

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL  
JAPONES.

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

Irene Elizabeth Aguirre Ibarra

Marta Irene Flores Hernández

Carolina Ramos Serrano

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***IRENE AGUIRRE:***

A Dios Todopoderoso, por derramar en mi vida bendiciones, sabiduría e inteligencia para alcanzar mis metas. A mis Padres, Ricardo Aguirre y Lorena Ibarra, por su apoyo en todo momento, esfuerzo, comprensión y amor brindado a lo largo de mi vida. Los Amo. A mi esposo Ronald Fernández por su amor, apoyo incondicional, su comprensión y su tiempo. A mi Tía Irene de Mejía, gracias por su apoyo incondicional tanto moral como económico y su cariño. Que Dios la Bendiga siempre. A mi Hna. Ivette Aguirre por ser un regalo maravilloso que Dios me ha dado para mostrarme su amor. A mis Amigas y compañeras de tesis por brindarme palabras de ánimo y ayudándome cuando lo necesité. Al resto de mi familia y amigos por su apoyo y sus oraciones. A nuestro asesor de tesis Lic. José Francisco Cartagena por su tiempo y disposición con que nos asesoro en nuestra investigación.

### ***IRENE FLORES:***

A Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría para culminar mi carrera y por todas las bendiciones que facilitaron el proceso de la misma. A mis Padres Francisco Flores y Rosa Lidia de Flores, quienes han sido el pilar fundamental de éste logro, gracias por el amor y el apoyo incondicional que siempre recibí de ustedes los amo ya que gracias a todo esto logré mi objetivo. A mis hermanas Claudia y Beatriz Flores por esas palabras de apoyo que siempre fueron necesarias. A mis amigas (compañeras de Tesis) Irene y Carolina por la paciencia y palabras para animarme y culminar este largo proceso. A mis abuelos gracias por apoyarme y aconsejarme para tratar de ser mejor persona cada día. A mi novio Oscar Campos por su apoyo, comprensión y por su amor que fue siempre importante para motivarme y llegar a la meta. Y a todas las personas que de manera directa o indirectamente brindaron su ayuda.

### ***CAROLINA SERRANO:***

Doy gracias a Dios Todopoderoso por guiar mis pasos día con día y por permitirme culminar esta etapa en mi vida. A mamá, Ana Graciela, que desde el cielo me ha acompañado y a papá, Pedro, porque me ha encaminado a alcanzar esta meta. Agradezco a mis hermanos por darme su apoyo incondicional, a mis compañeras de tesis por brindarme su amistad, apoyo y constancia, a todos los docentes que me ofrecieron sus enseñanzas y consejos a lo largo de toda la carrera y a todos mis compañeros con los que compartí vivencias inolvidables.

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS PERIODO 2007-2011

Rector:	Ing. Rufino Antonio Quezada
Secretario General:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Msc. Roger Armando Arias
Vice- Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de Escuela de Administración de Empresas:	Ing. y Lic. Roberto Ernesto Rodríguez Santeliz
Docente Director:	Lic. José Francisco Cartagena Tejada.
Tribunal Examinador:	Lic. José Francisco Cartagena Tejada  Lic. Rafael Arístides Campos

SEPTIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## RESUMEN

Debido a la alta demanda que tiene la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, la Facultad de Ciencias Económicas consideró necesaria la actualización de los planes de estudio actuales con el fin de mejoramiento en la calidad académica, ya que las empresas están dispuestos a contratar personal capacitado y dispuestos a enfrentar los retos que se les presenten lo largo de su carrera profesional.

La presente investigación tiene como objetivo la elaboración de una propuesta que consiste en una Especialización del área de Recursos Humanos, basados en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Tomando en cuenta que la economía forma parte de un todo cultural y social, es decir, que tomando en cuenta los altos grados de individualismo y materialismo utilizado en los métodos de gestión empresarial en las empresas en El Salvador, se determina que la implementación de un especialización en el área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés generara profesionales mas eficientes.

Para recopilar la información se elaboraron tres cuestionarios uno dirigido a 218 estudiantes en calidad de "Egresados" que forman parte del seminario de graduación

2011, el siguiente dirigido a 43 Docentes que forman parte de la Escuela de Administración de Empresas y el ultimo a 14 representantes de empresas dedicadas al Outsourcing de personal de los departamentos de San Salvador y La Libertad. Además se obtuvo información bibliográfica procedente de Tesis de Grado, Revistas, website, ensayos e información sobre seminarios, post-grados, estudios técnicos relacionados al área de Recursos Humanos impartidos en Universidades de El Salvador.

De la investigación realizada se concluyo que las áreas más demandadas para los profesionales en Administración de Empresas son: las áreas de Recursos Humanos y las áreas de Finanzas, la especialización en el área de Recursos Humanos relacionada con el Método de Gestión Empresarial Japonés tiene aceptación en sector estudiantil, se cuenta con el recurso humano necesario para impartir la especialización, se sugiere capacitar al personal docente, exigir un método de enseñanza con mas practicas sobre todo en las áreas de Recursos Humanos y Finanzas, esto con el fin de adquirir experiencia laboral, también se sugiere implementar la Especialización en el área de Recursos Humanos como un método nuevo poder optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

## INTRODUCCION

Actualmente el Modelo de Gestión Empresarial utilizado en El Salvador es conocido desde hace varios años como un modelo tradicional en el cual se destacan diversos factores que determinan el buen funcionamiento del clima organizacional de las empresas y la economía del país, sin embargo, el desarrollo de la industria, el comercio y demás actividades económicas han dado el adelanto tecnológico introducido por la globalización y la competitividad, además ha hecho que en el medio laboral se exijan conocimientos con un valor agregado sobre todo en la evaluación y selección del recurso humano que forma parte de las empresas, ya que de estos depende el buen funcionamiento de la misma.

Es por esa razón que la presente investigación, plantea la necesidad de conocer el Perfil del Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas con una especialización en el área de Recursos Humanos tomando como base la Gestión Empresarial Japonesa.

La información contenida en este documento comprende de III capítulos, cuyo contenido es presentado en forma general de la siguiente manera:

CAPITULO I: Este plantea el Marco Teórico sobre educación superior en el mundo y en El Salvador, la historia, realidad y tendencia de la Administración de Empresas, La

Administración de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés, incluye las generalidades de la Universidad de El Salvador, de la Facultad de Ciencias Económicas y generalidades relacionadas al Currículo y Plan de Estudios.

CAPITULO II: Se presenta la situación actual del profesional en Administración de Empresas, los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes en calidad de "Egresados", Docentes y representantes de las Empresas de Outsourcing de personal de los departamentos de La Libertad y San Salvador, se presenta también los alcances de la investigación, las limitaciones, conclusiones y recomendaciones al respecto de los resultados obtenidos.

CAPITULO III: Contiene la propuesta sobre Implementar una Especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés, proponiendo el uso de técnicas, Normas de Calidad, la Mejora Continua, realizar alianzas estratégicas con Universidades, el JICA, la Embajada de Japón, realización de seminarios con participación Internacional.

Capacitación docente para impartir los temas de la especialización, con el propósito de que éste conocimiento sea utilizado como apoyo al proceso de Enseñanza-Aprendizaje de docentes y estudiantes, en los temas desarrollados en su contenido.

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I.....	15
I. MARCO TEORICO O DE REFERENCIA	
A. Antecedentes.....	15
B. La Administración de Empresas en el mundo.....	18
C. Administración de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	21
II. LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR	
A. Antecedentes de la Educación Superior en El Salvador.....	33
B. Marco legal de la Educación Superior en El Salvador.....	34
C. La Administración de Empresas en El Salvador.....	37
D. La Administración de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	39
III. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	
A. Generalidades.....	41
B. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.....	49
C. Licenciatura en Administración de Empresas.....	53
D. Administración de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	55



#### IV. GENERALIDADES SOBRE CURRÍCULO

A. Concepciones Curriculares.....	56
B. Definición de Currículo y Aspectos Filosóficos.....	57
C. Modelos Curriculares.....	62
D. Perfil (estudiante y profesional).....	63
E. Plan de estudios y Malla Curricular.....	65

#### CAPITULO II

I. INVESTIGACION.....	68
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	69
III. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	70
A. Método de Investigación.....	71
B. Tipo de Investigación.....	71
C. Tipo de diseño de la Investigación.....	72
D. Fuentes de Información utilizadas.....	72
E. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	73
F. Ámbito de la Investigación.....	73
G. Unidades de Análisis.....	74
H. Determinación del Universo.....	74
I. Determinación de la Muestra.....	78
J. Procesamiento de la Información.....	79
K. Alcances y Limitaciones.....	79
IV. RESULTADOS.....	80
V. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	93

A.	Descripción general de la Administración de Empresas.....	93
B.	Análisis FODA actual de la carrera de Administración de Empresas.....	95
C.	Perfil actual del profesional en Administración de Empresas.....	96
D.	Perfil actual del docente de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.....	97
E.	Alcances y limitaciones.....	98
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
A.	Conclusiones.....	99
B.	Recomendaciones.....	101
CAPITULO III		
I.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	103
A.	Objetivo general.....	103
B.	Objetivos específicos.....	103
II.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	104
III.	PERFIL DEL ESTUDIANTE	
A.	Perfil de entrada del estudiante en administración de empresas en el área de recursos humanos en base al modelo de gestión empresarial japonés.....	105
IV.	PERFIL PROFESIONAL	
A.	Perfil básico del profesional en Administración de Empresas en el área de Recursos Humanos	
B.	en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	110

C.	Perfil específico del profesional en Administración de Empresas en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	112
D.	Pensamiento científico del profesional en Administración de Empresas en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	114
E.	Medio ambiente del profesional en Administración de Empresas en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	116
F.	Características y necesidades de la práctica profesional.....	117
G.	Trascendencia hacia lo social y económico.....	118
H.	Retos del desarrollo en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés .....	120
I.	Desarrollo Sustentable.....	121
J.	Función social del profesional en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.....	122
V.	PERFIL DEL DOCENTE EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.....	126
VI.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESPECIALIZACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.....	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	152
	WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS.....	156
	GLOSARIO.....	157

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Comparación Administración Japonesa/Administración Salvadoreña.....	39
TABLA 2. Planta Docente.....	75
TABLA 3. Grupos y numero de Estudiantes inscritos en el Seminario de Graduación ciclo I/2011.....	76
TABLA 4. Listado de Empresas dedicadas a la dotación y Contratación de Recurso Humano.....	77
TABLA 5. Instituciones de Educación Superior. Universidades que imparten Administración de Empresas en San Salvador y La Libertad.....	78
TABLA 6. Aspectos situacionales que lanzaron las encuestas.....	92
TABLA 7. Análisis FODA de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.....	95
TABLA 8. Habilidades y Aptitudes del estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas.....	107
TABLA 9. Habilidades, destrezas y aptitudes del profesional en Administración de Empresas.....	111
TABLA 10. Propuesta Número 1.....	135
TABLA 11. Costo de inversión (Material Didáctico).....	137
TABLA 12. Costo de Inversión (Mobiliario Y Equipo).....	138
TABLA 13. Honorarios del Docente.....	138
TABLA 14. Inversión Total.....	138
TABLA 15. Propuesta Número 2.....	140
TABLA 16. Costo de inversión (Material Didáctico).....	144
TABLA 17. Costo de Inversión (Mobiliario Y Equipo).....	144
TABLA 18. Honorarios del Docente.....	144
TABLA 19. Inversión Total.....	145

TABLA 20. Propuesta Número 3.....	147
TABLA 21. Costo de Inversión (Material Didáctico).....	150
TABLA 22. Costo de Inversión (Mobiliario Y Equipo).....	151
TABLA 23. Honorarios del Docente.....	151
TABLA 24. Inversión total.....	151

## INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1. Factores que inciden en una alta productividad.....	31
IMAGEN 2. Organigrama General de la Universidad de El Salvador.....	45
IMAGEN 3. Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas.....	52
IMAGEN 4. Plan De Estudios 1994 Universidad De El Salvador .....	67
IMAGEN 5. Características del Pensamiento Científico.....	115
IMAGEN 6. Escenarios del Medio Ambiente.....	116
IMAGEN 7. Etapas del Balance Social.....	125
IMAGEN 8. Conocimientos, Habilidades y Actitudes del Docente de la carrera de Administración de Empresas.....	128

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Generalidades, Antecedentes, Económicos y Políticos de Japón.

ANEXO 2. VALORES: RESPETO, HONOR, FAMILIA, DIGNIDAD.

ANEXO 3. Mapa de Japón.

ANEXO 4. Instrumento de la Encuesta (Alumnos)

ANEXO 5. Tabulaciones de estudiantes inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación I/2011 de la carrera de Administración de empresas de la Universidad de El Salvador.

ANEXO 6. Instrumento de la Encuesta (Docentes)

ANEXO 7. Tabulaciones de docentes de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador ciclo I/2011.

ANEXO 8. Instrumento de la Encuesta (Dirigidos a empresas dedicadas a la dotación y contratación de Recurso Humano).

ANEXO 9. Tabulación de la Encuesta Dirigidos a empresas dedicadas a la dotación y contratación de Recurso Humano.

ANEXO 10. Listado de los representantes del área de Recursos Humanos de las empresas dedicadas a la contratación y dotación de personal del departamento de San Salvador y La Libertad.

ANEXO 11. Información sobre la oferta de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidades privadas ubicadas en San Salvador y La Libertad.

## CAPITULO I

MARCO TEORICO SOBRE EDUCACION SUPERIOR, LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON BASE EN EL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES, CURRICULO Y PLAN DE ESTUDIOS.

### I. LA EDUCACION SUPERIOR EN EL MUNDO

#### A. ANTECEDENTES

La educación superior ha dado pruebas de su capacidad de transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. Dado el alcance y ritmo de sus transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento, razón de que la educación superior y la investigación formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones.

La expresión educación superior se refiere al proceso, los centros y las Instituciones Educativas que están después de la educación secundaria o media. En ella se puede obtener una titulación superior. La preparación que brinda la educación superior es de tipo profesional o académica. Se distingue entre estudios de pregrado, grado (carrera universitaria) y posgrado (Máster y Doctorado) los establecimientos de educación superior han sido tradicionalmente las universidades, pero además, se consideran otros centros educativos como institutos, escuelas profesionales y escuelas técnicas.<sup>1</sup>

Universidad proviene del latín "Universitas" palabra usada desde la época Romana para designar toda la comunidad de personas. Posteriormente su significado se fue restringiendo al de la corporación dedicada a

---

<sup>1</sup>Educación Superior .Enciclopedia Libre (Wikipedia) Categoría: Grados Académicos.



la investigación, el estudio y la enseñanza, es decir, la formada por un grupo orgánico de sabios investigadores y de discípulos que aprendían con ellos.

Su función consistía en crear clérigos aptos para la docencia ó autorizados para ejercer profesiones que requerían una formación cultural entre las que podemos mencionar: Teología, Derecho, Medicina, Filosofía y Artes Liberales (gramática, aritmética, dialéctica, geometría y astronomía).

Aunque tuvo antecedentes en la antigüedad en las escuelas Bizantinas, musulmanas y en las instituidas en la edad media.

