través de portales especializados de empleo en la red.

En cuanto comiencen a llegar los currículums, los técnicos de Recursos Humanos comenzarán la búsqueda, descartando a aquellos cuyo perfil no se adapte al buscado y concertando entrevistas con aquellos candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto.

Posteriormente se realizarán entrevistas personales para conocer a los candidatos con más profundidad y si fuera necesario, se realizarán pruebas para comprobar que los interesados pueden realizar el trabajo ofertado. Se procederá de esta manera hasta que se encuentre al candidato idóneo.

En concordancia con el Objetivo General del presente estudio de investigación, se concluye, después de realizado el estudio de mercado que los resultados obtenidos permitieron establecer el Perfil Profesional por Competencias, de acuerdo a las necesidades de las empresas públicas y privadas en Quito, y el Diseño del Perfil por Competencias de los Administradores.

CAPÍTULO IV
DISEÑO DE PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS
ADMINISTRADORES

El levantamiento de campo y análisis desarrollado, evidencian una falta de relación entre la formación del profesional en administración y los requerimientos de las empresas públicas y privadas, estableciendo la necesidad de desarrollar un perfil por competencias que responda a las necesidades del mercado y permita al recién graduado desarrollarse profesionalmente.

En este sentido, el presente capítulo ha sido desarrollado con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los grupos interesados. En base a lo expuesto, el objetivo buscado en el capítulo es el diseño de un perfil integral que permita garantizar una mejor relación entre lo que demandan las empresas y los procesos educativos de las instituciones de educación superior.

4. DISEÑO DE PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES

4.1 Bases del diseño del perfil por competencias

El Reglamento de Régimen Académico RRA establece los principales procesos académicos necesarios a cumplir por parte de las Institución de Educación Superior - IES para elevar la calidad, promover la posibilidad de diversidad de los itinerarios académicos, integrar el sistema de educación superior a las redes regionales y globales de conocimiento, contribuir a la formación del talento humano, organizar procesos académicos en torno a la libertad de formación, aprendizaje e investigación, dotar de modelos educativos y curriculares de un carácter flexible, dinámico y contextual, así como de itinerarios de aprendizaje, investigación, producción, gestión social y desarrollo del conocimiento.

En este sentido, el modelo de competencias que se desarrolla a continuación debe promover una formación integral basado en niveles formativos que se basen en modelos de aprendizaje específicos en los cuales los participantes puedan disponer de competencias adecuadas que les permitan afrontar de manera eficiente los retos que la sociedad demanda.

El diseño del perfil por competencias debe satisfacer los requerimientos de las empresas, permitiendo brindar al profesional conocimientos acorde a sus requerimientos que le reconozcan desenvolverse efectivamente.

El análisis desarrollado permite entender que las necesidades de las empresas se basan en incorporar personal que cumpla adecuadamente sus responsabilidades y a la vez promueva mejoramientos internos que eleven el rendimiento general. En este sentido, las competencias deben permitirle al profesional cumplir sus obligaciones y direccionar acciones orientadas a mejorar el rendimiento en las diferentes áreas en donde se desempeñe.

Por esta razón, el diseño del perfil debe estar conformado de diversas bases y cada una de ejes que permitan al personal desempeñarse de manera efectiva aportando al desarrollo económico, social, político y ambiental del Ecuador. Su formación debe necesariamente responder a la realidad nacional, disponiendo de una clara visión y capacidad para

afrontar los retos existentes dando lugar a nuevas tendencias que impulsen un mayor crecimiento a las empresas.

Las competencias pueden ser definidas como las habilidades, destrezas y conocimientos que una persona adquiere y que le permiten utilizarla de manera efectiva para solventar un determinado problema, permitiendo alcanzar resultados específicos necesarios y requeridos en un determinado momento.

Acorde los resultados obtenidos, el modelo propuesto se conforma de la siguiente estructura descrita en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 17-Perfil por competencias

Bases del Modelo de Perfil por competencias	
Bases	Descripción
Competencias humanistas y éticas	Permite que el profesional mantenga un comportamiento basado en principios y valores permitiéndole contribuir al desarrollo de una sociedad íntegra que respete y fomente los derechos fundamentales con sus actos.
Competencias Técnicas	Comprende conocimientos que permitan ejecutar con eficiencia, eficacia y efectividad las responsabilidades en las áreas administrativas necesarias para impulsar el desarrollo constante de la sociedad.
Competencias tecnológicas	Comprende el uso y desarrollo de equipos y aplicaciones tecnológicas cuya aplicación mejore el rendimiento de la gestión.
Competencias Investigativas y metodológicas	Comprende la capacidad del profesional en aplicar metodologías tendientes a solucionar problemas existentes y generar nuevos conocimientos.
Competencias direccionales y visionarias	Comprende la capacidad de orientar, direccionar y dirigir en base al desarrollo del liderazgo.
Competencias ambientales	Comprende el fomento de las actividades en armonía con el medio ambiente, permitiendo su desarrollo y recuperación.

Fuente: (Investigación realizada, 2014)

Elaborado por: Autora

El diseño de perfil por competencias propuesto se conforma por seis áreas básicas las cuales se consideran necesarias para garantizar que el profesional graduado en administración disponga de habilidades y capacidades necesarias para solventar el requerimiento de las empresas y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.

Cada una de las áreas básicas definidas permitirá al profesional desempeñarse de manera adecuada, manteniendo siempre una visión hacia el perfeccionamiento de las funciones que le permitan aumentar el rendimiento con menor uso de recursos.

4.2 Estructura de la formación por competencias

Las empresas privadas y públicas demandan de personal calificado en todas sus áreas mismas que acorde a los objetivos propuestos demandan de competencias específicas,

Las cuales son vitales. Esto señala la necesidad de desarrollar un perfil flexible adaptable a las necesidades empresariales y viable en la medida que permita al recién graduado disponer de bases sólidas que le permitan incorporarse efectivamente en el mercado laboral.

De esta manera, quien adopte el perfil propuesto, entendiéndose universidades, escuelas politécnicas, centros de formación, entre otros, dispondrá de un esquema adaptable a las necesidades del mercado y a los cambios que en este ocurran, producto al propio avance de las ciencias y a los cambios en los patrones de comportamiento de los clientes.

Por esta razón, tomando como referencia las bases del perfil propuesto, la estructura de formación responderá a niveles de requerimiento en cada una de las áreas empresariales, proceso que fomentará un desarrollo adecuado viable de ser actualizado acorde cambien las necesidades.

Todas las bases del diseño propuesto son importantes, no obstante las diferentes áreas empresariales que demandan de profesionales en administración requieren de priorizaciones que da lugar a especializaciones requeridas.

Este factor da lugar a un concepto inmerso en el diseño propuesto basado en la formación integral y especializada.

- **Formación Integral:** La formación integral señala la importancia que el profesional disponga de una visión amplia respaldada con conocimientos en diferentes áreas que le permitan responder frente a exigencias que van a presentarse en su carrera. Además, dispondrá de la capacidad de investigar, generar conocimiento y actualizarse, aspectos que le permitirán estar acorde a la demanda de profesionales existente en el mercado.
- **Formación especializada:** Comprende la selección de ramas administrativas necesarias en una empresa, disponiendo de un conocimiento profundo que le permita actuar de manera eficiente, acorde a las exigencias y adecuada para alcanzar altos niveles de calidad y productividad. El conocimiento especializado le permite tomar decisiones sustentadas en conocimiento del área, aspecto que para la empresa implica la posibilidad de desarrollarse alineada al marco legal y a las necesidades del mercado con propuestas basadas en ventajas competitivas que fortalecen su participación en el mercado.

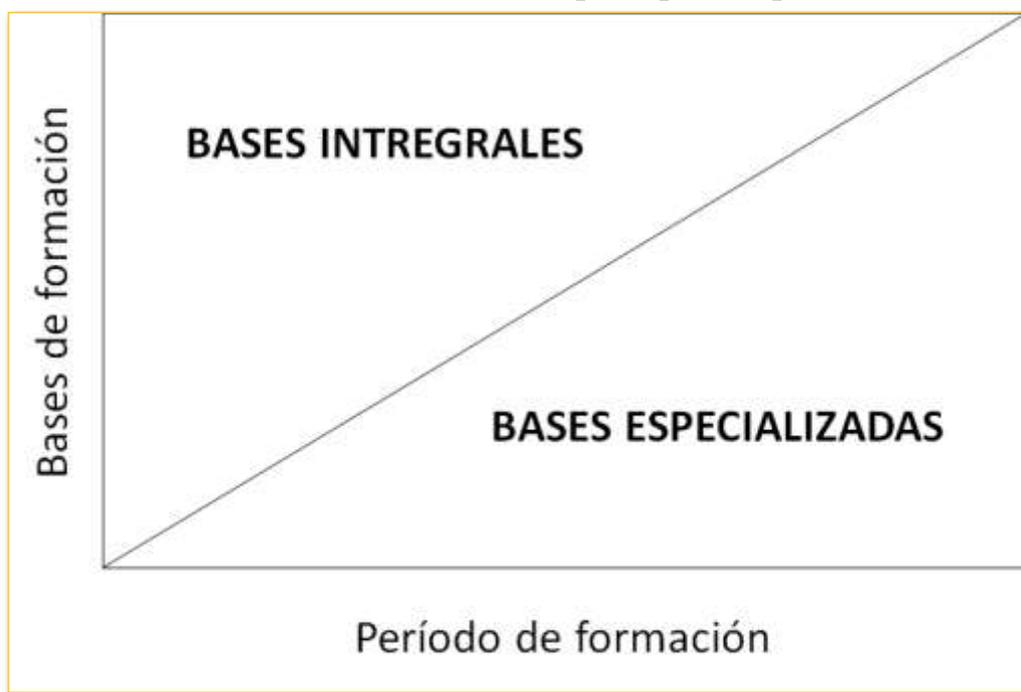
Los elementos expuestos, establecen una necesidad y un reto que debe ser cubierto adecuadamente por el diseño de competencias planteadas. La necesidad radica en conformar un sistema flexible, orientado y enfocado al requerimiento de las empresas que permitan al profesional disponer de una formación integral y especializada.