Los sistemas de educación en la antigüedad poseían dos características comunes, enseñaban religión y mantenían las tradiciones de los pueblos. Por ejemplo en Egipto además de la religión las escuelas enseñaban ciencias, matemáticas y arquitectura. De forma semejante en la India fue la fuente del Budismo, doctrina que luego se extendió por los países del lejano oriente. La educación en la antigua China se centraba en la filosofía, la poesía y la religión de acuerdo a las enseñanzas de Confucio. En los países occidentales se basaban en el cristianismo y la educación de la antigua Grecia donde Sócrates, Platón y Aristóteles fueron pensadores que influyeron en su concepción educativa.<sup>2</sup>

La Universidad como institución nace en la Edad Media ( 476 dic. a 1492), se aperturan Universidades en el sur de Europa en lugares como Bolonia Italia centro de estudios Jurídicos, España como la Escuela Catedralicia de Sevilla, Universidad de Valencia entre otras reconocidas por sus facultades de Artes, Medicina, Jurisprudencia además por el estudio de Latín y lenguas semíticas, Paris surgió entre 1150 y 1170 como un desprendimiento de la Escuela episcopal de dicha ciudad. Contaba con cuatro facultades:

---

<sup>2</sup> Historia de la Educación y la Pedagogía. Sandra Santamaría, Erika Martins.(www.monografias.com)

Artes Liberales, Derecho, Medicina y Teología<sup>3</sup>, Oxford en 1168 y Cambridge en 1224.<sup>4</sup> En el desarrollo de la Educación Superior durante la Edad Media los musulmanes y judíos desempeñaron un papel crucial, pues no solo promovieron la educación a sus comunidades sino también actuaron como intermediarios del pensamiento y la ciencia en la antigua Grecia.

La Universidad Medieval se organizó bajo la figura de facultades, que se dividían en: artes liberales, medicina, derecho y teología. Para obtener la licenciatura debía realizar un juramento de “no haber sobornado al jurado”. Los estudios de posgrado nacen en Europa a principios del siglo XIX bajo la influencia de la Revolución Industrial, es decir, mientras se asentaba el sistema capitalista en el mundo.<sup>5</sup>

En las Colonias Inglesas la universidad más antigua fue la de Harvard, fundada en 1636. En América Latina y por influencia de España surgen las primeras universidades a finales de 1538 en la ciudad de Santo Domingo y en Centroamérica se funda la Universidad de San Carlos de Borromeo en la ciudad de Guatemala en 1681.<sup>6</sup>

La educación superior debe hacer frente a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber.

En la actualidad, la función de la Educación Superior en la sociedad cambia según la cultura del país. Por ejemplo en Argentina el sistema de Educación Superior es impartido por universidades, Institutos Universitarios y los Institutos Superiores no Universitarios, en este caso los dos primeros otorgan títulos de

---

<sup>3</sup> Enciclopedia BARSÁ .Tomo 14 Pág. 247-250

<sup>4</sup> Enseñanza Superior. “Microsoft Encarta 2009. Microsoft Corporation. 2008.

<sup>5</sup> Ensayo “Historia de la Educación y la pedagogía; María Andreína Quintana, pág. 4.

<sup>6</sup> Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador; Ministerio de Educación de El Salvador pág. 20-24.

grado y postgrado, en cambio este último ofrece carreras cortas llamadas tecnicaturas de dos o cuatro años de duración. Además estas entidades deben someter sus planes de estudio a la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) como requisito para que los títulos que expiden tengan validez oficial.<sup>7</sup>

Chile se rige a partir de la reforma a la educación de 1981, que crea tres entidades de formación para estudios avanzados: Centros de formación técnica, Institutos Profesionales y Universidades.<sup>8</sup> En Colombia está distribuido en los siguientes niveles: Técnica profesional, Tecnológica, Profesional y Posgrados. En Estados Unidos emergió después de la II Guerra Mundial (1939-1945), como superpotencia mundial ante el declive temporal de Europa y las universidades norteamericanas tuvieron un desarrollo singular al captar profesionales de todo el mundo.

## B. LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL MUNDO

### 1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las Organizaciones y de su administración inició en época reciente, se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre. Las personas llevan siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales como los Ejércitos Griegos y Romanos, la Iglesia Católica Romana.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> UNESCO, Declaración Mundial sobre la Educación Superior, en el siglo XXI. Pag.2-4.

<sup>8</sup> Educación Superior en América Latina; Enciclopedia libre Wiki pedia (categoría: Grados Académicos)

<sup>9</sup> Historia de la Administración. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

En toda su larga historia la administración se desarrollo con lentitud y fue a partir del siglo XX cuando las personas le dieron mayor importancia a la administración ya que demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: hogar, empresa, gobierno indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe existir administración.

## 2. ACTUALIDAD

El nombre de las carreras derivadas del área temática de Administración es bastante amplio en América Latina. Y aunque algunos países en particular ofrecen más variedad de títulos que otros, en la mayoría de ellos, coinciden en que la especialización de carreras a nivel de licenciatura, está en un crecimiento constante, en el que sistemáticamente se van creando carreras bajo títulos nuevos, pero siempre enmarcadas en el ámbito genérico de los negocios, el comercio o la administración.

El objetivo principal de la carrera de Administración de Empresas es formar a profesionales expertos en el mundo empresarial y de la economía, capacitados para dirigir todo tipo de empresas y asumir las responsabilidades de los diferentes departamentos: Producción, comercialización, finanzas, o recursos humanos.

La rápida evolución de la realidad económica y social exige de estos profesionales no sólo un buen conocimiento de las técnicas de gestión, sino también el desarrollo de una buena capacidad crítica, con respecto a las acciones empresariales que se realicen desde su empresa o, en general, desde el entorno empresarial.

El ámbito de aplicación, va más allá de la diversidad de nombres de la carrera y coincide en campos muy similares en América Latina, si bien las denominaciones laborales varían de un país a otro, en general se destacan los siguientes cargos genéricos: Gerente General, Director, Presidente ejecutivo de empresas en funcionamiento, Gerente de Área, Administrador en general, Planificador Empresarial, Asesor y consultor de empresas y organizaciones en general, Emprendedor de negocios propios, Docente Universitario e investigador, Funcionario público en los diferentes niveles de aplicación.

### 3. TENDENCIAS

En la actualidad La administración de empresas consiste en darle forma, de una manera consistente a los diferentes tipos de organizaciones ya sean estas lucrativas o no. Absolutamente todas las empresas cuentan con personas que tienen a su cargo alcanzar los objetivos de la empresa; en este caso pueden tratarse de gerentes o administradores.

En el caso de los gerentes debemos decir que se trata de personas que se encuentran responsables por la dirección de las diferentes actividades que apoyan a las empresas para alcanzar estos objetivos planteados.

Por su parte, los administradores son quienes llevan a cabo la administración de empresas y suelen dirigir las actividades que realizan los empleados; aunque en muchos casos también pueden llegar a tener alguna responsabilidad del tipo operativa. Los administradores pueden dividirse en dos grupos: los encargados de la administración de empresas que dirigen las actividades de los empleados y los administradores que trabajan directamente en un puesto y no tienen el trabajo de supervisar las actividades ajenas. Los profesionales en la administración de empresas suelen convertir un puñado de recursos en una empresa útil y efectiva, además tienen la responsabilidad de que las acciones que realicen permitan a las personas hacer sus mejores aportaciones al grupo de trabajo.

El número de departamentos que posee una institución en los cuales va a necesitar el trabajo de un administrador varía según las necesidades de la misma, y por lo general, la administración de empresas es aplicada en aquellos sectores de producción, siendo este uno de los departamentos más importantes en una empresa; el de mercadotecnia, el de finanzas, recursos humanos y capacitación y desarrollo.

La administración de empresas es una profesión muy variada que va a depender del nivel en el cual se sitúe el administrador, ya que el mismo deberá convivir con una rutina de incertidumbre del nivel operacional de las actividades de la división en la que se encuentre. Mientras el administrador más se preocupe en aprender la ejecución de cada tarea, entonces más preparado se encontrará para desarrollarse en el nivel operacional de una empresa.

Un profesional de la administración de empresas debe conocer a la perfección de que manera se prepara un presupuesto de gastos o bien, la prevención de ventas; como se elabora un organigrama y como se interpreta un balance contable, ya que estos conocimientos, entre otros, son básicos para un buen desarrollo de la administración de empresas.

Como podemos ver la administración de empresas es una labor fundamental dentro de las organizaciones ya que ésta es la base de todo.

### C. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

#### 1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

La Administración de Recursos Humanos nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones con el fin de satisfacer y/o reducir los conflictos creados por las diferencias de objetivos empresariales e individuales, surgidos a principios del siglo XX con la llegada de la Revolución Industrial y que luego a través de la denominada Relaciones Industriales se trataba de poner fin a dicho conflicto.

Para el año de 1950, el concepto de Relaciones Industriales cambia a Administración de Personal ya que es necesario administrar al personal de acuerdo a la legislación laboral vigente, al mismo tiempo que se debían solucionar los conflictos del momento en forma espontánea.

Luego en 1960, las personas son consideradas recursos indispensables para el éxito de la organización, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los nuevos desafíos que se presentaran.<sup>10</sup>

Además se crean leyes para eliminar la discriminación en el empleo y en los pagos por razón de sexo, raza, religión, nacionalidad y edad.

En la década de 1970 aparecen otras leyes sobre pensiones, salud y seguridad, dando con ello mayor relevancia al departamento de personal dentro de las principales empresas de la época. De esta manera surge el concepto de Administración de Recursos Humanos, donde en principio, se ven a las personas como recursos productivos que realizan actividades de acuerdo a las necesidades de la organización. Hasta llegar, hoy en día, a gestionar a las personas como un factor fundamental que crea una ventaja competitiva para las organizaciones, por ser agentes activos y proactivos, dotados de creatividad, inteligencia y habilidades tanto físicas, intelectuales y manuales.

Con la llegada de la globalización y de los adelantos tecnológicos que son cada vez más frecuentes, es necesario que las organizaciones tomen a las personas, no en términos de costos, sino como un socio activo que demanda derechos y obligaciones dentro de una organización y sociedad contemporánea.

---

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, Junio 2001, Bogotá Colombia, pág. 3

## 1.1. MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES

### 1.1.1 Consideraciones Previas

La cultura va a determinar tanto los puntos de vista como las acciones que van a poner en marcha las personas, y también las organizaciones que, en definitiva, están configuradas por las personas y son lo que son sus individuos. Los hábitos, conductas, actitudes, costumbres, gustos y modales, normas y la elaboración de complejos lenguajes verbales o no, forman parte de la cultura y fundamentalmente, forman parte de la herencia social más que de la genética.<sup>11</sup>

La cultura puede ser individual o colectiva, la primera va a determinar las actitudes del individuo, sus preferencias, modales y gustos. La segunda, la colectiva va a determinar los métodos de trabajo y los sistemas de las organizaciones y los objetivos grupales en éstas.<sup>12</sup>

La influencia cultural de las organizaciones empresariales se puede ver en dos sentidos ya que por un lado influyen en la sociedad, a través de los productos y servicios que lanzan a los mercados, y por otro, porque su visión del negocio como de los mercados que traslada a sus formas de dirigir y planear y sus métodos de trabajo configuran una cultura, su cultura organizativa. A su vez, las organizaciones se ven influenciadas por el entorno en que desarrollan sus actividades.<sup>13</sup>

Existen diferencias institucionales, económicas y empresariales entre Occidente y Oriente que tendrían un supuesto origen cultural. Para algunos analistas, estas diferencias nunca van a ser absolutas, por lo que habría que analizar un sistema económico-empresarial determinado no desde la óptica cultural, sino a

---

<sup>11</sup> Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Dr. Luís Oscar Ramos Alonso, pág. iii

<sup>12</sup> Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Dr. Luís Oscar Ramos Alonso, pág. iii

<sup>13</sup> Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Dr. Luís Oscar Ramos Alonso, pág. iv



través de aspectos generales tales como tecnología, política y/o globalización, comunes a todas las economías existentes, lo cual no quiere decir que coexistan diferencias que han hecho que las organizaciones se hayan administrado de una forma muy específica e intentar ser más competitivas en su entorno.

Japón ha sufrido duras situaciones económicas y ha salido victorioso ¿A qué se debe esto? ¿A su estructura económica? ¿A su forma de hacer negocios?, ¿A su forma de administrar la empresa? ¿Cómo es posible la expansión internacional, cuando el archipiélago quedo devastado al final de la II Guerra Mundial? En parte se cree que es debido al fuerte componente cultural al tratar de afrontar las situaciones críticas.

Ante esto, es conveniente indagar si lo que conocemos como "estilo japonés contemporáneo de dirección de empresas", es compatible culturalmente con las prácticas que imperan en nuestro país y que cada vez más imperan en el Japón.

Las bases del Modelo Japonés de empresas son:<sup>14</sup>

1. La tendencia espiritual del pueblo japonés a estimar, y mucho su puesto de trabajo, su empresa y los grupos a los que se integra y con los que se identifica plenamente.
2. Las relaciones interpersonales, que a veces llegan a ser casi familiares y de parentesco entre compañeros de trabajo, muy distintas de las que se dan en Occidente. Esto hace que los compañeros de trabajo se ayuden más que en las empresas Occidentales, esto es la dependencia mutua de los puestos de trabajo.

---

<sup>14</sup> Tsuchiya y Konomi, 1997 Págs. 139-142

3. Las relaciones, lazos más débiles de la familia que hacen que la empresa japonesa se vaya a constituir en la verdadera familia.

### 1.1.2 La Economía Japonesa.

La economía japonesa ha tenido un desarrollo espectacular en la segunda mitad del siglo XX, a pesar de la II Guerra Mundial, el país logro convertirse en uno de los principales actores de la economía mundial.

A partir de 1945, comienza la etapa de "recuperación en la posguerra", se sientan las bases para la recuperación a través de la puesta en marcha de una serie de medidas que son la base para el posterior desarrollo económico. A partir de 1955 comienza la etapa de aceleración de crecimiento económico, en donde se dan altas tasas de crecimiento de la economía con el fuerte apoyo del sistema financiero.<sup>15</sup>

A partir de los 60, Japón cambia considerablemente, la característica principal de este espectacular desarrollo es el aumento de la renta disponible de los japoneses, lo cual provoca la casi desaparición de la sociedad rural tradicional, donde estaba fuertemente arraigado el concepto de comunidad, de grupo, para dar paso a una nueva cultura, la cultura de empresa de producción masiva que ha orientado a toda la sociedad japonesa en ese tipo de organizaciones.<sup>16</sup>

## 2. ACTUALIDAD

La Cultura Empresarial Japonesa cautiva la atención de diferentes agentes externos a partir de la década de 1980, debido a la fortaleza de las exportaciones de las compañías japonesas. La economía se había

---

<sup>15</sup> Ishida Toshihiko, artículo de "Interrelaciones entre los sectores industrial y financiero en el Japón", mayo-Junio 1990. pp. 111-122.

<sup>16</sup>Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Pág. 18

industrializado a lo Occidental, sobre la base del principio de la libre empresa,<sup>17</sup> y la sociedad adaptaba sus instituciones siguiendo los modelos occidentales.

Este proceso tuvo una gran influencia sobre lo que hoy llamamos “modelo japonés de gestión empresarial”, el cual comenzó a desarrollarse a comienzo del siglo XX, cuando los directivos japoneses se inspiraban en Occidente para crear nuevos métodos organizativos y procurando hacerlos propios. Desde entonces, Japón ha logrado adquirir una cultura corporativa única y distintiva que otros países han intentado imitar.