El reto implica en establecer un modelo que combine dos áreas apartemente excluyentes en donde la formación integral y la especializada manejan procesos metodológicos propios. En este caso, la formación integral como indica su nombre demanda del conocimiento de todas las bases citadas, entendiendo que estas son indispensables y necesarias por la empresa.

Por otro lado, la formación especializada da mayor ponderación a ciertos ejes para que el profesional pueda responder de manera eficiente a las demandas que las empresas tienen en sus diferentes procesos internos.

Para establecer un criterio unificado que permita satisfacer de manera adecuada los requerimientos planteados, la estructura diseñada se representa en base al siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 18- Estructura del perfil por competencias



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autora

Analizando la estructura propuesta, se observa que de las bases citadas, es necesario establecer una priorización en función a las necesidades de las empresas en relación a las competencias del profesional por cada proceso. Es decir, señalar los requerimientos especializados que le permitan desenvolverse apropiadamente.

En este caso, es fundamental que su formación le permita al profesional tener una visión amplia pero un conocimiento y habilidad que le permita marcar un verdadero aporte en la empresa.

Dada la amplitud del conocimiento y procesos de las empresas, el aporte de la estructura implica la posibilidad de formar a un profesional en donde conforme va formándose va fortaleciendo su especialidad partiendo de una visión integral.

Para explicar de mejor manera la estructura, se cita diferentes procesos empresariales como por ejemplo mercadeo y finanzas. Ambos son indispensables para la empresa, debiendo el profesional tener una formación en aspectos generales y específicos. Estos últimos son propios del área seleccionada.

La estructura planteada, establece la posibilidad de que las universidades adapten sus procesos formativos a los requerimientos de las empresas, permitiendo que a medida que

el estudiante cumple su periodo de formación vaya adquiriendo una especialidad partiendo justamente de una formación integral que le permita desenvolverse eficientemente.

En este caso, es necesario establecer una valoración por áreas que permita definir cuáles de las bases citadas deben ser consideradas como formación integral y cuales como especializada. Este proceso deberá realizarse por ámbito de estudio, entendiendo que cada una de las bases posee elementos integrales y especializados.

4.3 Valoración por áreas

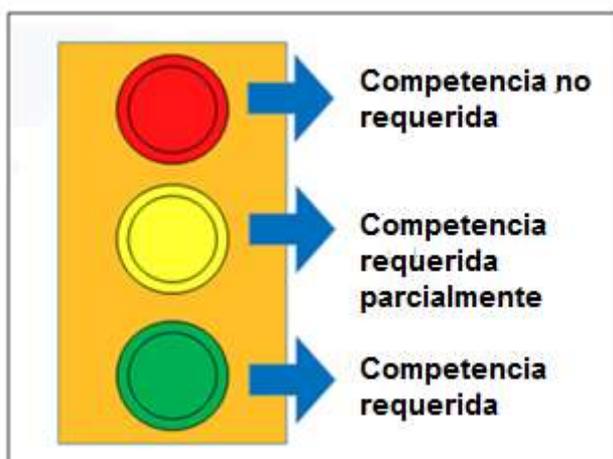
Para poder establecer un mecanismo útil de priorización, se ha establecido un sistema tipo semáforo basado en tres niveles que se describen a continuación:

Cuadro No. 18- Estructura del semáforo

Valor	Descripción
0	Competencia no requerida
1	Competencia requerida parcialmente
3	Competencia requerida

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 19- Estructura del semáforo



Elaborado por: Autora

Mediante el sistema de priorización, es necesario establecer procesos de relación entre el ente académico y los empresarios a fin de obtener los resultados que permitan determinar las bases que van a ser incorporadas en el área integral y en el área específica.

Es importante citar que cada una de las bases se conforma de ejes, los cuales pueden tener diferente priorización, dando lugar a la creación de mallas académicas totalmente pertinentes.

4.4 Procesos de Desarrollo

La aplicación de la estructura debe permitir al estudiante identificar la utilidad de las competencias. Es decir la formación no podrá ser eficiente en la medida que se desarrolle de manera teórica, en donde el estudiante pueda comprender las bases y sus ejes pero no su aplicación.

Conforme se señaló en el diagnóstico realizado, los profesionales que ingresan a las empresas mantienen un período de adaptación en el cual inician realmente un aprendizaje de la utilización de las competencias disponibles.

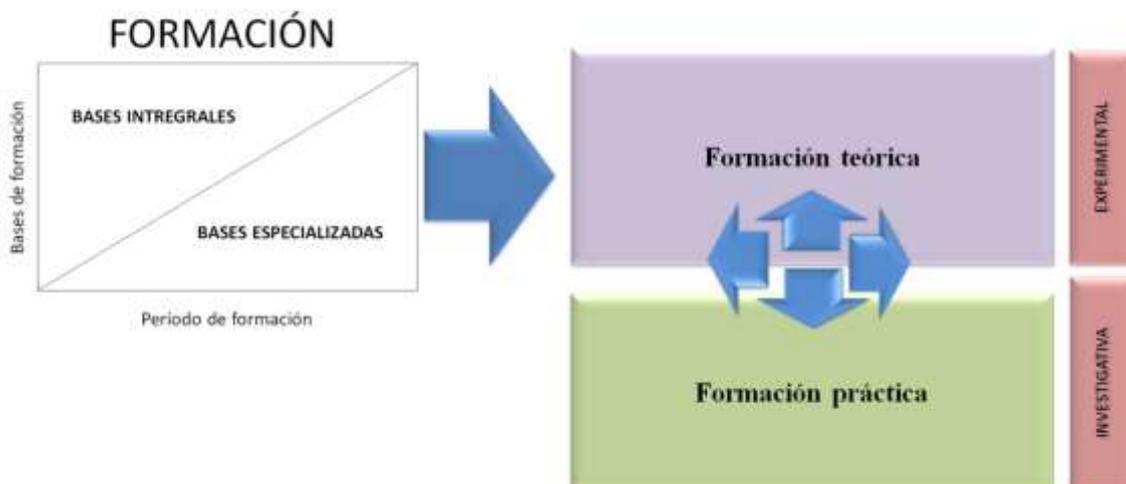
La falta de experiencia limita su contratación en cargos de dirección, enfocándose principalmente en áreas operativas. Este proceso da lugar a una carrera profesional en la cual el ascenso depende de los resultados y competencias que ya en la práctica se adquieran.

Es importante, formar a un profesional capaz de tomar decisiones, prever escenarios, aportar desde el momento mismo de su contratación, a fin de que las empresas se sientan respaldadas disponiendo de personal que cubra todos sus niveles.

Por esta razón, el proceso de desarrollo acorde a la estructura definida, debe combinar una formación que permita al profesional tener pleno dominio del conocimiento, aspecto que representa justamente la competencia en donde este se relacione a la habilidad, destreza y capacidad de utilizarlo en beneficio propio y colectivo.

El proceso de formación permite a la estructura definida conformarse por una formación teórica-práctica siendo esta indispensable. Su desarrollo es viable acorde al siguiente modelo propuesto:

Gráfico No. 20-Proceso de formación



Elaborado por: Autora

En el organizador gráfico se muestra que el proceso de formación incluye elementos interrelacionados los cuales permitirán que el profesional cuente con una información actual y viable de perfeccionarse constantemente. En este caso, su desarrollo busca los siguientes objetivos:

- **El conocimiento no es estático sino dinámico:** Permitir una formación para identificar cambios en el entorno y requerimientos permitiendo su actualización permanente.
- **El profesional identifica como aplicar el conocimiento:** Utilizar el conocimiento para alcanzar resultados esperados. Sus competencias le facultan a actuar sustentado en lo que conoce.
- **El profesional busca nuevas formas de solución a los problemas:** Incentivar al profesional a buscar nuevas alternativas para mejorar los procesos, alcanzar mejores resultados y elevar su desempeño.

- **El profesional genera conocimiento:** Formar un profesional que investigue generando conocimiento cuya aplicación permita mejorar lo actuado.
- **El profesional al graduarse es apto para integrarse en el mercado laboral:** Formar un profesional capaz de integrarse de manera efectiva en el entorno.

Como se observa, los objetivos citados permiten que las empresas cuenten con profesionales que respondan a sus necesidades actuales y además permitan establecer acciones que den lugar a cambios en el mercado, desarrollando sistemas, procesos y productos innovadores, creativos que satisfagan de mejor manera las necesidades de la población.

Su desarrollo permite una mayor inclusión en el mercado, en la medida que su formación responde justamente a necesidades existentes pudiendo éstas ser cubiertas de manera efectiva.

El proceso propuesto será viable en base al cumplimiento de una formación compuesta de los siguientes elementos:

Elementos principales:

La propuesta incluye dos procesos de formación principales, los cuales se detallan en los siguientes aspectos:

- **Formación teórica:** Su desarrollo incluye un conocimiento pleno de las teorías vigentes en cada una de las bases del perfil. Su formación permite al profesional tener un sustento comprobado de diversas investigaciones existentes que le permitan relacionarse con sus actividades, conociendo mecanismos y posibles respuestas a obtenerse en función de sus acciones. La formación teórica fomenta el comportamiento crítico del profesional en la medida que dispone de conocimientos que le permiten analizar de mejor manera su entorno y aplicar técnicas y estudios sustentados previamente realizados.

- **Formación práctica:** Incluye la identificación de la utilidad del conocimiento para que este pueda ser aplicado en función a las necesidades existentes. Permite al profesional desarrollar soluciones viables a los problemas existentes, reaccionando de manera preventiva y correctiva frente a circunstancias para promover el mejoramiento continuo. Su desarrollo permitirá que el profesional pueda ser productivo inmediatamente al ser contratado, debido a que dispone de las competencias para poder desenvolverse y adaptarse a la cultura y comportamiento organizacional de la empresa basado en un pleno conocimiento del mercado.

Elementos transversales:

Son aquellos que fomentan el desarrollo del conocimiento en el profesional mediante la aplicación de técnicas investigativas, necesarias para que pueda desenvolverse y actualizarse acorde a las necesidades del mercado. Se compone de los siguientes aspectos:

- **Formación experimental:** Esta formación hace referencia a la importancia que tiene para el profesional tener la capacidad de proponer nuevas alternativas y experimentar basado en conocimiento. Su desarrollo permite que el profesional esté atento a desarrollar propuestas que mejoren su desempeño, evitando quedarse conforme solamente con el cumplimiento de sus responsabilidades. Su desarrollo, como se observa, se enfoca en mantenerse siempre activo, siempre enfocado en establecer nuevas alternativas.
- **Formación investigativa:** Su desarrollo permite que el profesional utilice sus competencias para generar nuevos conocimientos los cuales pueda aplicar. Mantiene amplias capacidades de inferir, analizando las premisas existentes y generando conclusiones amparadas en nuevos conocimientos que le permiten desarrollarse.

Los procesos de formación citados dan lugar a la necesidad de establecer mecanismos viables sobre los cuales garantizar la formación soportada de los diferentes elementos propuestos.

4.5 Ejes de las bases propuestas

Una vez analizados los procesos sobre los cuales se desarrollará la estructura de formación, a continuación se describen los ejes propuestos de las diferentes bases planteadas. Es importante citar que estos han sido definidos en base a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y entrevistas, aspecto que garantiza que se encuentran relacionados a las necesidades de las empresas.

4.5.1 Ejes de las competencias humanistas y éticas

Las competencias humanistas y éticas buscan entregar al profesional competencias que le permitan siempre mantener una visión social, en donde sus acciones promuevan un mejoramiento de la calidad de vida de la población. Su formación se enfoca a la identificación de los derechos fundamentales, los grupos prioritarios y los intereses supremos que permitan actuar siempre en base de principios y valores necesarios para que a través de su trabajo ayuden a las empresas a cumplir siempre la responsabilidad social que tienen con la sociedad.

Los ejes propuestos que conforman este eje se describen en el siguiente organizador:

Gráfico No. 21-Ejes de las competencias humanistas y éticas



Elaborado por: Autora

Las competencias incluidas en este eje se basan en la importancia que tiene el comportamiento inclusivo del profesional, tolerante de la diversidad, capaz de impulsar acciones que permitan mejorar el entorno laboral. Las destrezas y habilidades esperadas en su formación se basan en la seguridad de actuar siempre con ética buscando un crecimiento y beneficio de todos los participantes, con medidas que le permitan a la empresa relacionarse de manera efectiva con su entorno.

4.5.2 Ejes de las competencias técnicas

Las competencias técnicas son aquellas que permiten al profesional desenvolverse en las diferentes ramas de la administración conociendo los procesos legales vigentes y los mecanismos que le permitirán tomar decisiones que permitan a la empresa mejorar su rendimiento constantemente.

Las competencias esperadas a desarrollar en los profesionales se citan a continuación:

Gráfico No. 22-Ejes de las competencias técnicas



Elaborado por: Autora

Las competencias técnicas permitirán que el profesional tenga la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, aspectos que son esenciales y determinantes en la administración manteniendo un conocimiento sobre las diferentes áreas en donde su carrera se desenvuelve.

4.5.3 Ejes de las competencias tecnológicas

Las competencias tecnológicas hacen referencia a la importancia que tiene los avances en este campo para las empresas. Su vigencia permite que el profesional conozca la tecnología y pueda emplearla eficientemente para mejorar el rendimiento de la empresa.

Se espera desarrollar las siguientes competencias:

Gráfico No. 23-Ejes de las competencias tecnológicas



Elaborado por: Autora

Su desarrollo permitirá al profesional manejar adecuadamente la tecnología permitiendo que esta sea incorporada en la empresa para mejorar sus procesos internos. Los conocimientos se enfocan además a la identificación de recursos Open Source teniendo la habilidad de modificarlos y adaptarlos acorde a las necesidades de la empresa.

4.5.4 Ejes de las competencias investigativas y metodológicas

Su enfoque se basa en permitir al personal cumplir de manera eficiente procesos investigativos que le permitan desarrollar propuestas innovadoras, debidamente respaldadas que puedan ser aplicadas en la empresa.

Mediante el desarrollo de este eje, el profesional será capaz de trabajar en equipo, desarrollar un liderazgo necesario para la dirección del personal, tomar decisiones con firmeza y voluntad, permitiendo desarrollar conocimiento mediante procesos metodológicos previamente definidos.

Las competencias esperadas son:

Gráfico No. 24-Ejes de las competencias investigativas y metodológicas



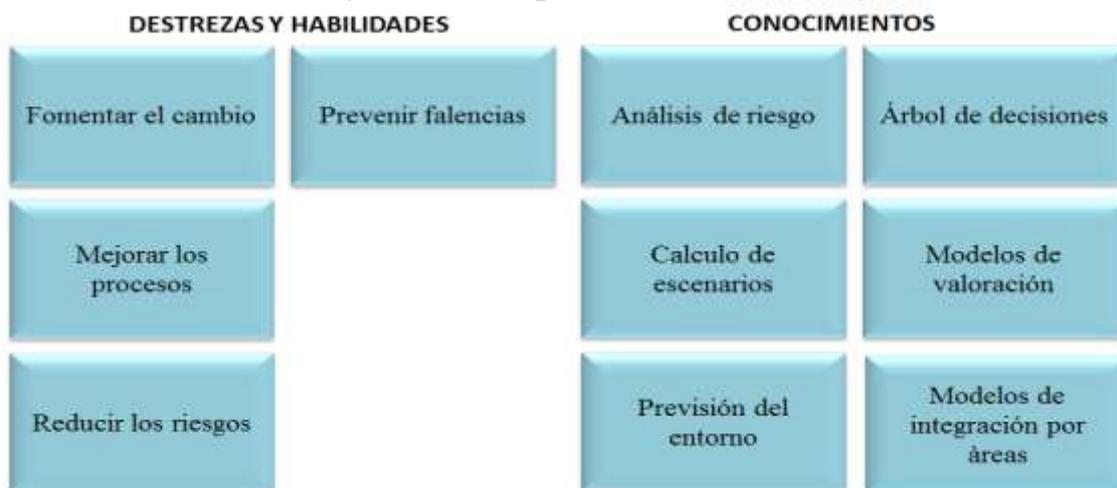
Elaborado por: Autora

4.5.5 Ejes de las competencias de las competencias direccionales y visionarias

Su desarrollo permitirá que el profesional siempre se encuentre atento al desarrollo de cambios que permitan mejorar el desempeño interno. Su desarrollo permitirá reducir los riesgos posibles a presentarse desarrollando mecanismos que permitan dirigir adecuadamente al personal.

Las competencias a desarrollar son:

Gráfico No. 25-Ejes de las competencias direccionales y visionarias



Elaborado por: Autora

Las habilidades que el profesional dispondrá se basan en establecer cambios amparados en una visión clara del entorno, evitando riesgos posibles a presentarse que den lugar a falencias que afecten la productividad.

Su desarrollo permitirá utilizar modelos de gestión que permitan definir si los efectos de las decisiones tomadas, son las indicadas y adecuadas.

4.5.6 Ejes de las competencias ambientales

Las funciones del profesional no pueden ocasionar impactos nocivos al entorno que pongan en riesgo su propia estabilidad y los demás. Sus competencias deben comprender un respeto al medio ambiente al cual deben promover en base de las gestiones realizadas.

Las competencias a desarrollarse son:

Gráfico No. 26-Ejes de las competencias ambientales



Elaborado por: Autora

El profesional mantendrá siempre una visión integral que permitan conservar la naturaleza. Promoverá acciones enfocadas a evitar situaciones que pongan en riesgo el equilibrio ambiental, estableciendo mecanismos que la empresa debe adoptar.

Las diferentes competencias presentadas marcan bases que incluyen diversos ejes los cuales pueden ser complementados a fin de que cada ente académico incorpore aquellos elementos que considere indispensables para relacionar efectivamente al profesional con la empresa. Es decir, el diseño del perfil planteado está sujeto a constantes perfeccionamientos los cuales garantizarán su aplicación.

4.6 Mecanismos de adopción del perfil por competencias propuestos

La adopción del perfil por competencias propuesto requiere de la disponibilidad de áreas de gestión en los diferentes entes académicos para que puedan ser incorporados en sus estructuras académicas. Su desarrollo demanda de la preparación del docente, el desarrollo de material y el mejoramiento de la infraestructura, aspectos que facilitarán su implantación.

En este caso, es importante que las universidades, escuelas politécnicas, centros de formación y demás incorporen el perfil sustentado en procesos de enseñanza-aprendizaje que cuenten con un adecuado plan académico y operativo que permita su desarrollo.

Para ello, se propone el cumplimiento de los siguientes mecanismos:

4.6.1 Unidad estratégica de gestión

La unidad estratégica de gestión es un área académica administrativa que apoyará a los entes académicos a mantener siempre relacionados los procesos académicos con las necesidades de las empresas. Su implantación permitirá determinar cambios en las bases y ejes propuestos. Además, realizará constantemente la priorización de cada eje a fin de conformar las estructuras de formación.

A nivel interno, apoyarán a la realización de las actividades necesarias para acompañar los procesos formativos, evaluando los resultados alcanzados tanto en la formación como en la inclusión laboral.

Su desarrollo establece un vínculo permanente entre los entes académicos y las empresas privadas y públicas, permitiendo que el profesional recién graduado disponga de las competencias necesarias y requeridas.