En la familia-empresa japonesa, la familia del asalariado es como una prolongación de la compañía ya que se interesa por los mismos intereses que en Occidente no se ven como competencia de las empresas, tales como la puesta en marcha de becas de estudio para los asalariados y sus hijos, ayuda en caso de bodas, nacimientos o fallecimientos del asalariado o familiares o por haber sufrido desastres naturales, así como muchas otras ayudas recibidas por la colaboración de los familiares de empleado con la compañía. También ofrece una amplia gama de servicios sociales, como son: servicios médicos, ayuda para vivienda y transporte, entre otros.

Los principales rasgos del modelo de gestión empresarial japonés son: <sup>18</sup>

- ✍ Un modelo propio de relaciones laborales.
- ✍ Una forma singular de acción colectiva (grupal).
- ✍ Una forma característica de toma de decisiones en el seno de las empresas.
- ✍ Ciertas características económicas nacionales asumidas como política de empresa.

---

<sup>17</sup> Núñez Romero – Balmas , 1998, Pág. 214

<sup>18</sup> Núñez Romero – Balmas, 1998, Págs. 198-220.

El éxito que obtuvieron las empresas japonesas en la década de 1980, se debió en gran parte a la creatividad en la gestión de recursos humanos. El cual promueve la habilidad para cooperar, crear, improvisar y buscar la originalidad y el desarrollo de la imaginación.

También recientemente con el terremoto y Tsunami el primer Ministro de Japón Naoto Kan, a catorce horas del terremoto en un comunicado menciona que siguen trabajando en conjunto respecto a la Central Nuclear de Fukushima Daiichi, los alimentos en los que han detectado partículas radiactivas, sin embargo cuenta con normas rigurosas que garantizan la calidad de los productos y cadenas de distribución en los mercados.

El primer ministro considera también que la catástrofe será una oportunidad para el renacer de Japón y lo hará bajo tres pilares fundamentales:

- ✍ Crear una sociedad capaz de resistir a las catástrofes naturales.
- ✍ Crear una sociedad capaz de vivir en armonía con el medio ambiente.
- ✍ Construir una sociedad amable y respetuosa con las personas y los más débiles.

Que permitirán conseguir la prosperidad que se tenía hasta el momento de la catástrofe.

2.1 Mejora Continua. El Kaisen es una filosofía entendida como un proceso de mejora continua, lento, irrenunciable y sin fin, que abarca la totalidad de los recursos humanos empresariales basándose en la formación de las personas, la información y el trabajo de grupo.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ramos Alonso y Arenal Vera, 1983.

El Kaisen es un proceso lento y preventivo de mejora continua, contrario a lo que es la reingeniería, porque se basa en el análisis profundo de las causas que provocan los fallos para, así poder evitarlos en el futuro haciendo las cosas cada vez mejor.

## 2.2 La Coordinación de Actividades. El KANBAN.

En las empresas japonesas, ya sea dentro de cada sección o en secciones distintas, se integran las actividades de operación y cooperación, y son realizadas por las mismas personas, lo cual es fundamental cuando la producción ha pasado a realizarse en pequeñas y medianas series teniendo en cuenta los requerimientos de la clientela, lo cual no sucede en las empresas occidentales porque tienen centralizadas y jerarquizadas las operaciones, además de encomendarlas a un especialista en particular.

## 2.3 Jerarquía y Directivos

Los dos principales roles del directivo japonés son:

- ✍ Ser un integrador social que busca la armonía en la empresa mediante la propagación de los valores comunes a esta.
- ✍ Ser un directivo paternalista que muestre una gran preocupación por todo lo relacionado con el bienestar de los trabajadores y empleados, llegando a ser un dictador benévolo o un padre-patrón empresarial.

En cuanto a los niveles jerárquicos dentro de la empresa japonesa, generalmente se dan tres niveles:

- ✍ La alta dirección, a la que pertenecen el presidente, vicepresidentes y directores generales.

- ✍ Dirección de departamentos, que incluye a los jefes de departamento o los jefes adjuntos de departamento, jefes de sección y los jefes de sección adjuntos.
- ✍ Personal, tanto de oficina como obreros.

## 2.5 La Gestión de los Recursos Humanos.

Los rasgos más destacados de la gestión de recursos humanos japonés son:

- ✍ Los círculos de control de calidad.
- ✍ El empleo vitalicio, el cual no incluye a subcontratistas, empleados de tiempo parcial tanto de grandes empresas como de mano de obra femenina.
- ✍ Los sindicatos de empresa y una estructura vertical de las relaciones de trabajo.
- ✍ El interés de las empresas por la mejora de las condiciones de vida de sus trabajadores.
- ✍ El interés de los ejecutivos por los grandes objetivos macroeconómicos empresariales a muy largo plazo.

Esta gestión hace hincapié en las personas, la orientación comunitaria y la actitud grupal. Además, el sistema de relaciones laborales japonés se suele presentar como el fundamento de la baja conflictividad laboral y como la base de la alta flexibilidad y por lo tanto, la alta competitividad de las empresas japonesas.

Desde 1950, las empresas japonesas solían reclutar y contratar una vez al año, realizando la selección directamente en los centros de enseñanza secundaria, centros de formación vocacional y universidades.

Desde entonces, el personal reclutador de las empresas se dirige a las universidades, en busca de los futuros empleados de la compañía, demostrándoles todo su empeño por agradecerlos y convencerlos. Hoy siguen realizando la selección de esta forma, pero también buscan las agencias de empleo.

La selección de futuros trabajadores, va a significar para los jóvenes candidatos, una de las decisiones más importantes de su vida y por tanto, trascendentales, ya que se va a ligar de por vida a la empresa. Hay que tener en cuenta que las retribuciones van a depender más de los años en la empresa, que de la actitud en el trabajo, aunque siempre consideran que una buena labor realizada debe ser recompensada.

La rotación de puestos tiene lugar cada tres años, y en el caso de los empleados recién incorporados y de quienes están destinados a ocupar, a través de ascensos, los puestos de los más altos niveles jerárquicos de la empresa, no se descarta el envío a filiales de la empresa. A la hora de decidir un traslado, cambio de puesto de trabajo o ascenso, las mujeres y los extranjeros son excesivamente discriminados, aunque por razones distintas. Los japoneses opinan que un extranjero nunca podrá entender la cultura japonesa de la empresa o le va a resultar prácticamente imposible su integración.

Para el caso de las mujeres, las empresas no hacen más que seguir las pautas discriminatorias impuestas por la sociedad nipona, donde tradicionalmente, al llegar al matrimonio, la mujer es invitada por el marido o la empresa a abandonar el puesto de trabajo. Actualmente, la mujer se resiste a abandonar el puesto de trabajo, ante ello solo pueden optar por realizar trabajos de medio tiempo.

El tipo de Universidad y el grado académico va a ser determinante para saber si el futuro miembro de la organización va a acceder como empleado o como trabajador, con unas posibilidades limitadas de ascenso en este último caso. La contratación en las grandes compañías es para toda una vida laboral del empleado o trabajador, por lo tanto, estas empresas tienen mucho cuidado en las tareas de selección-reclutamiento.

FACTORES QUE INCIDEN EN UNA ALTA  
PRODUCTIVIDAD

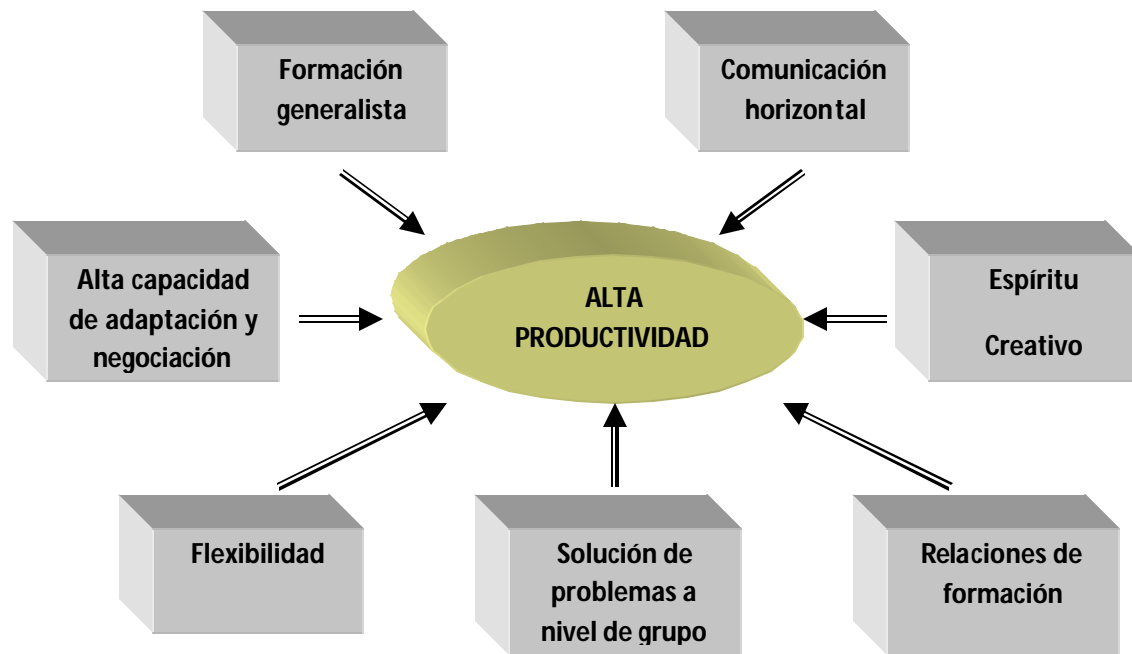


Imagen No 1

Fuente: Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Dr. Luís Oscar Ramos Alonso.

Una de las principales preocupaciones del departamento de personal es la de crear el necesario e imprescindible sentido de identidad colectiva. Por lo cual se ocupará del establecimiento y posterior desarrollo de los canales de información-comunicación en la empresa, entre directivos y subordinados, directores de departamento o sección.

La relación entre directivos y subordinados es extremadamente paternalista, tanto en lo positivo como en lo negativo de la misma, ya que se aplica un liderazgo muy protector, se percibe al empleado como un todo, donde no solo importa la capacidad de éste, sino también su personalidad y relaciones interpersonales.



Otra labor del departamento es la evaluación del empleado, que luego es comparada o cotejada con la que ha hecho el jefe inmediato superior, sin embargo, la evaluación del departamento de personal prevalece sobre la del segundo.

### 3. TENDENCIA

Entre las tendencias de la gestión empresarial que aborda los procesos se conoce como la Mejora Continua, en su versión japonesa. Esta es otra herramienta desde la cual se trabajan los procesos y se someten a mejoramiento continuo.

La experiencia japonesa en sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y reto continuo de los procesos empresariales.

Uno de los puntos esenciales de este modelo de excelencia resulta el cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Unido a esto, hace referencia a cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se

comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adaptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Este modelo es una de las vías actuales más difundidas y relevantes para el logro de la efectividad organizacional, y relaciona a la misma con las competencias de los trabajadores en función de sus procesos.

Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

## II. LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR

### A. ANTECEDENTES DE LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR

En El Salvador la primera universidad estatal surgió en 1841. Se aprobó la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en 1951, la cual fue el primer marco legal para la Educación Superior. En 1965, se dicta la Ley de Universidades Privadas, bajo la cual surgen universidades como: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Universidad Albert Einstein, Universidad Politécnica de El Salvador, Universidad José Matías Delgado.

En la década de los 60' y 70' dos leyes regían la Educación Superior, una para lo estatal y otra para lo privado. Con el surgimiento del conflicto armado y la inestabilidad social, política, cultural y las múltiples visiones ideológicas, se crea una deserción de la Universidad estatal y comienza a surgir nuevas

universidades privadas para atender la demanda con nuevos enfoques de carácter cultural y académicos.<sup>20</sup>

El 12 de junio de 1981 fue aprobado por Decreto Ejecutivo la Universidad Tecnológica de El Salvador, Universidad Evangélica de El Salvador, Occidental de El Salvador, en 1982 la Universidad Francisco Gavidia, Leonardo Da Vinci, Universidad Nueva San Salvador, Pedagógica de El Salvador, en 1983 la Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios, Universidad Luterana Salvadoreña de Administración de Negocios y en 1989 Universidad Panamericana. En los años noventa, siete más fueron autorizadas entre ellas: Interamericana Simón Bolívar, Andrés Bello, Monseñor Oscar Arnulfo Romero. Además surgen Institutos Privados como la Escuela Superior de Economía y Negocios.

## B. MARCO LEGAL DE LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR

La actual Ley de Educación Superior fue aprobada el 19 de Octubre de 2004 por Decreto Legislativo 468 y se publicó en el Diario Oficial el 19 de Noviembre de 2004.. La nueva ley estableció un plazo de dos años para que todas las instituciones de Educación Superior se adecuaran a las exigencias de la misma.

Se creó el Concejo de Educación Superior, definido como un órgano consultivo y propositivo del Ministerio de Educación (MINED). También se creó en la misma Ley el sistema de supervisión y mejoramiento de la calidad de la Educación Superior en el Salvador, el cual contempla los subsistemas de calificación, evaluación y acreditación.

---

<sup>20</sup> José Adolfo Araujo, Ensayo "Situación de la Educación Superior en El Salvador desde el enfoque de los marcos regulatorios"; Pag.1,2 1-6

La presente Ley tiene por objeto regular de manera especial la Educación Superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan. Son objetivos de la Educación Superior<sup>21</sup>:

- a) Formar Profesionales competentes con una fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos.
- b) Promover la investigación en todas sus formas
- c) Prestar un servicio social a la comunidad y
- d) Cooperar con la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

La docencia busca enseñar y orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales. La investigación es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social. La proyección social es la interacción entre el que hacer académico con la realidad natural, social y cultural del país.

La educación tecnológica tiene como propósito la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

---

<sup>21</sup> Ley de Educación Superior; Decreto Legislativo número 468; publicación en Diario Oficial el 19/11/2004.

La educación universitaria es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, arte y la tecnología, que capacita científica y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios.

Los grados académicos correspondientes al nivel de Educación Superior son los siguientes: Técnico, Profesor, Tecnólogo, Licenciado, Ingeniero y Arquitecto, Maestro, Doctor y Especialista.

Es obligatorio, el sistema de unidades valorativas para cuantificar los créditos académicos acumulados por el educando, con base en el esfuerzo realizado durante el estudio en su carrera.

Los planes de estudio académico para la obtención de la licenciatura, tendrán una duración no menor de cinco años y una exigencia mínima de ciento sesenta unidades valorativas.

Los requisitos de ingreso para iniciar estudios de Educación Superior:

- a) Haber obtenido el título de bachiller o poseer grado equivalente obtenido en el extranjero y reconocido legalmente en el país; y
- b) Cumplir con los requisitos de admisión establecidos por la institución de Educación Superior, en la que se solicite ingresar.

Los requisitos para iniciar el proceso de graduación en cualquier institución de Educación Superior son:

- a) Haber cursado y aprobado todas las materias del plan de estudios respectivo;
- b) Haber cumplido con los demás requisitos establecidos en los estatutos y reglamento de graduación de la institución que extenderá el título académico;

- c) Haber realizado el servicio social;
- d) Haber cursado y aprobado asignaturas que le acrediten un mínimo de treinta y dos unidades valorativas en la institución que otorgara el grado.