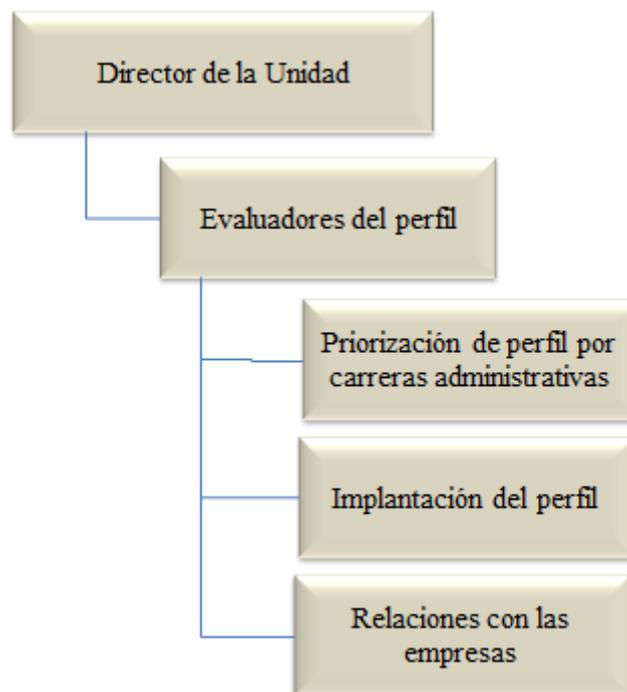
La propuesta plantea que la unidad estratégica tenga las siguientes funciones concretas:

- Evaluar la actualización, modificación o eliminación de las bases y ejes propuestos a fin de que estos se encuentren relacionados a las necesidades de las empresas.
- Permitir la implantación del diseño de perfil por competencias en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Evaluar los resultados en la formación de los perfiles propuestos y la inclusión del profesional en el mercado laboral
- Identificar el desempeño del profesional recién graduado en el mercado laboral

- Desarrollar programas que permitan mejorar la relación de los entes académicos con las empresas.
- Promover el fortalecimiento de las relaciones de los entes académicos con las empresas.

Para el cumplimiento de las responsabilidades propuestas, la unidad estratégica se conforma de la siguiente estructura orgánica funcional:

Gráfico No. 27- Estructura orgánica funcional de la Unidad Estratégica de gestión



Elaborado por: Autora

4.6.2 Planificación académica

La implantación del diseño del perfil por competencias requiere que los diferentes entes académicos incluyan los procesos citados en la planificación académica a fin de que se disponga de los presupuestos necesarios para poder cumplir con las siguientes actividades:

- Capacitación de los docentes a cargo en los diferentes procesos formativos
- Adquisición de los materiales necesarios para los procesos de formación
- Mejoramiento de la infraestructura académica
- Adquisición de los equipos requeridos para los procesos de formación
- Definición de los procesos para la evaluación de las competencias adquiridas
- Aprobación de los presupuestos requeridos por la unidad estratégica de gestión.

La inclusión del diseño de perfil por competencias en la planificación académica permitirá su implantación, siendo este un proceso que viabiliza el cambio en la gestión y permite disponer de mecanismos para garantizar una formación del profesional acorde a las exigencias y necesidades de las empresas.

4.6.3 Plan operativo

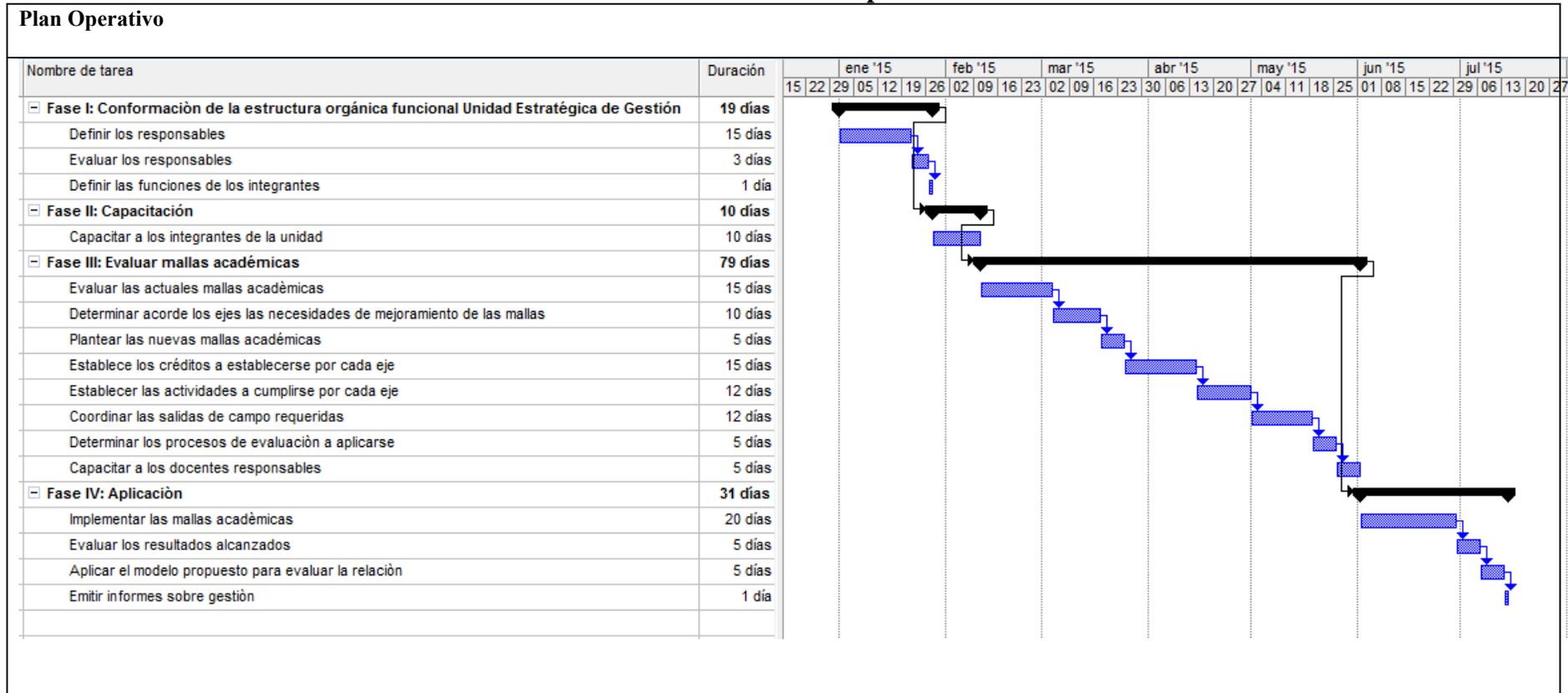
Para viabilizar el cumplimiento del diseño del perfil propuesto, es importante que se desarrollen por cada uno de los ejes los planes operativos necesarios que permitan a los docentes cumplir con las actividades que conforman el proceso de formación. El plan operativo deberá incluir los siguientes elementos:

- Definir las actividades a cumplirse por cada eje acorde al proceso de formación planteado
- Definir los contenidos de cada uno de los ejes. Desarrollar los syllabus por cada uno de los ejes
- Definir la temporalidad de capacitación por cada uno de los ejes desarrollados
- Definir las salidas de campo, investigaciones y proyectos que se pretende desarrollar para la generación de las competencias requeridas.
- Delimitar los procesos de evaluación a ser cumplidos

- Establecer las variantes necesarias en base a escenarios posibles a encontrarse en los procesos académicos.
- Establecer los procesos de capacitación para los docentes.

El plan operativo determina las actividades a cumplirse, las cuales permitirán generar de las competencias esperadas. Su desarrollo permite la implantación efectiva del diseño, permitiendo su desarrollo efectivo. A continuación se expone el plan operativo describiendo las actividades a cumplirse y los tiempos establecidos:

Cuadro No. 19- Plan Operativo



Elaborado: Autora

CAPITULO V

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

El objetivo del presente capítulo es determinar la validez del diseño propuesto, evaluando mediante una aplicación para que demuestre su aplicabilidad y resultados ofrecidos.

5. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

5.1 Procesos de evaluación y validación

El perfil por competencias propuesto, demanda de un sistema de evaluación que permita identificar su utilidad y aplicación, facultando que las empresas puedan contar con personal calificado acorde a sus requerimientos. Como se evidenció, el desarrollo se basa en una estructura totalmente flexible, compuesta por diversos ejes que responden a una formación integral, que debe someterse a procesos que permitan determinar su orientación y enfoque a los requerimientos del mercado.

Debido a que cada empresa establece perfiles especializados en función de sus procesos, cultura y comportamiento organizacional, la evaluación propuesta comprenderá varios procesos cumplidos de manera individual tanto por las instituciones de educación superior como por las empresas públicas o privadas, brindando un sistema permanente de retroalimentación que permita verificar si el perfil propuesto satisface los requerimientos existentes.

En base a lo expuesto, la propuesta se desarrolla en función de una estructura que valore el perfil y lo evalúe de manera técnica a fin de poder establecer la relación entre la necesidad de las empresas y las competencias del profesional.

Gráfico No. 28- Procesos de evaluación y validación



Elaborado por: Autora

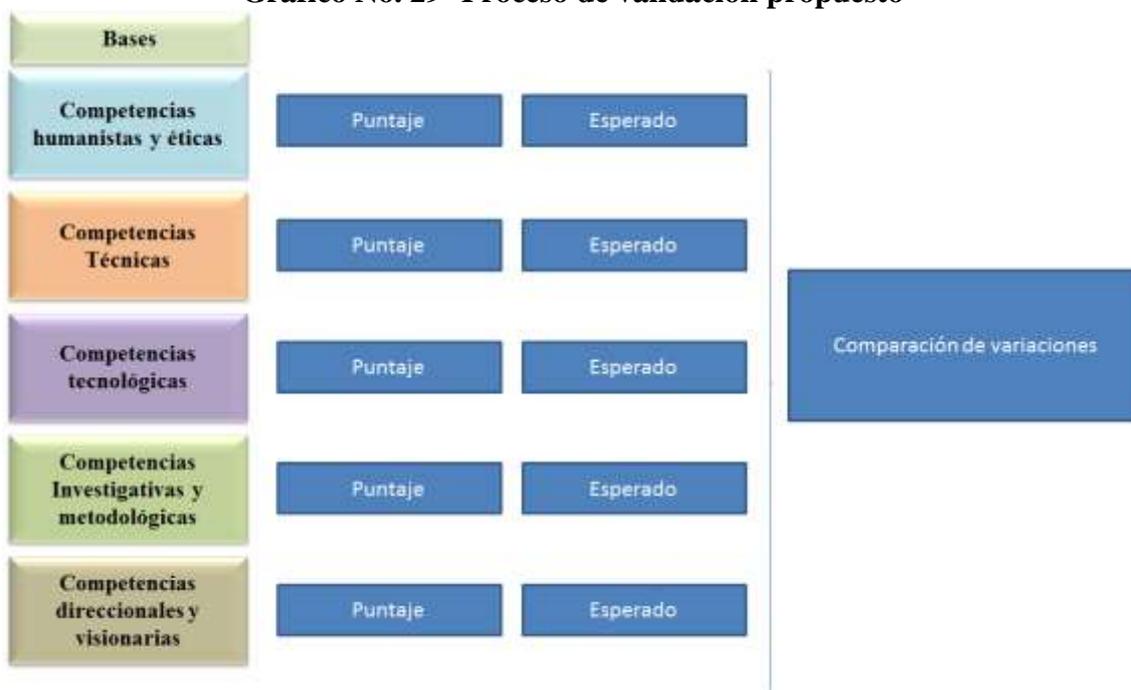
5.1.1 Validación

El proceso de validación comprende una relación de la necesidad de las empresas con los procesos de formación. Su desarrollo permitirá establecer semejanzas y discrepancias que faculten una pronta inserción del profesional en el mercado y su aporte en el crecimiento de las empresas.