Los planes y programas de estudio deberán ser elaborados por cada institución de Educación Superior, de acuerdo con sus estatutos, y en el caso de las instituciones privadas deberán someterlos a la aprobación del Ministerio de Educación.

Las Universidades privadas podrán extender la misma clase de títulos extendidos por la Universidad de El Salvador, con iguales derechos que los conferidos por esta ley<sup>22</sup>. Los sustentantes deberán llenar por lo menos los mismos requisitos señalados a los alumnos de la Universidad de El Salvador para la adquisición de dichos títulos.

Se elabora el Reglamento especial de incorporaciones por Decreto ejecutivo No 26 de fecha 26 de Febrero de 1998 y el Reglamento Especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica de Instituciones de Educación Superior por Decreto Ejecutivo No 15 de fecha 8 de Marzo de 2000.

## C. LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL SALVADOR

### 1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL SALVADOR

En El Salvador esta carrera se ha destacado manteniendo un énfasis en la administración financiera ya que es una de las principales fuente de empleo, desarrollándose como analistas financieros o Jefes de

---

<sup>22</sup> Ley de universidades Privadas; Decreto 244; publicación en Diario Oficial 30/03/1965.

Planificación. Por medio de los conocimientos y habilidades obtienen como resultado una amplia visión estratégica de los negocios.

Otra área importante de desempeño del Administrador de Empresas es la Gerencial, que se encarga del desarrollo de planes empresariales para cumplir los objetivos de las empresas relacionados con la asistencia técnica, administrativa y financiera.

El Administrador de Empresas también se desarrolla en las labores de docencia, capacitación e investigación en todas las áreas del que hacer administrativo. Dentro de Universidades, Institutos de Educación Superior y Escuelas de negocios.

## 2. LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD EN EL SALVADOR.

Actualmente las carreras derivadas del área temática de administración son muy amplias ya que las diferentes universidades han ido implementando especializaciones enmarcadas en el ámbito genérico de los negocios y el comercio<sup>23</sup>.

El ambiente de negocios, tal como lo exige la incorporación de El Salvador en la Globalización mundial, requiere la formación de profesionales idóneos para enfrentar las situaciones cambiantes del entorno con un real sentido de responsabilidad social y tomador de decisiones, que fortalezcan la posición competitiva de la empresa, garantizando un futuro de éxito y prosperidad para la misma<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Universidad de Deusto 2007  
pág. 73

<sup>24</sup> Pagina Web de Universidad José Matías Delgado.

### 3. TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL SALVADOR

Debido a la actual globalización, el estudio de la Administración se enmarca en el contexto de la economía mundial y su misión es formar recursos humanos capacitados en la teoría económica, la investigación científica y el manejo de la tecnología apropiada necesarios para el desarrollo económico-social sustentable del país<sup>25</sup>.

#### D. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

##### 1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN EL SALVADOR.

El modelo de Gestión Empresarial Japonés denota marcadas diferencias culturales con el nuestro, entre las cuales se mencionan:

Tabla N°1

ADMINISTRACION JAPONESA	ADMINISTRACION SALVADOREÑA
1. La persona es vista como un todo.	1.La persona es vista individualmente
2. Ascensos lentos y fundamentales por antigüedad, basados en labor a largo plazo.	2. Se desean y se piden ascensos rápidos.
3. Sistema retributivo por puestos y edad.	3. Evaluaciones a corto plazo.
4.Seguridad en el empleo	4. Hay inseguridad en el empleo.
5.Estilo de dirección paternalista	5. Estilo directivo firme y decidido, no paternalista.
6.La formación suministrada, es considerada como una inversión a largo plazo	6. La formación es puntual, ya que el empleado puede abandonar el trabajo a corto plazo.
7. Amplio uso de los círculos de control de calidad.	7. Uso escaso de los círculos de calidad.

Elaboración: Propia

<sup>25</sup> Revista el Universitario Época XIII. No 6 pág. 18



## 2. ACTUALIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN EL SALVADOR.

El país promueve eventos que involucren a los empleados de las empresas y más importante aun busca la forma de dirigirlos. Por ejemplo una oportunidad para el desarrollo de los Recursos Humanos es el 4to Congreso Latinoamericano de Recursos Humanos "En busca del talento". Este congreso es Organizado por STRATEGA (Apoyo Integral en Recursos Humanos) y FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo) y tiene como finalidad que el participante puede abrir su mente y observar que los buenos talentos se encuentran en su entorno.

La Administración de Recursos Humanos dentro del sistema bancario también ha dado sus frutos, por ejemplo Scotiabank de El Salvador ha formado parte por tercer año consecutivo de la lista de las mejores empresas de acuerdo con el ranking de "Great place to work" (Gran Lugar para trabajar) lo que incluye a todo el personal que labora en nuestro país.<sup>26</sup> Las organizaciones buscan individuos que mantengan un pensamiento estratégico y que posean entusiasmo, visión en el futuro y una alta capacidad para trabajar en equipo.

## 3. TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN EL SALVADOR.

Las empresas como las instituciones en educación superior de nuestro país buscan la competitividad lo cual significa que los profesionales en el área de Recursos Humanos puedan competir en cualquier mercado del mundo esto se lograra con la demanda de desarrollo y progreso.

---

<sup>26</sup> El Diario de Hoy; sección el Empleo; 28 de Junio de 2010; Pag.3 y 17.

Las tendencias esperadas en la especialización en el área de Recursos Humanos dependerán de las exigencias del mercado laboral.

### III. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

#### A. GENERALIDADES

##### 1. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Antes de erigirse la Universidad de El Salvador se llevaron a cabo ciertos intentos de establecer instituciones educativas. A veinte años de la independencia en 1841, la asamblea constituyente, en la administración de Juan Lindo emite un decreto de creación, ordenando que se establezca un Colegio Nacional con el nombre de "Colegio la Asunción" y una Universidad, en dicho decreto dice "que todos los doctores, licenciados y bachilleres vecinos del Estado son miembros natos de la universidad y tendrán asiento en el claustro cuando se hallen en la capital".

El Colegio la Asunción era la antesala de la Universidad y ahí se estudiaba lógica, gramática latina, matemática, física, dogma, moral entre otras asignaturas. La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de Febrero de 1841. La Asamblea Constituyente, en la administración de Juan Lindo emite un decreto de creación, ordenando que se establezca docencia un Colegio Nacional con el nombre de "Colegio la Asunción" y una Universidad.<sup>27</sup>

La vida universitaria fue creciendo poco a poco en 1843 se fundan las primeras clases de Derecho, para 1845 se crearon la matemática y gramática castellana, en 1846 se establece por Decreto Presidencial la

---

<sup>27</sup> Historia de la UES; Biblioteca Virtual Universidad de El Salvador (Arqueología e Historia).

“Docencia Libre, en 1847 da inicios la vida universitaria, la Facultad de Medicina fue la segunda en crearse e inician clases en Febrero de 1849. En 1852 el presidente Dueñas inauguró el edificio propio de la Universidad.

El 13 de agosto de 1854 luego de un terremoto la Universidad de El Salvador y el Colegio la Asunción se instalaron en el edificio del Convento de San Francisco en la ciudad de San Vicente después de casi trece años de existencia, la universidad continuaba unida al colegio, que constituía un estado intermedio entre la fase secundaria de la enseñanza y la superior o académica.<sup>28</sup>

El 16 de Septiembre de 1858 se le ordena al General Barrios trasladar la Universidad y el Colegio la Asunción a San Salvador. En 1871 el Ministerio de Relaciones Exteriores acuerda restablecer cuanto antes la Universidad ya que para este entonces había estado inactiva durante casi un año. En 1872 la escuela normal paso al control de la Universidad.

En 1879 con el auge del cultivo del café, hubo demanda de técnicos siendo consecuente con la nueva visión de desarrollo resurge la Facultad de Ingeniería. Fueron consideradas las facultades del siglo veinte la Facultad de Odontología, y la Facultad de Ciencias Económicas. Durante la administración del general Tomás Regalado, fueron establecidas las bases de la Facultad de Odontología y la Facultad de Ciencias Económicas las cuales fueron consideradas las facultades del siglo XX.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Historia de la UES. Primer periodo presidencial de Francisco Dueñas. Biblioteca Virtual UES.

<sup>29</sup> El universitario, Mes de Octubre 2008.

## 2. MISION, VISION, OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### 2.1 MISION

Institución en nuestro país eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales con valores éticos firmes, garante del desarrollo, de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte. Crítica de la realidad, con capacidad de proponer soluciones a los problemas nacionales a través de la investigación filosófica, ciencia artística y tecnológica, de carácter universal.

### 2.2 VISION

Ser una universidad transformadora de la educación superior y desempeñar un papel protagónico relevante, en la transformación de la conciencia crítica y propositiva de la sociedad salvadoreña, con liderazgo en la innovación educativa y excelencia académica, a través de la integración de las funciones básicas de la universidad: la docencia, la investigación y la proyección social.

### 2.3 OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

2.3.1 Potenciar a la Universidad de El Salvador como centro de excelencia en la investigación para el desarrollo sustentable.

2.3.2 Convertir la investigación en parte fundamental del que hacer institucional.

2.3.3 Lograr que el quehacer investigativo se convierta en un rubro estratégico para el intercambio académico y la movilización de recursos, así como la captación de fondos para el desarrollo integral de la Universidad de El Salvador.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### a) ORGANIGRAMA

Los artículos 10 y 12 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece que la corporación universitaria estará integrada por el conjunto de sus estudiantes, su personal académico y sus profesionales no docentes (entiéndase todos las personas graduadas o incorporadas por la Universidad, que no forman parte de su personal académico).<sup>30</sup> Así mismo, la institución conservará y establecerá las Facultades, Escuelas, Departamentos, Instituciones y Centros de Extensión Universitaria que juzgue conveniente, de acuerdo con las necesidades educacionales y de los recursos de que disponga.

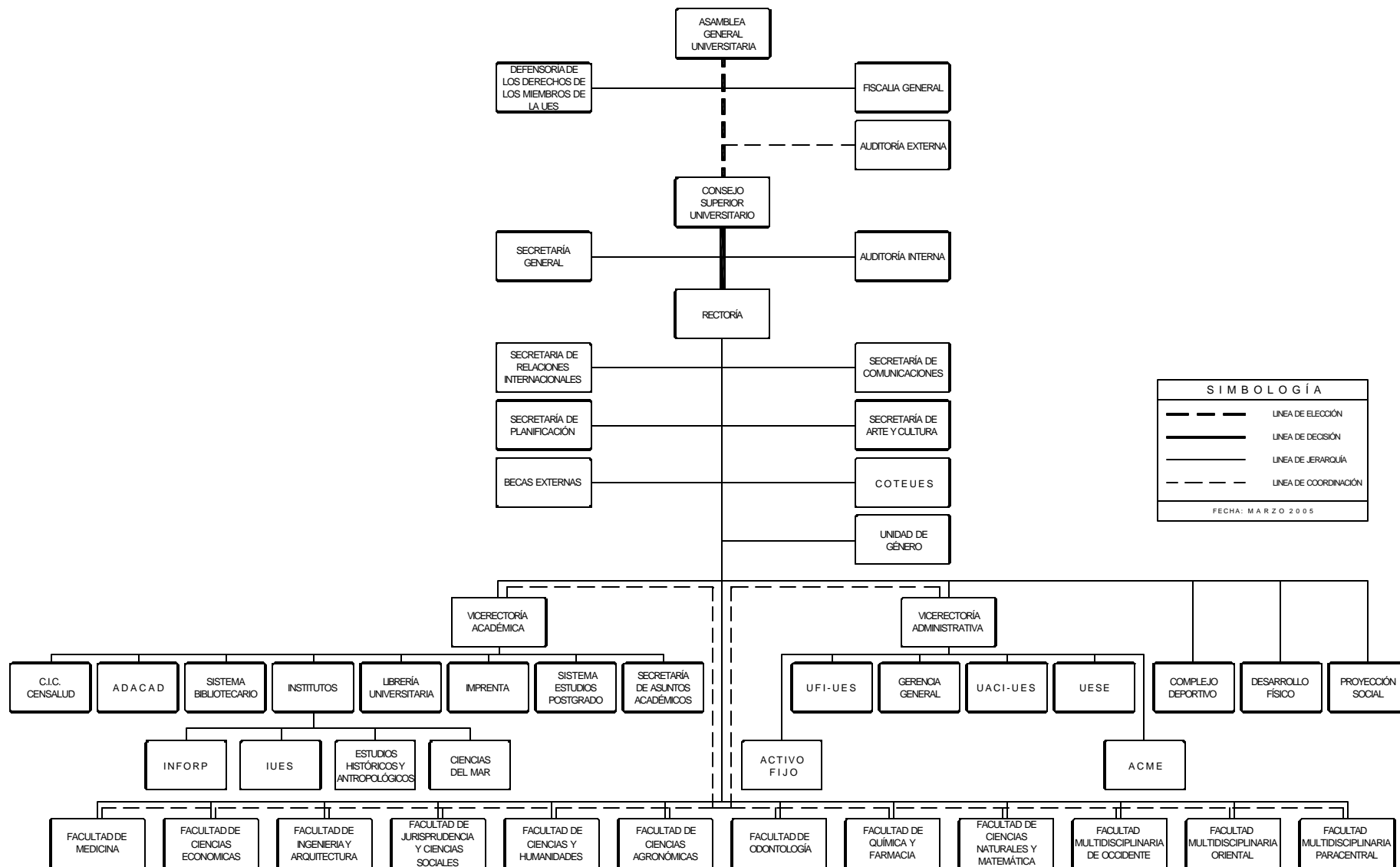
La estructura del gobierno universitario tendrá como unidad básica la Facultad, la cual gozará de autonomía administrativa y técnica.

El gobierno de la Universidad, dentro de los límites de su respectiva competencia, será ejercido por la Asamblea General Universitaria, el Consejo Superior Universitario y el Rector. El gobierno de las Facultades será ejercido, dentro de los límites de su respectiva competencia, por la Junta Directiva y el Decano.

La Asamblea General Universitaria será el máximo organismo normativo y elector de la Universidad; será, además el órgano supremo de la misma para la interpretación de sus fines y la conservación de sus instituciones, todo dentro del marco de las atribuciones que su Ley Orgánica establece.

---

<sup>30</sup> Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, Sección Primera "Estructura Orgánica Art. 10; Sección Segunda "Del Gobierno de la Universidad Art. 12, Sección Tercera "De la Asamblea General Universitaria Art.16.



SIMBOLOGÍA	
— — — — —	LINEA DE ELECCIÓN
—————	LINEA DE DECISIÓN
—————	LINEA DE JERARQUÍA
- - - - -	LINEA DE COORDINACIÓN

FECHA: MARZO 2005

Fuente: Universidad de El Salvador  
Imagen No 2

## b) FUNCIONES

Entre los organismos de dirección de la Universidad de El Salvador se detallan:

### ✍ Asamblea General Universitaria (AGU)

Representa el máximo organismo normativo y elector de la institución y está integrada por representantes electos democráticamente en cada una de las doce facultades.

La AGU es el órgano colegiado de nivel central que tiene como funciones esenciales: aprobar, reformar y derogar los reglamentos generales y específicos aplicables en la Universidad y sus dependencias.