Para su desarrollo, se toma como referencia la metodología de priorización anteriormente expuesta en base del semáforo, conformando niveles de comportamiento apoyados en técnicas matemáticas basadas en la covarianza y correlación. Su uso permitirá determinar si efectivamente, la formación en perfiles dada por una institución de educación superior se relaciona a las necesidades de las empresas.

Para una mejor comprensión del proceso planteado, se lo expresa en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 29- Proceso de validación propuesto



Elaborado por: Autora

En este caso, el puntaje obtenido se establece en base a una medición de la carga horaria y estructura académica que el profesional ha cumplido, verificando las habilidades y competencias desarrolladas en su formación. Por otra parte, el esperado implica la información proporcionada por las empresas acorde a sus necesidades, detallando los ejes de mayor necesidad. Con los valores expuestos se procede a establecer la existencia de una relación que identifique su existencia y tipo

La propuesta de validación, determina el cumplimiento de tres fases conforme se señala en los siguientes aspectos:

- **Primera:** Establecer por parte de las instituciones de educación superior una revisión del perfil por competencias desarrollado, determinando las áreas que mayor atención y formación.
- **Segunda:** Participan las empresas públicas y privadas, priorizando los ejes del perfil, determinado sus necesidades
- **Tercera:** Relación, mediante técnicas estadístico-matemáticas se establece la relación existente determinando en base a este cálculo la validez de perfil. Para

este caso, se toman levantamientos a varias universidades y empresas, para posteriormente aplicar los procesos matemáticos que se describen a continuación:

El proceso matemático-estadístico propuesto se basa en la covarianza y coeficiente de Pearson, para lo cual se aplicará las siguientes ecuaciones:

Ecuación No. 2- Covarianza

Varianza Marginal de cada variable (Variable 1: Puntaje, Variable 2: Esperado)

$$S^2X = (\sum X^2 / N^{\circ} \text{ Datos}) - (XM)^2$$

$$S^2Y = (\sum Y^2 / N^{\circ} \text{ Datos}) - (YM)^2$$

$$SX = \text{RAIZ CUADRADA } (S^2X)$$

$$SY = \text{RAIZ CUADRADA } (S^2Y)$$

Covarianza

$$SXY = \sum XY / N^{\circ} \text{ DATOS} - (XM * YM)$$

Correlación de Pearson

$$r = SXY / (SX * SY)$$

Fuente: (Amat, 2011, pág. 48)

Los resultados mediante la aplicación de la correlación se podrán interpretar en función el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20- Interpretación del Coeficiente de Pearson

RESULTADO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
$r=0$	No existe ninguna correlación, en este caso la formación de la institución superior no aporta a las necesidades de la empresa
$r=1$	La formación cumplida por la institución superior satisface ampliamente los requerimientos de la empresa en relación a estructura
$0 < r < 1$	Existe una correlación positiva, que señala adecuada relación entre la formación entregada al profesional y las necesidades empresariales
$r = -1$	La formación dada por la universidad está totalmente diferente a las necesidades de las empresas, debiendo de manera urgente ajustarse el diseño el perfil
$-1 < r < 0$	Existen serias falencias en la formación entregada y los requerimientos de las empresas públicas y privadas

Fuente: (Amat, 2011, pág. 48)

Elaborado por: Autora

Las escalas citadas permitirán identificar falencias en cuanto a estructuras de formación que las universidades y escuelas politécnicas cumplan en la formación de los profesionales, permitiendo e mejoramiento continuo de sus programas.

Para mostrar de manera didáctica, el proceso expuesto, se tomó un eje de valoración (competencias humanistas y éticas), mostrando el proceso detallado:

- Determinar los procesos de valoración por horas en las instituciones de educación superior. Es importante citar que estos rangos pueden variar acorde a las necesidades de las instituciones valoradas. En este caso, se utilizó el siguiente cuadro:

Cuadro No. 21-Proceso de valoración de Universidades

Escala de puntaje por semana	Puntaje
Menos de 1 hora de formación	0
Entre 1 a 3 horas de formación	1
Más de 3 horas de formación	3

Elaborado por: Autora

Las empresas utilizaran el semáforo acorde a sus necesidades.

- Levantar los datos en las universidades y empresas privadas y públicas. Es importante que el estudio sea ejecutado mediante una muestra representativa que en el caso de las empresas debe ser por sector económico o actividad. Con el levantamiento obtenido, se obtiene el promedio. En este caso, se presenta un ejemplo de levantamiento a una universidad (Universidad Metropolitana UMET) y a una empresa (Consortio Tecnológico Integrado).
- Los puntajes esperados y universidad se basan en las horas de formación por cada eje.

Cuadro No. 22- Datos levantados

Eje:	Competencias humanistas y éticas	
Habilidades	Puntaje Universidad	Esperado
Atención Prioritaria	1	1
Actuar con ética en los negocios	0	1
La responsabilidad social	3	3
El pensamiento social	3	3
Tolerancia a la diversidad	1	1
La relación con el entorno	2	1
Conocimientos	1	0
Marco Legal	3	1
Filosofía Corporativa	3	0
Win to Win	0	3
Estructura de las necesidades del ser humano	1	1
Principios y Valores en los negocios	1	0
Promedio	1,58	1,25

Elaborado por: Autora

Se relacionan los promedios obtenidos en las diferentes instituciones educativas y empresas. En este caso se tomaron cuatro universidades y cuatro empresas de ejemplo.

Universidades:

- Universidad Internacional SEK
- Universidad Central del Ecuador
- Universidad de las Américas
- Pontificias Universidad Católica del Ecuador

Empresas:

- Clínica La Primavera
- Tecnibuild
- ASESTAX
- Hospital de Los Valles

Cuadro No. 23-Tabla de datos resultante del levantamiento

Promedio Medición	Universidades y Escuelas Politécnicas	Empresas Públicas y Privadas
1	1,58	1,25
2	1,34	1,3
3	1,5	1,4
4	1,78	1,5

Elaborado por: Autora

- Se calcula la covarianza y varianzas marginales, para posteriormente aplicar el Coeficiente de correlación de Pearson.

Cuadro No. 28-Cálculos

No	(X)	(Y)	X ²	Y ²	XY
1	1,58	1,25	2,4964	1,5625	1,975
2	1,34	1,3	1,7956	1,69	1,742
3	1,5	1,4	2,25	1,96	2,1
4	1,78	1,5	3,1684	2,25	2,67
Suma	6,2	5,45	9,7104	7,4625	8,487
Promedio	1,55	1,3625	2,4276	1,865625	2,12175

SXY	0,009875
S²X	0,0251
S²Y	0,0092188
SX	0,1584298
SY	0,0960143
R	0,64917864

Elaborado por: Autora

- El resultado del Coeficiente de Pearson obtuvo un valor de 0,64 lo que indica que los procesos formativos en las universidades levantadas corresponden a las necesidades de las empresas, siendo este un factor importante

El proceso cumplido, debe realizarse para cada eje, siendo un mecanismo útil en la medida que la cuantificación permite obtener resultados transparentes que relacionen las estructuras académicas a las necesidades empresariales, proceso que es necesario para fomentar un adecuado desarrollo del crecimiento social y económico a nivel nacional.

5.1.2 Evaluación

Una vez validados los procesos de formación garantizando que estos respondan a las necesidades de las empresas, la evaluación comprende la puesta en práctica de las competencias del profesional. Este proceso debe estrictamente ser cumplido por las empresas, supervisados por las instituciones de educación superior en la medida que orienten su desarrollo.

La evaluación permitirá determinar si el personal responde satisfactoriamente en base de ejercicios especializados en los diferentes sectores en donde se desempeñen.

Los pasos a aplicarse en la evaluación, se detallan a continuación:

- **Delimitación del área de evaluación:** En este caso, es importante que se seleccione un área de evaluación, como mercadeo, finanzas, operaciones, administración, tecnología, entre otras. Es importante como se observa que la evaluación sea focalizada, aspecto que permitirá evaluar las competencias del profesional. En este caso, se ha seleccionado “Mercadeo”
- **Definición del objetivo:** Establecer el objetivo sujeto de evaluación. Su definición es requerida ya que determina la base del cumplimiento. En este caso, se establece la necesidad de mejorar la difusión de la marca
- **Delimitación de actividades:** Permite establecer las acciones requeridas que deben ser cumplidas por el profesional. En este caso, se evaluará la definición de una estrategia ofensiva en base a un proceso técnico que permita justificarla.
- **Proceso de evaluación:** Es importante que se establezcan los elementos a ser evaluados y los parámetros. Para ello se prepara la siguiente ficha, misma que debe ser construida por cada área establecida:

Cuadro No. 24-Ficha técnica de evaluación

Parámetro	Puntaje
Siempre	3
A veces	1
Nunca	0

Área	Mercadeo
Objetivo	Mejorar la difusión de la marca
Actividad	Establecer una estrategia ofensiva

Parámetro	Puntaje
1. ¿Muestra identificación del objetivo y actividad solicitada?	
2. ¿Utiliza procesos estructurados que permitan disponer de información?	
3. ¿Sustenta sus actividades en metodologías que apoyen su gestión?	
4. ¿La estrategia planteada es adecuada y pertinente en base a la realidad de la empresa?	
5. ¿Muestra un desempeño adecuado en el cumplimiento de la estrategia?	

Elaborado por: Autora

- Las preguntas citadas se hacen a los colaboradores del área evaluada (empleados)
- Se establecen los procesos de calificación. En este caso, se definen los siguientes rangos:

Cuadro No. 25-Rangos

Parámetro
Entre 0 a 1 no aprueba
Entre 1 a 3 aprueba

Elaborado por: Autora

Es importante que se planteen diversas actividades en el área definida a fin de que el profesional sea sometido a una evaluación integral. Al final en base a los resultados alcanzados se determina el uso de las competencias, permitiendo verificar si el profesional aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa.

La metodología de validación y evaluación, permite garantizar una formación relacionada entre las empresas y las instituciones de educación y verificar la utilidad de las competencias, siendo elementos que permitirán obtener información para perfeccionar el modelo de perfiles por competencias desarrollado.

Es importante citar que el modelo ha sido acompañado de procesos técnicos, metodológicos que permitan tener un claro direccionamiento sobre los resultados, siendo

este un mecanismo necesario para poder perfeccionar constantemente los procesos de formación.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez terminado el estudio de investigación, se formula la siguiente conclusión en base a la Hipótesis:

- El Diseño del Perfil por Competencias, es aplicable y de gran utilidad en las empresas públicas y privadas, para garantizar una mejor relación entre lo que demandan las empresas y los proceso de formación de parte de las Instituciones de Educación Superior

Se formulan las siguientes conclusiones en base a los objetivos específicos planteados:

- El macroentorno revela condiciones de mejoramiento del país en los ámbitos políticos, sociales, económicos y tecnológicos. Los diversos indicadores muestran estabilidad situación que da paso a importantes oportunidades relacionadas con el mejoramiento de las condiciones humanas. En el ámbito político se evidencia tendencias izquierdistas que han profundizado el gasto social. En el ámbito económico se refleja un mayor crecimiento, manteniendo estables los índices de inflación y tasas de interés, aunque con problemas en los saldos del comercio exterior. En el ámbito social hay un mejoramiento de las condiciones de salud y vivienda, siendo estas indispensables para el Buen Vivir. En el ámbito tecnológico se evidencian problemas por los altos costos de la tecnología y por la falta de un real desarrollo en este sector.
- El Microentorno muestra profundos cambios en el sector de educación en el país. Los programas de aseguramiento de la calidad académica, han establecido modelos de revisión más rigurosos que han dado como resultado el cierre de 14 entidades académicas. El Reglamento de Régimen Académico establece la necesidad de implantar una formación especializada conteniendo niveles de gestión que permitan elevar la calidad académica. Su desarrollo comprende procesos administrativos, académicos, investigación y vinculación sobre los cuales cada institución de educación debe

trabajar. Esto se relaciona totalmente con las competencias, en la medida que su desarrollo permite una mejor relación entre la formación y las necesidades propias de la sociedad.

- Las empresas públicas y privadas demandan de las competencias del personal para poder mejorar su gestión. Sin embargo, no siempre tienen una respuesta favorable en base a los profesionales que optan por las vacantes, debiendo incurrir en costos relacionados a la capacitación para solventar los vacíos. Esta situación afecta a la competitividad y crecimiento de las mismas, señalando que las instituciones de educación superior deben tener mecanismos más efectivos que permitan identificar las necesidades de la empresa.
- El diagnóstico externo e interno realizado, muestra cambios importantes en el país con respecto a la educación superior, teniendo como resultado el cierre de 14 universidades en el país. En este caso, las instituciones de educación superior demandan de mecanismos que les permitan mejorar sus modelos de formación, cubriendo los requerimientos del mercado a fin de que se facilite la inclusión del profesional en administración en el mercado.
- La falta de consolidación de instrumentos de cooperación entre las empresas públicas e incluso privadas con las Instituciones de Educación Superior, los altos costos de realizar un estudio a profundidad y la limitación en el tiempo no permitieron la observación de la totalidad de la muestra calculada. Sin embargo existe la seguridad que el análisis realizado ha permitido llegar a resultados confiables.
- El perfil por competencias propuesto, dispone de una estructura técnica en donde la formación buscada será integral apoyada en una formación teórica y práctica basada en procesos experimentales e investigativos. Su desarrollo ha sido desglosada hasta identificar las habilidades y conocimientos por cada eje para que se fortalezcan los procesos formativos.

- La validación propuesta está focalizada en garantizar una relación entre las necesidades de las empresas y las estructuras formativas de las instituciones de educación superior. Por otra parte, la evaluación se basa en la aplicación de las competencias, las cuales deben ser desarrolladas por cada área de la empresa, en base a la formulación de objetivos y actividades.

6.2 Recomendaciones

Las conclusiones formuladas, permiten recomendar lo siguiente:

- Se recomienda que los resultados macroeconómicos sean expuestos en conversatorios, pudiendo las propias Universidades establecer escenarios de discusión que analicen el comportamiento de los diversos indicadores. La información resultante permitirá establecer acciones que permitan perfeccionar los modelos de relación Empresa-Universidad, siendo fundamental para el crecimiento integral de la sociedad.
- Se recomienda que se establezcan investigaciones especializadas sobre los resultados de la calidad académica resultante una vez terminados los procesos evaluativos. El conocimiento generado permitirá tener mayor comprensión sobre la importancia del aseguramiento de la calidad y como esta aporta a las empresas a desarrollarse. Los resultados obtenidos pueden ser publicados en la web, estableciendo canales de información pertinentes en este importante tema.
- Se recomienda que las universidades y escuelas politécnicas conformen un grupo especializado en la validación y evaluación en base al modelo propuesto, o al que consideren necesario para poder disponer siempre de información actualizada, que permita relacionar los requerimientos del mercado a los procesos de formación. Su gestión debe proveer de información actualizada y pertinente que permita ajustar los procesos educativos formando y actualizando competencias para que el profesional pueda incorporarse de manera decidida en el mercado y aporte a las empresas a su crecimiento.
- Los diagnósticos realizados a nivel externo e interno deben continuarse. Se recomienda que el grupo planteado asuma su desarrollo por lo menos cada seis meses, tiempo que permitirá identificar requerimientos que deben ser soportados con estructuras académicas adecuadas. Los estudios a realizar pueden recibir el apoyo y asistencia de organismos públicos y privados especializados en diagnósticos para obtener una información desglosada y oportuna.

- Los resultados de las encuestas y las entrevistas aplicados deben ser publicados a fin de que puedan apoyar la gestión de las instituciones de educación superior. Su utilización permitirá conocer más sobre criterios de la población y expertos, siendo esto fuente de información directa para el mejoramiento institucional de la educación en el país. Se propone el desarrollo de un blog o portal web para que la información pueda ser utilizada de mejor manera.
- Se recomienda que el perfil por competencias propuesto sea presentado en diferentes instituciones de educación superior, para que con el criterio de profesionales, docentes y directivos sea documentada y perfeccionada. El trabajo en equipo es vital para superar las debilidades identificadas principalmente relacionadas a la falta de relación de los procesos formativos con las necesidades empresariales.
- La validación de la propuesta y la evaluación debe ser ejecutada en las diferentes instituciones de educación y segmentos empresariales una vez que se adopte el perfil por competencias propuesto. La información obtenida, retroalimentará los procesos y permitirá a cada institución plantear planes de mejora.

GLOSARIO

La terminología utilizada en el ámbito de las competencias profesionales se detalla a continuación:

- **ACEPTACION DE NORMAS Y POLÍTICAS:**

Disposición para comprender, asumir y actuar dentro de las directrices y normas institucionales y sociales. Todas las personas que observan o tienen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas organizacionales.

Las normas y políticas permiten direccionar los procesos maximizando el perfil por competencias del personal. Su desarrollo permite mejorar la relación del profesional en base a la clara delimitación de los objetivos que se quieran alcanzar en determinados ámbitos de la sociedad.

- **ACTITUD:**

Conducta asumida frente a las responsabilidades o tareas asignadas.

El conocimiento puede delimitar la actitud en el profesional. En la medida que el ser humano tiene una mejor preparación, su actitud frente a los retos y desafíos puede relacionarse hacia el éxito, mostrando seguridad en las actividades necesarias a cumplir.

- **ACTITUD DE SERVICIO:**

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de la ciudadanía como colectividad para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

La forma de actuar está ligada a las competencias de la persona. El conocimiento, las destrezas, habilidades, entre otras pueden mejorar la forma de servir a los demás, aspecto que puede verse reflejado en un crecimiento de la sociedad.

- **ADAPTABILIDAD:**

Es la capacidad para adecuarse eficazmente a situaciones cambiantes, los cuales representan procesos responsabilidades o personas.

La adaptabilidad encuentra en las competencias de la persona mecanismos viables que le permiten entender de mejor manera el entorno y relacionarse, disponiendo de capacidad para mejorarlo constantemente.

- **ADAPTACIÓN AL CAMBIO:**

Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

El cambio es necesario en la medida que provea mejores condiciones de desarrollo individual y colectivo. Las competencias de la persona le permiten aceptar de mejor manera las condiciones actuales, reduciendo la resistencia frente a los nuevos retos existentes.

- **ADMINISTRACIÓN O APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO:**

Capacidad para establecer criterios y prioridades en la etapa de implementación de planes o estrategias, sustentándose en la visión proyectada que aprovechen el tiempo de la actividad y optimicen el logro de los objetivos.

Optimizar y aprovechar el tiempo demanda de mejores mecanismos de planificación, siendo las competencias un recurso que la persona dispone para conocer técnicas que le permitan hacer más en menos tiempo.