También se encarga de elegir a los funcionarios como son Rector, Vicerrector, Decanos, y otros establecidos en la Ley Orgánica.<sup>31</sup>

### ✍ Consejo Superior Universitario (CSU)

Representa el máximo organismo en las funciones administrativa, docente, técnica y disciplinaria de la universidad y que por efecto, dictará las resoluciones pertinentes para el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley y de los reglamentos universitarios.<sup>32</sup>

### ✍ Rectoría

La Rectoría es la máxima unidad de ejecutiva de la universidad y tiene a su cargo la representación legal de la institución. Ejecuta y hace cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

---

<sup>31</sup> Revista "El Universitario", Universidad de El Salvador, pág. 4, año 2009.

<sup>32</sup> Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, art. 20

En los casos de actuación judicial y extra judicial previo acuerdo del Consejo Superior Universitario, el rector o la rectora otorgará el poder legal suficiente al fiscal general de la universidad, quien podrá sustituirle conforme a las leyes.

#### ✍ Juntas Directivas de las Facultades

Las Juntas Directivas de cada facultad están integradas por el Decano, dos representantes del Personal Académico, dos representantes de los Profesionales no Docentes y dos Representantes de los Estudiantes de la respectiva Facultad, con igual número de suplentes.

El Decano será quien presida la Junta Directiva mientras dure el ejercicio de su cargo y los demás miembros representantes ejercerán sus funciones como miembros de la junta por dos años, pudiendo ser reelectos para un periodo más en forma consecutiva.

Los directores de Escuelas y Departamentos de cada facultad constituyen el Comité Técnico Asesor de la Junta Directiva.

#### ✍ Defensoría de los Derechos de los Miembros de la UES

La Promulgación de la Ley Orgánica de (1999) abrió paso a la creación de la Defensoría de los Derechos Universitarios que tiene como Misión Fundamentalmente contribuir a la consolidación de un ambiente propicio para el pleno respeto de los Derechos Universitarios y Humanos.

La Defensoría de los Derechos Universitarios es el único Organismo de Carácter permanente e independiente en la UES, para la promoción del respeto de los Derechos



Universitarios y Humanos de las/los miembros de la Comunidad universitaria por parte de los Órganos de gobierno y Funcionarios de la Universidad.

El papel asignado a la Defensoría de los Derechos universitarios de velar por la protección, promoción, defensa y restauración de los Derechos Universitarios y Humanos así como la vigilancia de la actuación de las autoridades de la UES, hace que ésta actúe con decisión en la investigación, elabore recomendaciones puntuales que ataquen a los problemas, les dé seguimientos a las mismos y de cabal cumplimiento a fin de erradicar la impunidad al interior de la universidad de El Salvador.<sup>33</sup>

#### 4. MARCO LEGAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

La Universidad de El Salvador posee un sistema de leyes y reglamentos que rigen el que hacer de la institución. Cada facultad cuenta con reglamentos internos que establecen el funcionamiento de las mismas.

Entre los cuales podemos citar:

- ✍ Constitución de la República de El Salvador.
- ✍ Ley de Educación Superior.
- ✍ Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- ✍ Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- ✍ Estatutos de la Universidad de El Salvador.
- ✍ Reglamento disciplinario de la Universidad de El Salvador.

---

<sup>33</sup> Website: Universidad de El Salvador.

- ✍ Reglamento de Becas.
- ✍ Reglamento para el Ingreso y Ordenamiento Vehicular.
- ✍ Reglamento especial de la Defensoría de los Derechos de los miembros de la Universidad de El Salvador.
- ✍ Reglamento General del Proceso de Ingreso de Aspirantes a estudiar en la Universidad de El Salvador.
- ✍ Reglamento del Sistema de Unidades Valorativas y de Coeficiente de Unidades de Merito en la Universidad de El Salvador.
- ✍ Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador.

## 5. OFERTA ACADEMICA

En la actualidad ofrece 58 carreras en sus diversas Facultades de la Unidad Central, así como también en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente ofrece 35 carreras , Facultad Multidisciplinaria Oriental 32 carreras y en la Facultad Multidisciplinaria Para central 9 carreras. A nivel de post grados, ofrece veintitrés programas de maestrías y un doctorado en Derecho Público y Privado, tal como se detalla a continuación:

### B. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

#### 1. ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La iniciativa de la fundación de la Facultad de Economía y Finanzas (actualmente Facultad de Ciencias Económicas) nació el 7 de febrero de 1946. Antonio Ramos Castillo y Gabriel Piloña Araujo, presidente y secretario, respectivamente, de la Corporación de Contadores de El Salvador, dirigieron un oficio al Dr. Carlos A. Llerena, exponiéndole que la corporación consideraba de necesidad establecer en el país,

estudios de Economía y Finanzas, por lo cual solicitaba que el consejo Superior Directivo de la Universidad, creara la Facultad del mismo nombre.<sup>34</sup>

La Corporación de Contadores de El Salvador, considerando que el presupuesto de la Universidad carecía de fondos, para la creación y sostenimiento de la Facultad en proyecto, ofreció al consejo Universitario su ayuda económica en forma de donativos mensuales, a fin de financiar, en parte los gastos de mantenimiento en el año de 1946. La resolución de fundación de la facultad de Economía y Finanzas fue acordada por unanimidad de votos.

La Facultad de Ciencias Económicas se fundó el 07 Febrero de 1946 con la carrera de Economía. En 1959 surge la carrera de Administración de Empresas como una subdivisión de la carrera de Economía, y en 1968 se incorpora la Escuela de Contaduría Pública a la Facultad de Ciencias Económicas.

## 2. VISION, MISION, OBJETIVOS.

### 2.1 VISION:

“Ser líder en la formación de profesionales en Ciencias Económicas, capaces y comprometidos con el desarrollo económica-social equitativo y sustentable de El Salvador”.<sup>35</sup>

### 2.2 MISION:

“La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, es una institución pública, formadora de profesionales en las ciencias económicas, dotados de conocimientos, habilidades, destrezas,

---

<sup>34</sup> Historia de la UES. La Facultad de Ciencias económicas. Biblioteca Virtual UES.

<sup>35</sup> Plan Estratégico 2007-2011 ;Facultad de Ciencias Económicas ;Universidad de El Salvador Pág. 1

y capacidades, científicas y técnicas; con una sólida formación humana, actitudes creativas, innovadoras y solidarias; capaces de contribuir al desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.<sup>36</sup>

### 2.3 OBJETIVOS:

2.3.1. Desarrollar los proyectos de investigación que las circunstancias socioeconómicas nacionales y regionales, así como la evolución académica educativa de la facultad y de la universidad de El Salvador lo requieren.

2.3.2. Desarrollar y mantener presencia de la facultad en la vida nacional.

2.3.3. Promover la integración de las tres funciones académicas.

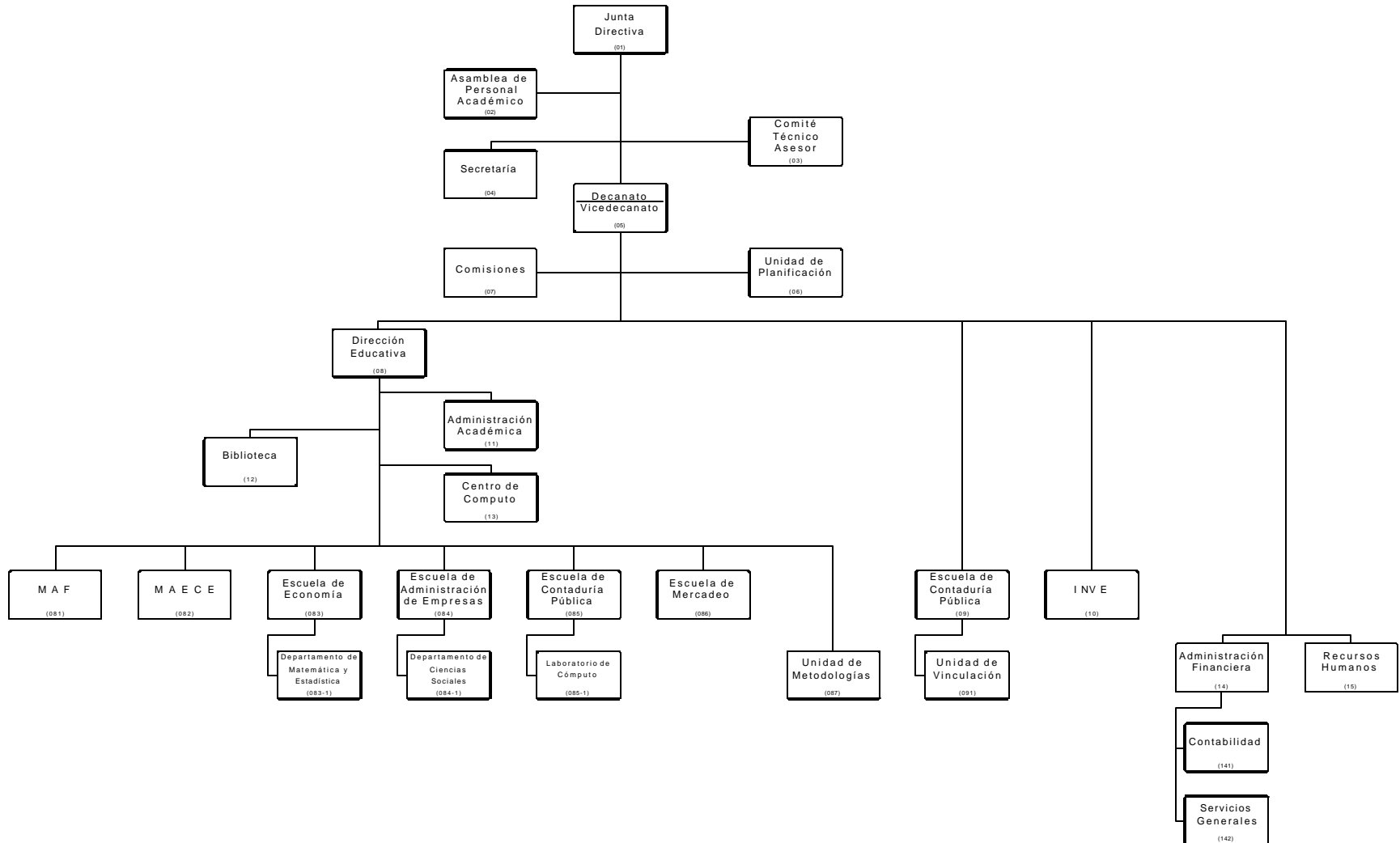
## 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La estructura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador se resume de la siguiente manera:

---

<sup>36</sup> Plan Estratégico 2007-2011 ;Facultad de Ciencias Económicas ;Universidad de El Salvador Pág. 2

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Organigrama propuesto por Secretaría de Planificación de la Facultad de Ciencias Economicas  
Imagen No 3

Además, la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad de El Salvador está representada ante la Asamblea General Universitaria (AGU) por cuatro miembros del sector docente, dos del sector estudiantil y por dos del sector profesional no-docente.

#### 4. OFERTA ACADEMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

En la actualidad y después de 60 años de funcionamiento, ofrece cuatro carreras: Licenciatura en Economía, Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciatura Mercadeo Internacional y Licenciatura en Administración de Empresas. Desde 1995 la cobertura académica se amplió para las Maestrías en Consultoría Empresarial (MAECE) y Administración Financiera (MAF).

### C. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### 1. HISTORIA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El estudio de la Administración se enmarca en el contexto de la economía globalizada y su misión es formar recurso humano capacitado en la teoría económica, la investigación científica y el manejo de la tecnología apropiada, necesaria para el desarrollo económico-social sustentable.

#### 2. EVOLUCION DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

En el transcurso de los años, se han generado cambios en el currículo de la carrera, tales como el de 1960 que comprendía 27 materias obligatorias y 3 optativas, el de 1962 que contaba con 26 obligatorias y 4 optativas, es así como en 1964, se crean nuevos planes de estudios con el objetivo de preparar y graduar

un mayor número de estudiantes, mediante una elevación del nivel de preparación académica, en dicho plan se le dio mayor importancia a las áreas administrativas, económicas y matemáticas; este plan contenía materias impartidas por semestre y por año. En 1967 y 1970 se realizaron nuevos cambios dándole énfasis al área administrativa; luego del cierre temporal de la universidad en 1972, se formulan nuevos cambios en el currículo de la carrera en el año de 1973.

Es hasta 1993, cuando se desarrolla el documento de trabajo denominado "Propuesta inicial de reforma de planes de estudio de las licenciaturas de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador con el cual se pretendía crear una propuesta de reforma que incluyera cambios de estructura y de contenido de los planes de estudio existentes en esa época.

En el año de 1994, en Asamblea de Docentes se decide la actualización del plan de 1973, para lo cual se contrato un técnico que estructuró los primeros dos años de la carrera; y es en 1996 cuando se concluye la creación del Plan de Estudios de 1994. En dicho proceso se incluyen en el Pensum de la carrera dos asignaturas dirigidas al área de informática y dos al idioma inglés; de la misma manera se reforman las materias de Matemáticas, Estadísticas, Métodos y Técnicas de Investigación.

#### D. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

##### 1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

A pesar de que la experiencia pesa mucho para la mayoría de las empresas otro factor que viene a competir es la capacidad de innovar. Ya que la tecnología no representa un mayor problema es necesario

enfocarse en el recurso humano. La cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: “Sabemos administrar mejor los Japoneses que los Americanos y específicamente los salvadoreños”.

La carrera de Administración de Empresas impartida en la Universidad de El Salvador imparte ciertos conocimientos sobre ciertas técnicas como lo es el KAISEN, 5S, Círculos de calidad, entre otros. Sin embargo es importante conocer a profundidad la cultura Japonesa, el manejo de sus empresas y los resultados que se obtienen de seguir las técnicas aplicadas no solo a favor de las mismas sino también a favor de sus empleados.

## 2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN LA ACTUALIDAD.

El Pensum de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador cuenta con dos materias enfocadas al recurso humano que es Administración de Personal I y Administración de Personal II en las cuales se trata el proceso de selección, evaluación y contratación de personal, análisis de puestos, clima organizacional entre otras. Y una asignatura electiva de sub-especialización Administración de Personal III.

## 3. TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

Administrar empresas con ética y valores, los valores son los que a primera vista producen el efecto de cumplir las metas, buscar buenos resultados y aprender a trabajar en equipo ya que el resultado será mejor que el que se obtiene de forma individual.



Promover principios básicos para aplicar en los lugares de trabajo como:

- a) Utilizar solo lo necesario.
- b) Mantener todo en Orden
- c) Conservar todo limpio.

También principios relacionados con el bienestar del recurso humano que son importantes para desarrollo de sus actividades diarias como los siguientes:

- a) Cuidar salud física y mental
- b) Seguir las normas y reglamentos.

Dirigir empresas a la mejora continua por medio de la orientación al cliente una atención personalizada, control total de la calidad, relaciones cooperativas, mejoramiento de la productividad, Justo a tiempo.

#### IV. GENERALIDADES SOBRE CURRÍCULO

Currículo proviene del latín *Curriculum*, de "Correr", que significa carrera. En sus orígenes el término se entendía en un sentido más restringido, venía asociado a lo que debía enseñarse en las escuelas, haciendo referencia a los contenidos de las disciplinas y al plan de estudios de una determinada materia.<sup>37</sup>

##### A. CONCEPCIONES CURRICULARES

###### 1. CONCEPCION ACADEMICA

Incluye materias de estudio, contenidos de enseñanza, lista de cursos o asignaturas. El propósito es especializar a los individuos en una disciplina o área del saber.