- **ANÁLISIS DE PROBLEMAS:**

Capacidad para ver más allá de lo tangible, trascendiendo el plano de la lógico formal a lo abstracto, encontrando los factores causales de los problemas, así como las soluciones requeridas, con los resultados son sustentados en un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

Los problemas bien planteados direccionan hacia soluciones sostenibles y sustentables. La constante formación y el mejoramiento del perfil proveen a la persona de conocimientos que le permiten alcanzar soluciones adecuadas, fomentando un crecimiento integral.

- **ANÁLISIS NUMÉRICO:**

Capacidad para realizar operaciones, análisis, organización y presentación de datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

El análisis numérico facilita el entendimiento del comportamiento de las variables, siendo su desarrollo en la medida que se conoce técnicas y metodologías que permitan levantar, procesar y obtener información precisa que fomente la toma de decisiones efectiva.

- **APTITUD:**

Es la capacidad para realizar u operar competentemente en una determinada actividad. Condición para el buen desempeño o ejercicio de una labor.

Las capacidades se incrementan en la medida que la formación del profesional se relaciona a lo que la sociedad requiere. El perfil relacionado al entorno es un medio para alcanzar oportunidades de crecimiento.

- **APTITUD VERBAL:**

Habilidad para comunicarse de forma certera mostrando el manejo del lenguaje técnico y profesional, realizada con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

La aptitud verbal permite una mejor comunicación y transmisión de conocimientos, aspecto que eleva las competencias de la persona. Su desarrollo es viable en la medida que la persona aprenda técnicas y realice prácticas que le permitan mejorar esta aptitud.

- **ATENCIÓN AL CLIENTE:**

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

Las competencias permiten un mejoramiento en la forma como se atiende al cliente. La formación profesional es un mecanismo para mejorar la captación y servicio, siendo estos elementos que conforman la calidad.

- **AUTOCONFIANZA:**

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

A medida que una persona recibe una capacitación especializada, su autoconfianza y relación con el entorno mejora, siendo elementos que se pueden apoyar con modelos efectivos y pertinentes.

- **AUTOCONTROL:**

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

La capacidad de autocontrolarse, dominar las emociones y actuar de manera adecuada a las circunstancias son mecanismos que se pueden alcanzar con una eficiente formación. La inteligencia emocional se desarrolla mediante una serie de estructuras que permiten conocer más sobre el autocontrol.

- **AUTODESARROLLO:**

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.

La capacidad del autodesarrollo buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

- **AUTOMOTIVACIÓN:**

Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

La automotivación traduce la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

- **ASUNCIÓN DE RIESGOS:**

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

La asunción de riesgos es viable en la medida que se conozca más sobre el entorno, siendo la formación un medio para poder obtener ventajas en su administración.

- **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:**

Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

Los procesos de búsqueda de información establecen procesos investigativos que un profesional puede hacer su para su propio beneficio en la medida que vaya adquiriendo competencias relacionadas a los procesos posibles a ser implementados.

- **BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA:**

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.

La búsqueda de la excelencia exige la perfección en las tareas y permanentemente se busca su mejoramiento. No aceptan la mediocridad.

- **CAPACIDAD DE ANÁLISIS:**

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

La descomposición del objeto en sus partes, encuentra en la formación del personal medios para poder entender su importancia, desarrollando conocimiento que puede traducirse en mejores formas de atender las necesidades propias y la de los demás.

- **CAPACIDAD PARA APRENDER:**

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

La capacidad de aprender se perfecciona constantemente en la medida que existe una formación que entregue al estudiante técnicas que pueda aplicar para mejorar su capacidad de razonamiento y entendimiento de las variables existentes en el entorno.

- **CAPACIDAD CRÍTICA:**

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

La crítica es un medio para mejorar las debilidades, en la medida que se sepa recibir y realizar. Las competencias elevan la capacidad crítica del profesional contribuyendo al mejoramiento continuo.

- **CAPACIDAD DE DECISIÓN:**

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

La toma de decisiones es viable en la medida que se implementen procesos efectivos que transformen datos levantados en información adecuada.

- **CAPACIDAD DE GESTIÓN:**

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

Las competencias permiten una mejor gestión basada en la utilización de los diferentes recursos disponibles para alcanzar resultados con eficiencia y eficacia. La formación permite a la persona elevar su gestión y rendimiento, aspecto que mejoran su propia condición.

- **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:**

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

La negociación permite llegar a acuerdos sobre los cuales se obtengan resultados esperados. La formación provee de mejores técnicas para negociar, determinando los objetivos a alcanzar y como estos pueden establecerse en base a acuerdos con otras personas.

- **COMPETENCIA**

Adquisición o modificación de una habilidad de la cual se ha apropiado el Titular Académico, ya sea del área cognitiva, afectiva o psicomotriz.

Las habilidades son determinantes en la persona, pudiendo estas perfeccionarse constantemente en la medida que atravesase por procesos formales e informales de formación.

- **COMPRESIÓN INTERPERSONAL:**

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

- **COMPROMISO:**

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

La formación puede generar compromisos sustentables que permitan mejorar los resultados aprovechando los conocimientos y competencias de las personas, alineándolas a los objetivos que se esperen alcanzar.

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:**

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

La comunicación es parte esencial de toda persona, siendo una competencia que se adquiere y perfecciona constantemente. La formación permite desarrollarla, siendo un elemento que eleva la integración y relación de la persona en su entorno.

- **COMUNICACIÓN ESCRITA:**

Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

Las competencias relacionadas a la comunicación escrita permiten un mejor uso de la palabra, abriendo puertas en la sociedad para impulsar el crecimiento.

- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:**

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

- **COMUNICACIÓN ORAL PERSUASIVA:**

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

- **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:**

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

A medida que la persona adquiere y perfecciona sus competencias, tiene mayor capacidad para conocer su entorno, siendo un elemento esencial para tomar decisiones e impulsar el crecimiento de la sociedad.

- **CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL:**

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

Toda organización demanda de personas que aporten a conseguir objetivos. El conocimiento de cada una de estas se transforma en resultados los cuales determinan el nivel de cumplimiento de lo esperado a conseguir.

- **CREATIVIDAD:**

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

La creatividad puede promocionarse a medida que la persona tiene un mayor conocimiento de su entorno, siendo un elemento que permite establecer nuevas soluciones a las necesidades existentes.

- **DEFENSA DE LOS DEMÁS:**

Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.

La mayor formación del profesional le permite adoptar un comportamiento de constante respeto a los demás, elemento que es indispensable para el fortalecimiento de la sociedad. Las competencias permiten identificar los derechos fundamentales y su importancia, siendo mecanismos para la inclusión, la libertad y el desarrollo equitativo.

- **DELEGACIÓN:**

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

La delegación de funciones es vital para obtener un efectivo cumplimiento de las tareas y responsabilidades que conforman una organización. El profesional dispone de una visión adecuada que le permite delegar funciones, facilitando su cumplimiento acorde a los tiempos requeridos.

- **DESARROLLO DE RELACIONES:**

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Las relaciones son la base de toda sociedad. La empresa demanda de personal que pueda trabajar en equipo, maximizando sus competencias para mejorar su rendimiento y desarrollo.

▪ **DESARROLLO DE PERSONAS:**

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

El desarrollo inicia desde el nacimiento de la persona y termina con su muerte. El constante perfeccionamiento de sus competencias le abre oportunidades para mejorar su condición y la de los demás. Las universidades deben promover mecanismos de desarrollo, los cuales permitan a la persona tener mejores herramientas para afrontar su presente y proyectarse hacia el futuro.

▪ **DISPONIBILIDAD:**

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

A medida que exista un desarrollo y perfeccionamiento de las competencias, la persona adquiere mayor disponibilidad para cumplir con las funciones que demanda la sociedad. Su desarrollo es vital para establecer un constante crecimiento.

▪ **DIRECCIÓN DE PERSONAS:**

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

La dirección de personas permite coordinar actividades las cuales permitan un crecimiento sostenido de la persona. En este caso, el perfil en constante formación da capacidad a un mejor aprovechamiento de los recursos, siendo un factor que permita alcanzar lo propuesto y requerido.

- **EFFECTIVIDAD:**

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Los máximos resultados serán alcanzables si la persona relaciona sus competencias con las necesidades. Este factor maximiza la aprovechabilidad y permite un crecimiento de la sociedad.

- **ENERGÍA:**

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente

A mayor competencias menor desgaste de energías. La persona formada aprovecha el tiempo, planifica sus actividades e impulsa nuevos cambios que le permiten mejorar su condición.

- **INTELIGENCIA EMOCIONAL:**

Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

La inteligencia emocional es el resultado de un control personal frente al entorno, permitiendo disponer de un comportamiento efectivo y principalmente respetuoso hacia los demás.

- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

La planificación y organización son procesos esenciales en la administración, los cuales comprenden un conjunto de técnicas las que se adquieren mediante la formación y la experiencia.

- **POSITIVISMO:**

Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

Las competencias del personal le permiten ver el entorno de mejor manera, aprovechar las oportunidades existentes y actuar de manera positiva frente a la vida

- **PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO:**

Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades.

El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.

- **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD:**

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

La calidad es el resultado de procesos orientados a generar valor. Las competencias del personal le permiten mejorar su rendimiento, diseñar procesos más efectivos y transformar las debilidades en fortalezas.

- **PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN:**

Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.

La imagen personal refleja su estado de ánimo, su forma de ser, siendo un mecanismo que le permite aprovechar oportunidades de crecimiento del mercado.

- **PROFESIONALISMO:**

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

El ser profesional implica actuar con responsabilidad, respeto y alineado a las normas vigentes. Las competencias del personal le permiten identificar estos aspectos, evitando vulnerar situaciones que afecten el entorno.

- **RESISTENCIA:**

Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

La resistencia tiene lugar por muchos factores, uno de estos el desconocimiento que genera temor. Un profesional formado con competencias requeridas por el entorno, se desenvuelve de manera efectiva, siendo un elemento que impulsa su propio desarrollo.