---

<sup>37</sup> Gimeno Sacristán José, "El Currículo: una reflexión sobre la práctica, (1991) Madrid.

## 2. CONCEPCION HUMANISTICA

Debe proveer a cada individuo de experiencias que lo satisfagan personalmente. Es un proceso liberador que permite conocer las necesidades de cada estudiante y facilitar su crecimiento personal por medio de la enseñanza y aprendizaje.

## 3. CONCEPCION SOCIOLOGICA

Hace énfasis en la importancia del conocimiento de la tierra como hábitat del hombre, las civilizaciones y el modo como éste se adapta a la naturaleza y crea diferentes instituciones.

## 4. CONCEPCION TECNOLOGICA

Lo importante del proceso de enseñanza-aprendizaje radica en el cómo llevarlo a cabo. Se interesa en el desarrollo de una tecnología que facilite el aprendizaje.

## 5. CONCEPCION SISTEMICA

Conjunto de oportunidades de estudio que se le ofrece a una población perfectamente identificada para lograr metas amplias.

## B. DEFINICION DE CURRICULO Y ASPECTOS FILOSOFICOS

Por definición Currículo se refiere al conjunto de competencias básicas, Objetivo, contenido, criterios metodológicos y evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo.

La filosofía aplicada al currículo encuentra tres grandes perspectivas las cuales son:

- a) El Idealismo, en el cual el mundo exterior se hace una idea del hombre o de un ser superior.

- b) El Realismo, la cual acepta que existe un mundo exterior y en la cual la interpretación del individuo es independiente.
- c) El Pragmatismo, donde la realidad es dinámica y cambia permanentemente.

Köhlberg en 1972 señala una Ideología Educativa que permite describir el fenómeno de la educación en tres corrientes la ideología romántica, la transmisión cultural y la ideología progresista. Cabe mencionar que la diferencia entre el Currículo y la Teoría de la instrucción es que el primero se encuentra en un punto medio entre la reflexión de las instituciones y los procesos cotidianos del proceso educacional, enseñanza y aprendizaje.<sup>38</sup>

Por último se tienen elementos curriculares dentro de los cuales se encuentran los planes de enseñanza y los planes de estudio contenidos en los mismos, estos elementos incluyen la estructura organizativa que en ocasiones está influenciada por las normativas legales dentro de un entorno social dinámico y la logística abarca las inversiones en muebles y equipos<sup>39</sup>.

## 1. MARCO TEORICO

El currículo legal como norma que regula cada uno de los niveles, grados y las etapas del sistema educativo, ha de cumplir cinco características principales:

---

<sup>38</sup> Ideologías Educativas y enfoque cognitivo del desarrollo moral; José Eduardo Moreno; Publicación Virtual de la Facultad de Psicología del la USAL. Marzo 2002. Pág. 1

<sup>39</sup> Ideologías Educativas y Enfoque Cognitivo del Desarrollo Moral; José Eduardo Moreno; Publicación Virtual del [www.salvador.edu.ar](http://www.salvador.edu.ar)

1. Abierto, tiene una parte común al territorio nacional, es decir un 65% de enseñanzas comunes y un 35% por conocimientos educativos.
2. Flexible, se puede adaptar al entorno de las Instituciones de Educación y de los estudiantes a quienes va dirigido.
3. Inclusivo, formación común para todos los estudiantes.
4. Atiende a la diversidad, permite incluir los conocimientos de cada entidad autónoma.
5. Profesor Reflexivo: un currículo con todas estas características ofrece a un guía, un orientador reflexivo.

El currículo es concebido y diseñado por los propios sujetos de la educación, educadores, educandos o sus representantes quienes definen la política educacional.

## 2. FUNDAMENTOS

Los Fundamentos del Currículo podemos clasificarlos en históricos, filosóficos, psicológicos y sociológicos.

El énfasis que se le dé a uno o varios de ellos determina el ó los enfoques curriculares a seguirse.

1. Fundamentos Históricos: la tradición constituye un factor de vital importancia en el campo de la educación y ejerce una profunda influencia sobre el desarrollo del Currículo.
2. Fundamentos Filosóficos: el currículo se estructura en beneficio de los individuos y la sociedad.

Existen tres categorías filosóficas de relevancia para la toma de decisión curricular:

- a) La Ontología que tiene que ver con la naturaleza de la realidad.
- b) La Epistemología que tiene que ver con la naturaleza del conocimiento.

c) La Axiología que tiene que ver con los problemas de los valores que se cuestiona ¿Qué es Bueno? ¿Qué debe preferir el hombre? ¿Qué es lo deseable? Por lo que estos conocimientos se dividen en la Ética y la Estética.

3. Fundamentos Psicológicos: es necesario que los educadores conozcamos cómo aprenden los individuos.
4. Fundamentos Sociológicos: Su impacto se desarrolla en dos niveles la influencia de la sociedad en general y el contacto de la comunidad con los centros de enseñanza.<sup>40</sup>

### 3. CONTEXTO HISTORICO

Currículo es el núcleo, la parte esencial de la educación. En la época griega está compuesto por conjunto de reglas y normas de cómo debe ser o desempeñarse el joven aristócrata. En los siglos XII y XIII aparece la sistematización de la lógica, gramática, aritmética, geometría, música y astronomías. En 1918 la Universidad de Córdoba en Nicaragua, emprendió la reforma académica y con ella las demás universidades de la región como la Universidad de El Salvador.

En 1995 se reforman las disposiciones contenidas en la ley General de Educación, La Ley Orgánica de la UES y la Ley de Universidades privadas. La reforma académica de la Facultad de Ciencias Económicas corresponde del 2003 al 2007. En 2004 y 2005 se crea una comisión de Reforma Académica. En 2006 se reestructura la Comisión de Reforma y se presenta a Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el "Proyecto de Reforma Académica". Posteriormente en la gestión 2007 – 2011, durante el

---

<sup>40</sup> Jaime Ortiz Vega; Fundamentos del Currículo; publicación de la Fundación Carnegie 1979.

año 2008 se retoma y surge la iniciativa por medio de debates académicos, capacitaciones en modelos curriculares con el objetivo de tener una condición básica teórica uniforme<sup>41</sup>.

#### 4. POLITICA ACADEMICA Y CURRICULAR

Los planes de estudio se elaboran en torno a diversas áreas: humanística, administrativas, económica, matemática, jurídica cada uno con peso específico y se integra con diferentes materias o asignaturas que conforman el pensum de la carrera. La elaboración de los diferentes planes de estudio se basa en el establecimiento de normas generales por parte del consejo universitario además estos son los encargados de aprobar revisar los planes y programas de estudio.<sup>42</sup>

Los planes de estudio de las carreras que sirve la Universidad de El Salvador, deberán ser aprobados por el Consejo Superior Universitario y propuesto por la junta directiva ó directivos de los centros universitarios respectivos. La secretaria de asuntos académicos verificara el cumplimiento de las normas generales.

La aprobación de las reformas a los planes de estudio procederá simultáneamente con la aprobación del Plan de absorción correspondiente.<sup>43</sup> Los planes y programas de estudio deberán ser elaborados por cada institución de educación superior, de acuerdo con sus estatutos, y en el caso de las instituciones privadas deberán someterlos a la aprobación del Ministerio de Educación.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Plan Estratégico para la Reforma Curricular de la Facultad de Ciencias Económicas (Octubre2008 – Octubre2009);Pag.1

<sup>42</sup> Ley Orgánica de la UES art.22 literal h.

<sup>43</sup> Reglamentó de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador;art.11,12,13

<sup>44</sup> Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador; Art. 11, 12,13.

## C. MODELOS CURRICULARES

Los modelos curriculares<sup>45</sup> tienen como finalidad el aprendizaje del estudiante ya que buscan y elaboran la información que se necesita para dar respuesta a los problemas y se reflexione sobre los mismos. Entre los modelos curriculares tenemos:

### 1. MODELO TRADICIONAL

El elemento más importante son los contenidos. El proceso básico a seguir es el siguiente: el profesor explica las actividades previstas para fijar los contenidos, dichas actividades son extraídas de los libros de texto. Seguidamente se pasará a una evaluación cuantitativa, que será más alta ó más baja según la capacidad memorística del estudiante. En este modelo se plantea un currículum como contenido esencial y academicista. La función del estudiante en este modelo es escuchar y memorizar lo que el profesor transmite.

### 2. MODELO ESPONTANEISTA

El elemento más importante es la metodología. Su proceso es el siguiente: se buscan los intereses de los estudiantes, se proponen actividades de acuerdo con estos intereses, se trabaja tanto individual como en grupo y finalmente se realiza la evaluación como discusión. Con este modelo todo lo que ocurre en clase forma parte del currículum, por lo que se produce un aprendizaje al azar.

### 3. MODELO TECNOLÓGICO

El elemento más importante son los objetivos. El proceso básico que plantea este modelo es el siguiente: una programación exhaustiva de los objetivos, realiza una secuencia lineal de actividades y mediante la

---

<sup>45</sup> Congreso No 65 Tema: "Elementos y Modelos Curriculares"; Raquel Pérez Serrano Octubre 2008 (España).

evaluación se busca tener un control de los resultados, es decir, de los objetivos propuestos. El lema de este modelo es *"Lo bien enseñado es bien aprendido"*

#### 4. MODELO INVESTIGADOR

Es una relación sistemática entre todos los elementos básicos de los modelos anteriores. Para este Modelo todo es importante. El proceso que plantea es el siguiente: aquí los alumnos aprenden investigando, se plantea un problema, se busca información y se intenta dar una respuesta justificada a dicho problema. Para el modelo investigador los objetivos son importantes pero no son vistos como metas sino como proceso, orientación, los contenidos buscan complejidad y la metodología se centra en las estrategias para buscar la información. El currículum es entendido como realidad interactiva. En definitiva la palabra clase es "investigar".

#### D. PERFIL (ESTUDIANTE Y PROFESIONAL)

El perfil es la descripción de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de un egresado que certificados apropiadamente, permiten que sea reconocido por la sociedad en el ejercicio de una profesión determinada.

##### a) PERFIL DEL ESTUDIANTE:

##### 1. PERFIL DE ENTRADA

Haber obtenido el título de bachiller o poseer un grado equivalente obtenido en el extranjero y reconocido legalmente en el país y cumplir con los requisitos de admisión establecidos por la Universidad de El Salvador.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ley Orgánica Universidad de El Salvador; Art.17.



## 2. PERFIL BASICO

Presentar certificación de partida de nacimiento y documento de identificación personal, comprobar la calidad de bachiller con el título expedido válidamente en la república o certificado con la incorporación correspondiente. Los que no sean salvadoreños deberán presentar documentos equivalentes para comprobar nacimiento, nacionalidad e identidad.

## 3. PERFIL ESPECIFICO

Se admitirá además de los Bachilleres, en la facultad de ciencias económicas, a los contadores, en la Facultad de Ciencias Agronómicas a los agrónomos, en la facultad de Ciencias y Humanidades, a los profesores, con título reconocido por el Estado siempre que cumplan los requisitos antes mencionados.<sup>47</sup>

### b) PERFIL DEL PROFESIONAL:

#### 1. PERFIL DE ENTRADA

Formar profesionales con capacidad para sintetizar, actitud reflexiva y crítica en el desempeño profesional, habilidad para el dominio de la metodología y técnicas de investigación, desarrollo de valores éticos, búsqueda de la honradez, la honestidad y por ende la rectitud profesional e intereses por la actualización constante de conocimientos relativos a su formación profesional.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Estatutos de la Universidad de El Salvador, Art. 15, 16,17.

<sup>48</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, "Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas"; Marzo, 1996.

## 2. PERFIL BASICO

El estudiante de la carrera de Administración de Empresas, contará con los conocimientos que le permitan desempeñar funciones a nivel organizacional, actuar como ejecutivo en unidades de compras, producción, comercialización entre otras y desempeñarse a nivel de la dirección en empresas públicas y privadas.

## 3. PERFIL ESPECIFICO

Los campos de actuación en el ámbito "Empresa" pueden distinguirse en tres niveles de la pirámide empresarial: Directivo, Ejecutivo y Operativo.<sup>49</sup>

## E. PLAN DE ESTUDIOS Y MALLA CURRICULAR

El plan de estudios para la Carrera de Administración de Empresas comprende diferentes áreas de formación: básica, diferenciada, especialización y conceptualización. Además de los componentes profesionales siguientes: habilidad, conocimientos, actitud que apunta a un administrador formado para actuar en niveles ejecutivos o directivos.

La formación profesional básica esta constituía por materias del área Humanística, Instrumental, el plan de estudios se organiza en torno a varias áreas: conceptualización de la administración, Economía, Técnicas

---

<sup>49</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, "Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas"; Marzo, 1996.

de investigación, Jurídicas cada una contribuye a la formación profesional con un peso específico y se integran con diferentes materias.

En la especificación del Pensum que comprenden los diez ciclos de la carrera se incluyen las unidades valorativas, prerrequisito para cursar la asignatura, código de la asignatura, nombre de la asignatura e identificación del plan de estudios.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, "Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas"; Marzo, 1996.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PLAN DE ESTUDIOS 1994**

I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X		XI		
1	3	5	3	9	4	13	4	17	4	21	3	25	4	29	4	33	4	37	4	T R A B A J O  D E  G R A D U A C I O N		
FIG118 Filosofía General B		SOC118 Sociología General 1		COE118 Contabilidad Financiera I 7		COF218 Contabilidad Financiera II 9		PSO118 Psicología Organizacional 11,15		DLA118 Derecho Laboral 19		APE118 Administración de Personal I 21,23		APE218 Administración de Personal II 25		ADF118 Administración Financiera I 26		ADF218 Administración Financiera II 33				
2	4	6	4	10	4	14	4	18	4	22	4	26	4	30	4	34	4	38	5			
INE118 Introducción a la Economía I B		INE218 Introducción a la Economía II 2		MIC118 Microeconomía I 5,8		MAC118 Macroeconomía I 10,11		CCO118 Contabilidad de Costos I 13		CCO218 Contabilidad de Costos II 18		CVA118 Costeo Variable 22,24		APR118 Administración de la Producción I 25,28		APU118 Administración Pública 29		FEP118 Formulación y Evaluación de Proyectos 30,33				
3	3	7	3	11	3	15	3	19	3	23	3	27	3	31	3	35	4	39	5			
TAD118 Teoría Administrativa I B		TAD218 Teoría Administrativa II 3		TDI18 Técnicas de Investigación 5,6		DME118 Derecho Mercantil I 9		DME218 Derecho Mercantil II 15		SIO118 Sistemas Organizacionales 17,20		ASU118 Administración Superior 23		EDP118 Ética y Desarrollo Profesional 25		SCO118 Sistemas Computacionales 27		TPR218 Técnicas Presupuestarias 33				
4	5	8	5	12	5	16	5	20	5	24	5	28	4	32	4	36	4	40	4			
MAT118 Matemática I B		MAT218 Matemática II 4		MAT318 Matemática III 8		MAF118 Matemática Financiera 12		EST118 Estadística I 16		EST218 Estadística II 20		MER118 Mercadotecnia I 14,24		MER218 Mercadotecnia II 28		Electiva I		Electiva II				
Area de Sustentación Técnica		41   2 ING1108 Inglés I B		42   2 ING218 Inglés II 41		43   2 COM118 Computación I B		44   2 COM218 Computación II 41,42		Asignaturas Electivas de Sub-Especialización		Area Financiera 4 SF118 Seminario de Finanzas 33		Area de Mercadeo 4 MIN118 Mercadeo Internacional 32		Area de Producción 4 APR218 Administración de la producción II 30		Area de Personal 4 APE318 Administración de Personal III 29				
NC	UV	NC = número correlativo UV = unidades valorativas NA = nombre de asignatura p = prerequisite C = código B = Bachiller																				

TOTAL DE MATERIAS: 44

TOTAL DE UNIDADES VALORATIVAS DEL PLAN: 166

ACUERDO DE CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO: 46-95-99 (VI- 4) Literal "c" 9/Agosto/1996

Fuente: Universidad de El Salvador

Imagen No 4

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON BASE EN EL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES, CURRICULO Y PLAN DE ESTUDIOS.

#### I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Con la llegada de la globalización y la fuerte competencia se comienza a considerar a las personas como agentes activos y proactivos con inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales capaces de desenvolverse dentro de las organizaciones y de llevarla a la excelencia y el éxito.

#### *Contribución a la Universidad de El Salvador*

Para la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, la importancia de promover una especialización en área de Recursos Humanos basada en la Gestión Empresarial Japonesa, radica en primer lugar, en ofrecer una alternativa al estudiante para que opte al título de Licenciatura en Administración de Empresas y en segundo lugar a través de la misma se permite generar oportunidades a los profesionales en Administración de Empresas, ya que, se vuelven más competitivos en el exigente del mercado laboral.

### ***Desarrollo de Nuevas Técnicas***

La especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, tiene como finalidad promover una mayor relación entre la empresa y el trabajador a través de una consolidación de valores, un sentido de pertenencia y unidad, logrando con ello beneficios a largo plazo para ambas partes. Además de retomar herramientas que permitan a los encargados de los departamentos de Recursos Humanos administrar al mismo personal, siguiendo el Modelo de Gestión Empresarial pasando por la jerarquía, el reclutamiento y selección, promoción, círculos de calidad, el liderazgo, la motivación, evaluación del desempeño, comunicaciones, mejora continua y trabajo en equipo.

Esto proporcionaría una ventaja comparativa que vendría dada por las condiciones culturales, sociales, políticas y la idiosincrasia de los trabajadores y empresas de nuestro país.

## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **A. GENERAL.**

Proponer una especialización en el área de Recursos Humanos basados en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, a la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de El Salvador, para identificar el Perfil Profesional que las empresas buscan en los futuros graduados para ser competitivos en el actual entorno socio-económico.

## **B. ESPECIFICOS**

1. Analizar la situación actual de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, específicamente el actual perfil.
2. Conocer la aceptación de la especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en docentes, estudiantes y profesionales de la carrera de Administración de Empresas en los departamentos de San Salvador y La Libertad.
3. Proponer la especialización en el área de recursos humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, que facilite conocimientos y técnicas, que les permita certificarse como especialistas en Administración de Recursos Humanos y de esta manera ser reconocidos por la sociedad.

## **III. METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

Las técnicas e instrumentos utilizados son los que guiaron la investigación, ya que por medio de esta se describe de una manera organizada y ordenada los resultados, además muestra las conclusiones y recomendaciones para el problema planteado.

Se seleccionó el Método Científico para llevar a cabo la presente investigación. Este método admite la observación de un problema, su formulación, el diseño de estudio, el trabajo de campo, la recopilación de datos, el procesamiento de los mismos, la forma de exponer los resultados y la realización del respectivo informe<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> R. Muñoz Campos, "La Investigación Científica Paso a Paso", pág. 22, 4ª edición, El Salvador, 2004.

## A. METODO DE INVESTIGACION

Se utilizaron los métodos auxiliares: Analítico, Sintético y Deductivo e Inductivo, los cuales se detallan a continuación:

- a) Método Analítico: tiene como principal propósito estudiar a cada uno de los elementos que integran el perfil observado.
- b) Método Sintético: se utilizó para integrar todas las partes o elementos relevantes de la investigación.
- c) Método Inductivo y Deductivo: la inducción solo da lugar inmediatamente a datos sobre la realidad, pero al relacionar éstos datos, establecer conceptos y enunciados con base a ellos y sacar conclusiones de todo género es en gran parte obra deductiva<sup>52</sup>. Ante lo cual, para la propuesta del perfil del profesional en Administración de Empresas con base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés se llegó a la aseveración de los componentes de dicho perfil.

## B. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de Investigación define las estrategias básicas que el investigador implementa para generar información precisa y confiable. El tipo de investigación que se utilizó fue el Descriptivo, porque se buscaron las relaciones existentes entre las variables planteadas.

---

<sup>52</sup> R. Sierra Bravo, "Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica", Pág. 8, 5º edición, 2003.



### C. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación se definió como no experimental, de tipo transeccional, ya que no hubo manipulación de variables, únicamente se obtuvo información para describir la situación actual o diagnóstico y establecer la relación existente entre las variables en un momento y lugar determinado.<sup>53</sup>

### D. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Las fuentes de recolección de información son las que ayudaron a comprobar o rechazar la hipótesis y a buscar la causa del problema y las posibles alternativas de solución.

#### a) FUENTES PRIMARIAS

La técnica que se utilizó para la recolección de la información es la encuesta.

**ENCUESTA:** Fue diseñada con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación, la cual se dirigió a estudiantes de Administración de Empresas inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación Ciclo I/2011; de igual forma a los Gerentes o Directores de Empresas de Outsourcing de personal en los departamentos de San Salvador y La Libertad; personal docente de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

#### b) FUENTES SECUNDARIAS

La investigación se ha cimentado en toda la información bibliográfica y documental como: Tesis, Libros, Revistas, Ensayos, Internet e información adicional relacionada con el Modelo de Gestión Empresarial Japonés proporcionada por la Dra. Pilar Curos Vila de la Universidad de Girona en España, además de

---

<sup>53</sup> "Metodología de la Investigación"; Sampieri, Baptista, Fernández; Editorial McGraw-Hill Pág. 191-196.

información de instituciones de Educación Superior que imparten la Carrera de Administración de Empresas, Especializaciones, Maestrías y Seminarios en Recursos Humanos.

## E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### a) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica que se utilizó para la recolección de la información es la Encuesta.

### b) INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

El instrumento que se utilizó en la investigación es el Cuestionario.

**CUESTIONARIO:** Se utilizó para obtener información de a estudiantes de Administración de Empresas inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación Ciclo I/2011; de igual forma a los Gerentes o Directores de Empresas de Outsourcing de personal en los departamentos de San Salvador y La Libertad; personal docente de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, incluyó preguntas dicotómicas, abiertas, de selección múltiple y ponderativas. Su estructura estuvo conformada por dos secciones, una de datos Generales y la otra por el cuerpo del cuestionario.

## F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El espacio en el cual se desarrollo la investigación de campo es el siguiente:

La Universidad de El Salvador, en la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Administración de Empresas.

Instalaciones de empresas de servicio dedicadas a la contratación de personal tanto en San Salvador como en el Departamento de La Libertad.

## G. UNIDADES DE ANÁLISIS

Los sujetos de los cuales se obtuvo la información pertinente para el presente estudio fueron las personas e instituciones que se detallan a continuación:

1. Docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.
2. Estudiantes inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación Ciclo I/2011 de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.
3. Gerentes, Directores ó representantes de Empresas de Outsourcing de Personal, dedicadas a la dotación y contratación de personal en el área de Recursos Humanos ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad de nuestro país.

## H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El Universo para el desarrollo de la investigación se conformó de la siguiente manera:

? Docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador según detalle a continuación<sup>54</sup>:

---

<sup>54</sup> Listado de Planta Docente proporcionado por Ing. Roberto Ernesto Rodríguez Santeliz, Director de Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador.

PLANTA DOCENTE	
PROFESORES A TIEMPO COMPLETO	
Nº	NOMBRE DEL DOCENTE
1	Lic. Reinaldo Antonio Claros Carranza
2	Lic. Francisco Cruz Letona
3	Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala
4	Ing. Gilberto Figueroa Trejo
5	Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez
6	MAF. Pedro Faustino García Cortez
7	MSC. Matilde Guzmán de Díaz
8	MAF. Luis Eduardo Hernández Herrera.
9	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
10	Lic. Ricardo Ernesto López Navas
11	Lic. Douglas Vladimir Martínez Tejada.
12	Lic. Fernando Medrano Guevara
13	Lic. Rolando Antonio Morán Castellón.
14	Lic. Carlos Gilberto Rivera Paul
15	Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero
16	Lic. Roberto Orlando Rodríguez Lindo
17	Ing. Roberto Ernesto Rodríguez Santeliz
18	Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez
19	Licda. Ángela Marina Suarez de Arias.
20	Lic. Abrahán Vásquez Sánchez
21	Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo.
PROFESORES A MEDIO TIEMPO	
22	Lic. Pablo Bonilla Santos
23	Lic. Rafael Arístides Campos
24	Lic. José Francisco Cartagena Tejada
25	Lic. Vitelio Henríquez Menjivar
26	Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera
27	Lic. Pedro Armando Santana Cuadra

PROFESORES HORA CLASE	
28	Licda. Otilia Morena Rivas Ayala
29	Ing. Salomón Torres Ríos Lazo
30	Ing. Rodolfo Santos Velásquez
31	Licda. Evarista Mariela García Pérez
32	Licda. Marseilles R. Aquino Arias
33	Ing. Julio Cesar Avalos Recinos
34	Lic. Daniel M. Villacorta Hernández
35	Lic. David Mauricio Lima Jaco
36	Lic. Milton René Ortiz
37	Lic. Oscar Eduardo Dueñas Avila
38	Lic. Bruno José Alas Castillo
39	Lic. José Ricardo Campos
40	Lic. Carlos Eduardo Girón Guzmán
41	Lic. Mariela Larios
42	Lic. Luis Erazo
43	Lic. Néstor Ulises Turcios Perla

Tabla N°2

? 218 Estudiantes inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación de Ciclo I/2011 de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.<sup>55</sup>

#### ESTUDIANTES INSCRITOS EN SEMINARIO DE GRADUACIÓN CICLO I/2011

GRUPO	CANTIDAD DE ESTUDIANTES INSCRITOS
Grupo 1	54
Grupo 2	59
Grupo 3	51
Grupo 4	54

Tabla N°3

---

<sup>55</sup> Listado de estudiantes inscritos en Seminario de Graduación de ciclo I/2011 por grupo teórico proporcionado por Rosa Nelys Cabrera (Departamento de Computo).

- ? 14 Empresas dedicadas a la dotación y contratación de personal en el área de Recursos Humanos<sup>56</sup> ubicadas en los Departamentos de San Salvador y La Libertad de nuestro país, las cuales se detallan a continuación:

EMPRESA	SAN SALVADOR	LA LIBERTAD
MULTIPROYECTOS CONSULTORES,S.A. DE C.V.	X	
CORPORATE SOLUTION TRAINING	X	
DISCOVERY CONSULTING GROUP,S.A. DE C.V.	X	
STRATEGA,S.A DE C.V.	X	
CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL,S.A. DE C.V.	X	
CONTRATACIONES EMPRESARIALES,S.A. DE C.V	X	
CONTRATACIONES PROFESIONALES,S.A DE C.V.	X	
TECNOLOGÍAS DIVERSAS, S.A. DE C.V.		X
MANPOWER DE EL SALVADOR,S.A. DE C.V.	X	
SELECCIÓN PROFESIONAL,S.A. DE C.V.	X	
TALENTO HUMANO,S.A. DE C.V.	X	
OUTSOURCE, S.A DE C.V.	X	
GLOBAL OUTSORCING,S.A. DE C.V.		X
MULTIGESTIÓN,S.A. DE C.V		X
TOTAL	11	3

Tabla N°4

- ? 18 Instituciones de Educación Superior en las cuales se imparte la carrera de Administración de Empresas en los departamentos de San Salvador y La Libertad. Como se detalla a continuación<sup>57</sup>:

<sup>56</sup> Páginas Amarillas El Salvador; Publicar,S.A.; paginasamarillas.com

<sup>57</sup> Pagina Web "Ministerio de Educación", www.mined.gov.sv, Dirección Nacional de Educación Superior.

Nº	INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR
1	Universidad Albert Einstein (UAE).
2	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).
3	Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios (UCAD).
4	Universidad Don Bosco (UDB).
5	Universidad Dr. Andrés Bello (UDAB).
6	Universidad Dr. José Matías Delgado (UDJMD).
7	Universidad Evangélica de El Salvador (UEES).
8	Universidad Francisco Gavidia (UFG).
9	Universidad Luterana Salvadoreña (ULS).
10	Universidad Nueva San Salvador (UNSSA).
11	Universidad Panamericana (UPAN).
12	Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED).
13	Universidad Politécnica de El Salvador (UPES).
14	Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA).
15	Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).
16	Instituto Técnico Centroamericano (ITCA- FEPADE).
17	Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN).
18	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE).

Tabla N°5

## I. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Los elementos de la muestra fueron igual al universo:

- a) Cuarenta y tres Docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.
- b) 218 Estudiantes inscritos en el Seminario de Trabajo de Graduación de Ciclo I/2011 de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

- c) 14 Empresas dedicadas a la dotación y contratación de personal en el área de Recursos Humanos ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad.
- d) Dieciocho universidades del país que actualmente imparte la Carrera de Administración de Empresas y estudios bajo el Modelo de Gestión Empresarial Japonesa.

#### J. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada por medio de las encuestas, fue procesada para luego colocarlas en tablas con sus respectivas frecuencias y porcentajes. Se presenta la pregunta, el objetivo y su respectiva respuesta representada en un gráfico; para luego realizar el análisis e interpretación de la información obtenida. Lo anterior permitió visualizar los resultados del estudio de campo y de esta manera conocer opiniones que sirvieron de base para la elaboración de recomendaciones para solucionar la problemática existente.

#### K. ALCANCES Y LIMITACIONES

##### a) Alcances

Es preciso destacar que se logró encuestar el 100% de los estudiantes inscritos en el Seminario de Graduación del ciclo I/2011 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.



## b) Limitantes

Para el caso de los docentes que representan a la Escuela de Administración de Empresas, se optó por la población total, la cual está conformada por 43 profesionales, sin embargo, solamente se logró la respuesta de 30 de ellos, por las siguientes razones:

✍ Al desinterés de los docentes de responder el cuestionario planteado.

✍ A excepción de dos docentes estar involucrados en este proyecto como lo es caso del Docente Director y el Coordinador de los Proyectos de Graduación.

Y para el caso de las empresas dedicadas a la dotación y contratación de personal, se tuvo similar situación, ya que de 14 profesionales que forman la muestra, solo 8 respondieron el instrumento. (Ver Anexo V Pag.2)

## IV. RESULTADOS

### 1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Los resultados se presentan en el Anexo No I (Preguntas de la 1 a la 23) a continuación se detalla el resumen de los mismos:

El 70% de los Estudiantes encuestados son mujeres y al menos el 30% son hombres pertenecientes a la carrera de Administración de Empresas.