- **RESPONSABILIDAD:**

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

La responsabilidad se alcanza con esfuerzo, dedicación y conocimiento. Un profesional adecuadamente formado cumplirá lo demandado eficientemente, evitando errores o incumplimientos debido a que identifica la importancia de sus actos.

- **RIGOR PROFESIONAL:**

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

El profesional asume riesgos, diseña procesos, procedimientos con los cuales busca resultados, los cuales evalúa constantemente para perfeccionar los resultados alcanzados. Su desarrollo motiva a los demás, direccionándolos hacia el éxito.

- **SENSIBILIDAD HACIA EL CLIENTE:**

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

El profesional reconoce la importancia del cliente, por lo que trabaja constantemente para superar sus propias expectativas. Su formación es vital para entender su importancia, elevando la calidad del servicio prestado.

- **SENSIBILIDAD INTERPERSONAL:**

Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.

El profesional identifica caracteres, formas de ser, comportamientos y personalidad de los demás, aspecto que le permite mejorar la organización de los procesos para hacer más efectivos los resultados alcanzados.

- **SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL:**

Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales.

El profesional buscará la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

- **SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL:**

Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

- **SENTIDO DE EFECTIVIDAD:**

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

El sentido de efectividad se relaciona a la búsqueda de mejores resultados en base a los elementos disponibles, siendo un comportamiento que demanda de conocimientos que le permitan aprovechar los recursos de manera adecuada.

- **SOCIABILIDAD:**

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

El ser sociable permite generar un entorno adecuado de trabajo, el cual maximiza la productividad individual y colectiva. En este caso, la formación pertinente da lugar a la conformación de un entorno adecuado que estimule a todos a participar.

- **TENACIDAD:**

Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos.

El profesional aprovecha sus conocimientos para producir, buscando progresar constantemente. Si su formación es adecuada, su nivel de desarrollo será mayor, siendo esta una responsabilidad de las universidades.

- **TOLERANCIA AL ESTRÉS:**

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

La tolerancia frente al estrés es más viable si la persona tiene mayor control sobre sí mismo, siendo sus conocimientos una plataforma importante para mantener un control permanente.

- **TOMA DE DECISIONES:**

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

- **TRABAJO EN EQUIPO:**

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

- **VISIÓN DE FUTURO:**

Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

La formación permite a la persona proyectar el futuro, tomando precauciones para poder consolidar escenarios que le permitan desarrollarse constantemente. Su formación es vital para proceder a minimizar el riesgo propio de la incertidumbre de lo que se espera obtener con las acciones cumplidas.

- **VISIÓN EMPRESARIAL:**

Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.

La visión empresarial es integra y se alcanza con dedicación, formación constante y preparación. La educación es determinante en la personal para que pueda observar oportunidades y realizar acciones para alcanzarlas.

- **VISIÓN PROSPECTIVA:**

Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

La visión prospectiva permite identificar hacia dónde va a llegar la persona, siendo esta el resultado de un análisis de su entorno y oportunidades. La formación en este caso abre la visión, identificando situaciones que le permiten tomar decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- Aesoft, E. (2009). *El desarrollo tecnológico en Ecuador*. Quito-Ecuador: Aesoft.
- AFYDE- CENTRO y Universidad Complutense de Madrid.
- Amat, O. (2011). *Estadística Aplicada*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- American Productivity and Quality Center (1995). *What is the Benchmarking?* Houston. USA
- Argudín, Y. (2001). *Educación basada en competencias*.
- Arón, Y. (1998). *Modelo general para el análisis y diseño de los sistemas de trabajo en procesos*
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas del índice de inflación*. Quito - Ecuador.
- Banco Pichincha, E. (2014). *Creditos Hipotecarios*.
de <http://habitar.ec/habitar/prodCreditoHabitar.aspx>
- BIESS, E. (2014). *Creditos de vivienda*.
de <http://www.biess.fin.ec/hipotecarios/vivienda-terminada>
- Borrero, A. (1998). Simposio Permanente sobre la Universidad. Conferencias y Seminarios.
- Bunge, M. (2010). *La investigación científica*. Madrid-España: Siglo XXI editores.
- Cargmagni, R. (2010). *Economía*. Madrid-España: Sociedad económica.
- Cassiolato, J., & Lastres, H. (2002). *Systems for innovation for development*. Rio de
- Castells, de la Universidad Oberta de Cataluña. Ver CASTELLS, Manuel, *La era de la*
- Castells, M. (2001). *The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA. Blackwell.
- Castro, Eduardo, *El Currículum Basado en Competencias: factor de mejoramiento de la*
- CEAACES, E. (2013). *Lista de universidades cerradas*.
de <http://sinmiedosec.com/lista-universidades-cerradas-por-el-ceaaces-abril-2012/>
- Cetina, K. y Bruegger, U. (2002). *Inhabiting Technology: The Global Lifeform of Financial*
- Chapman, Alan. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.
Portal Web <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Ciencia y Cultura. Año 2. Volumen 1, No. 3. Ed. Nueva Época, México.
- Constitución de la República del Ecuador, 2008
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- DESARROLLO, S. N. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*.
En S.N. DESARROLLO, PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. Quito.
- Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos
(DIEE), E. (2013). *El Telégrafo*.
de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/directorio-registra-179830-empresas-en-el-ecuador.html>
- Dublin, Irlanda, 250 p.
- Ecofield (2009); *Los estilos de liderazgo que se requieren hoy*;
La Nación (Argentina); <http://ecofield.com.ar/blog/?p=2691>. Fecha de consulta: 14 de marzo de 2009
- Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- Editorial Tiempos Nuevos, 127 p.
- Fiol, M. (1999). *El proceso de enseñanza-aprendizaje*. Diploma Europeo en Administración y

- Foros Ecuador, E. (2014). *El PPlan Nacional del Buen Vivir*.
<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/pol%C3%ADtica/1833-descargar-plan-nacional-del-buen-vivir-2013-2017-en-pdf>
 Gestión y Planificación Integral, Barcelona, 109 p.
- Giddens, A. (1994). *El capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona: Editorial Labor.
- Gómez, L. (1990). *Mejoramiento continuo de la productividad y calidad*, Ed. Nuevos Tiempos, Grado académico de Máster en Ciencias. Holguín, 102 p.
- Gramigna, María Rita; UCH (2002); *Gestión por Competencias: Una opción para hacer a las empresas más competitivas*;
- Gutierrez Paredes, J. J. (2007). *Diseño Curricular Basado en Competencias* . Viña del Mar, Chile: Ediciones Altazor.
- Harper y Lynch (1992). *Formación y comunicación en la empresa*. Manuales de Recursos
- Harrinton, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Ed. Mc. Graw - Hill,
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jackson, T. (1996). *Formación y resultados en la empresa*. Revista Situación. Madrid, pp. 289-
- Jurán, J. (1990). *Jurán y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Ed. Díaz de Lapeña, A. (1995). *La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador*. Ed. Equipo Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Luce, M. y. (2005). *La evaluación y acreditación de la Educación Superior*. Brasil: Eduntref.
- Luce, María B. y Morosini, Marilia (2005), “La evaluación y acreditación de la Educación
- Maggi, J. *Administración de personal: Capacitación y adiestramiento*. En
- Marrero, C. (1995). *Aplicación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad*
- Marrero, C. (1996). *Procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos Humanos*.
- Marrero, C. (1997|b|). *La formación de los Recursos Humanos, componente esencial de la*
- Marrero, C. (1997|c|). *Aplicación del procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos*
- Marrero, C. (1998|a|). *Planeación de la formación de los RR. HH. En la Villa “El Bosque”*.
- Marrero, C. (1998|b|). *Procedimiento para la gestión de la formación de los Recursos Humanos,*
- Marrero, C. (1998|c|). *Gestión de la Formación de los Recursos Humanos a nivel de empresa,*
- Marrero, C. (1999|a|). *Formación de los Recursos Humanos, un reto de la Gestión Tecnológica*
- Marrero, C. (1999|b|). *Sistema para la formación en Logística de los RR. HH. Ponencia*
- Marrero, C. (2000|a|). *La formación de los Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI.*
- Marrero, C. (2000|e|). *Procedimiento para la gestión de la formación de los RR. HH. aplicado a*
- Marrero, C. (2000|f|). *Enfoque para la gestión de la formación de los Recursos Humanos,*
- Marrero, C. (2001|a|). *Tecnología para la gestión de la formación de los RR. HH. en las*
- Marrero, C. et al. (1997|d|). *Folleto de Casos y Ejercicios de Gestión de Recursos Humanos.*
- Marrero, C. et al. (2000|d|). *Un nuevo enfoque para la gestión de la formación de los RR. HH.*
- Martín, M. (2003). *Transformación de la Educación Media Técnico – Profesional en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Perrenoud, Ph. (2000). *Construir competencias. Entrevista con Philippe Perrenoud*
- Perrenoud, Ph. (s/f). *Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?*
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana,

Rodríguez Espinar, Sebastián (1997): “Orientación universitaria y evaluación de la
Sánchez, A. (2000). Elaboración de los perfiles de competencias para la selección de personal
SENESCYT. (2012). *Senescyt, gob.ec*. Quito.

Setedis, E. (2014). *Secretaría Técnica de Discapacidades*. Recuperado el
10 de Agosto de 2014, de <http://www.setedis.gob.ec/>

Seymour, J. (2010). *Public Health and the origins of the Mersey*.

Tamayo, M. (2009). *Investigación científica*. Madrid-España: Estudios e Investigaciones.

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Mesesup.

UNESCO (2010a) “La educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción”. Conferencia

UNESCO (2010b). “Quality of Higher Education. Final Report.”.

UNESCO. (2010). *La educación superior en el siglo XXI: visión y
Acción Conferencia Mundial Sobre Educación Superior*. París.

Vargas, P. (2012). *Patricio Vargas*. Quito.

Velázquez, R. ; De Miguel, M. Y Marrero, C. (2000|c|). Monografía sobre
Gestión de los Recursos Humanos

Zamora Enciso, Ricardo (2003); La gestión por competencias; Training Games;

ANEXOS