- a) El 33% de los alumnos encuestados obtienen el título de Licenciatura en Administración de Empresas en un periodo de 6 años. El 22% necesita 7 años y el 45% de 8 a más para obtener título de Licenciatura en Administración de Empresas. (Ref. Tabla N°1,N°2;Pag.8 y 9)
- b) El 50% de los alumnos encuestados son empleados de una institución sea privada o pública; mientras un 49% son desempleados y un 1% son empresarios. (Ref. Tabla N° 4; Pag.11)
- c) De los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador solo un 23% dijo que ejercía la Profesión de Administración de Empresas en sus respectivos lugares de trabajo; mientras el resto están involucrados en otras actividades diferentes a la Administración de Empresas. (Ref. Tabla N° 5;Pag.13)
- d) En cuanto a las áreas de trabajo más demandantes en el mercado laboral un 10% de los estudiantes encuestados ejerce sus actividades laborales en el área de Recursos Humanos; mientras un 5% está trabajando en finanzas y otro 5% en otras áreas. (Ref. Tabla N° 6;Pag.14)
- e) Respecto a los métodos de evaluación para el proceso de graduación, un 68% de los encuestados prefieren una especialización, mientras un 25% se inclina a la ejecución de pasantías y solo un 6% seguir con el método actual de elaboración de tesis. (Ref. Tabla N° 7; Pag.15)
- f) Con respecto a la referencia de la actual carga académica, se trató de identificar las perspectivas que según los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador son los conocimientos más importantes según la actual demanda laboral. Un 49% considera al área de Recursos Humanos como la más solicitada; mientras que

un 23% considera que los conocimientos en finanzas también son de gran importancia. (Ref. Tabla N° 8;Pag.17)

g) Ante los constantes cambios en nuestros medios tanto científicos, tecnológicos, económicos y sociales, el 62% de los estudiantes consideran que no están capacitados para hacer frente a la exigencia del mercado laboral. Además se determinó que un 8% considera que el aprendizaje debe ser individual que cada uno debe preocuparse por su desarrollo, mientras un 6% se considera que posee habilidades para adaptarse a cambios. (Ref. Tabla N° 9; N° 9.1; N° 9.2;Pag.18-20)

h) En la determinación de los conocimientos teóricos y prácticos un 64% considera que la teoría impartida es suficiente pero que la práctica es muy deficiente. (Ref. Tabla N° 10;Pag.21)

i) En la determinación de las habilidades desarrolladas durante el curso de la carrera de Administración de Empresas los estudiantes en un 50% considera que ha desarrollado el trabajo en equipo mientras que un 26% considera que se les ha fomentado la responsabilidad social y un 20% la Ética. (Ref. Tabla N° 11;Pag.23)

j) Respecto a los conocimientos sobre la gestión empresarial japonés un 54% dice tener conocimientos generales sobre dicha gestión empresarial mientras un 46% dice no tener ningún tipo de conocimiento respecto al tema. (Ref. Tabla N° 12;Pag.24)

k) En relación a las influencias de la gestión empresarial americana el 81% de los estudiantes encuestados consideran que el tipo de gestión empresarial Americana prevalece en nuestro medio sobre la gestión empresarial japonés. (Ref. Tabla N°13;Pag.25)

l) Los estudiantes encuestados consideran que el tipo de Gestión Empresarial Japonés podría tener aceptación en nuestro medio, por ser algo innovador y atractivo ante el mercado laboral.

m) Un 21% de la población encuestada considera como una manera de obtener mayores conocimientos el estudiar una especialización, un 17% considera que le permitiría adoptar otras técnicas, además de obtener mejores empleos. (Ref. Tabla N° 24; N° 24-A y N° 24-B;Pag.39-42)

## 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Los resultados se presentan en el Anexo No II (Preguntas de la 1 a la 25), a continuación se detalla el resumen de los mismos:

a) El 64% de los docentes encuestados ostenta el título de Licenciatura en Administración de Empresas, mientras que el 23% posee Maestría en diversas áreas del conocimiento y el resto tiene estudios en Ingeniería y Sociología. (Ref. Tabla N°1;Pag.8)

b) Un 23 % cuenta con más de 16 años sirviendo a los estudiantes como docentes. Un 37% de seis a diez años trabajando en la docencia, y al menos el 33% cinco años ejerciendo la docencia dentro de la Universidad de El Salvador. (Ref. Tabla N°2;Pag.9)

c) Un 83% ejerce otra función relacionada a su profesión, siendo la más notable con un 24%, los Servicios de Consultoría que involucran al sector privado de la economía salvadoreña. (Ref. Tabla N°3,N°4;Pag.11 y 12)

d) La formación a través de bibliografía, Internet y otros, es la opción más significativa con un 39%, a la cual recurre el docente para mantenerse actualizado en la carrera que ofrece a sus discípulos. Así

mismo, el 63% sostuvo que incorpora en forma total las nuevas tendencias de la carrera a su función de docente, sin embargo, el 7% de los profesionales encuestados, prefirió omitir su respuesta a esta interrogante. (Ref. Tabla N°5, N°6, N°7;Pag.13-17)

e) Los profesionales autoevaluaron la forma que imparten la cátedra, considerando el 83% de encuestados, que ofrecen con suficiente práctica y teoría el desarrollo de la misma. Además, el 63% reveló que utiliza trabajos individuales y grupales, participación individual de los alumnos y trabajos grupales de campo para propiciar el aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, el 59% respondió que no recomienda personajes o técnicas procedentes de la cultura Japonesa para el aprendizaje de la carrera, sin embargo, el 34% respondió que sí los recomienda y paradójicamente, el 7% de encuestados, omitió su respuesta a este aspecto. (Ref. Tabla N°8, N°9, N°10;Pag.18-21)

f) El 27% de los encuestados consideran poco importante que el profesional posea capacidad para trabajar bajo presión y habilidad numérica, mientras que un 23% considera la capacidad para trabajar bajo presión medianamente importante al igual que la capacidad para la toma de decisiones y la capacidad de análisis, mientras que un 19% considera muy importante el manejo de tecnologías de información y comunicación. (Ref. Tabla N°11;Pag.22)

g) De los docentes encuestados sobre las áreas de conocimiento complementarias en la formación profesional se obtuvieron los siguientes resultados el 43% consideran el manejo de leyes como poco importante, sin embargo el 40% considera medianamente importante el conocimiento y manejo de Normas de Calidad y el 30% considera que tanto el manejo de otro idioma, el Dominio de TI, las Normas de Calidad y el Manejo de las Leyes son muy importantes. (Ref. Tabla N°12;Pag.24)

h) Con respecto al principal ámbito de desempeño del profesional en Administración de Empresas que exige el actual mercado laboral, el 59% de encuestados considera que el profesional debe ejercer en las cuatro áreas administrativas: Mercadeo, Finanzas, Producción y Recursos humanos. Por el contrario, el 17% opina que el área de Recursos Humanos es el principal ámbito de desempeño del Administrador de Empresas. Por otra parte, el 79% de docentes manifestó que el actual pensum no es favorable a las exigencias del mercado laboral porque no ofrece a los alumnos los conocimientos técnicos y prácticos requeridos, como también sostienen que dicho pensum debe ser actualizado e innovado. (Ref. Tabla N°13, N°14;Pag.25-27)

f) Con respecto al Actual Pensum de la Carrera de Administración de Empresas el 80% opina que el vigente pensum no es favorable a las exigencias del actual mercado laboral. Así mismo coinciden que es necesaria una actualización aunque el 20% restante considera que este es generalista y cubre todas las áreas para el desarrollo profesional.

g) En lo relacionado con la implementación de una especialización se tuvo una aceptación del 83% mientras que el resto contesta en forma negativa. Sin embargo de los docentes encuestados se tiene que un 80% considera que el estudio de una especialización genera una ventaja competitiva para el profesional. (Ref. Tabla N°15;Pag.28)

h) De acuerdo con un 43% de docentes la facultad de Ciencias económicas cuenta con los recursos necesarios para implementar especializaciones en la carrera de Administración de Empresas, además se estima que el tiempo necesario para desarrollarlas es de 12 meses.

i) Con respecto al Modelo de Gestión Empresarial Japonés el 80% de docentes afirman que lo desconocen pero similar cantidad están de acuerdo en capacitarse para el desarrollo de la cátedra en el futuro. (Ref. Tabla N°17;Pag.30)

j) La opinión del sector docente sobre la factibilidad de implementar una especialización del Modelo de Gestión Empresarial Japonés es de un 60% mientras que un 17% se abstienen de contestar. (Ref. Tabla N°21;Pag.36)

k) De acuerdo a la experiencia profesional del docente el 83% considera que deben prevalecer los intereses colectivos a los individuales y con respecto a la antigüedad laboral un 43% considera que en la actualidad es poco importante. (Ref. Tabla N°23;Pag.38)

### 3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A PROFESIONALES REPRESENTANTES DE EMPRESAS DEDICADAS AL OUTSOURCING DE PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD.

Los resultados se presentan en el Anexo N°III (Preguntas de la 1 a la 17), a continuación se detalla el resumen de los mismos:

a) El 49% de las empresas encuestadas, han permanecido entre 6 a 10 años en el mercado salvadoreño. El 38% tiene entre 11 a 15 años y solo el 13% tiene entre 21 años ó más. Lo cual demuestra que este tipo de empresas, con enfoque en el área de Recursos Humanos, ha logrado posicionarse en mercado laboral salvadoreño. Por otra parte, el tiempo promedio que tiene el profesional dentro de la organización oscila entre los 3 años ó menos (50%), entre 4 a 6 (25%) y entre 7 a 9 (25%), lo cual

demuestra que el factor de la antigüedad en el puesto de trabajo no es muy relevante en este tipo de empresas. (Ref. Tabla N°1, N°2;Pag.6-7)

b) El 25% de profesionales que ejercen en el área de Recursos Humanos ostenta un posgrado o diplomado homogéneo a dicha área. Otro 25% posee el título de Licenciatura en Psicología, mientras que el 24% aún se encuentra cursando un pregrado. Un 13% ostenta el título de Licenciatura en Administración de Empresas y otro porcentaje similar posee el título de Ingeniería Industrial. En cuanto al título académico requerido para la persona que dirige la empresa visitada, se conoció que debe poseer un grado universitario, según lo expresado por el 63% de profesionales encuestados, mientras que el 25% indicó que debe ser Egresado universitario y solamente el 13% respondió que el director o gerente debe poseer una carrera técnica para ejercer dicho rol dentro de la organización. (Ref. Tabla N°3, N°4;Pag.9-10)

c) En relación a las Tecnologías de Información y Comunicación, el Internet es la principal destreza que debe poseer el Administrador de Empresas, según lo manifestado por el 74% de encuestados. Mientras que el 26% restante, se divide equitativamente en que son las Redes Sociales y los Sistemas Informáticos. Por otra parte, en cuanto a las actividades de selección, el tipo de profesional que más demandan las empresas para dirigir el área de Recursos Humanos es la Licenciatura en Administración de Empresas con especialización en el área de Recursos Humanos, según lo expresado por el 38% de encuestados, en igual proporción se encuentra la licenciatura en Psicología y el 25% respondieron que es la licenciatura en Administración de Empresas. (Ref. Tabla N°5;Pag.11)

d) En cuanto a los conocimientos técnicos más significativos que el administrador debe tener para desempeñarse en el área de Recursos Humanos, estos deben ser, en orden de menor importancia a mayor importancia tenemos la Habilidad numérica con un 63%, luego con un 38% el manejo de TI, también



con un 38% el manejo de técnicas de negociación y la capacidad para trabajo bajo presión, con un 50% la capacidad para la toma de decisiones. (Ref. Tabla N°7;Pag.14-15)

e) La percepción de los contratistas respecto a la evolución del área de Recursos Humanos según los requerimientos de mercado salvadoreño, es favorable por que actualmente hay un mayor interés por el recurso humano ya que es considerado la base fundamental para el crecimiento de una empresa, a la vez que se tienen nuevos lineamientos y se busca el desarrollo organizacional a través de esta área administrativa. Al mismo tiempo, expresaron que se tiene mayor énfasis en la selección de personal por competencias, lo cual contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa. (Ref. Tabla N°8;Pag.16-17)

f) Al preguntar a los representantes de las empresas encuestadas sobre sí conocían el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, el 75% respondió que no conoce tal modelo para el área de Recursos Humanos, sino que lo enfocan al área productiva, mientras que el 25% que respondió afirmativamente a la pregunta adujeron que no lo han aplicado internamente en la empresa, sino que lo han trabajado con clientes, específicamente con empresas transnacionales. (Ref. Tabla N°9;Pag.18)

g) Por unanimidad, los profesionales opinaron que se deben anteponer los objetivos colectivos o grupales (Modelo Japonés) ante los individuales (Modelo Americano) para el desarrollo de la organización, ya que consideran que la cadena de trabajo, crea la productividad y el buen ambiente laboral, lo cual evita la rotación de personal. También coincidieron en que al trabajar en equipo se logra mayor eficiencia y que se orienta a todo el grupo a lograr un solo objetivo para toda la empresa. (Ref. Tabla N°11;Pag.21)

h) Para el 74% de los encuestados, la antigüedad laboral es un factor muy importante para la promoción o ascenso del trabajador dentro de la empresa. Sin embargo, el resto de profesionales, representados por un 26%, se dividió equitativamente en que es poco importante y nada importante. Por otra parte, en cuanto

a la experiencia laboral de los encuestados el tipo de dirección administrativa más utilizado por las empresas de nuestro país, es el del Modelo Empresarial Americano (Dirección Autoritaria), según el 88%. Mientras que el 13% respondió que es la Dirección Paternalista según el Modelo Empresarial Japonés. (Ref. Tabla N°12;Pag.22)

i) Además el 100% de encuestados contestó que el profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con una especialización en el área de Recursos Humanos, sí puede tener más oportunidades en el mercado laboral porque estaría mejor calificado ya que tendría amplia visión de crecimiento y desarrollo. Así mismo, manifestaron que la especialización en esta área generaría mayor ventaja para el profesional porque le otorgaría mejores técnicas y herramientas en su desempeño. También señalaron que muchas empresas no confían en que el Psicólogo domine el rol de liderazgo o de gerente, ya que el Administrador es más abierto a la toma de decisiones, estrategias y análisis. (Ref. Tabla N°16;Pag.29)

El 100% de los encuestados, respondió que sí hay futuro en El Salvador para un profesional en Administración de Empresas con especialidad en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, porque sería un nuevo enfoque hacia la gestión administrativa y específicamente en el área de Recursos Humanos. Además porque se deben incorporar nuevas estrategias para el retener el talento y evitar la deserción a través de oportunidades de desarrollo laboral. A la vez, mencionaron que es un Modelo que ha funcionado en otros países y que sí los nuevos profesionales que ingresan al mundo laboral, orientan a las empresas a este modelo, lograrían mejorar la calidad de vida en el ámbito social de la empresa. (Ref. Tabla N°17; Pag.30-31).

4. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN EN 18 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE IMPARTEN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SEMINARIOS, TÉCNICOS, MAESTRÍAS RELACIONADOS AL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL JAPONÉS.

Los resultados se presentan en el Anexo No V a continuación se detalla el resumen de los mismos:

Al menos el 22 % de las instituciones de Educación superior imparten algún tipo de especialización relacionada con el área de Recursos Humanos y el Modelo de Gestión Empresarial Japonés tal como se detalla a continuación:

✍ Universidad José Simeón Cañas

Maestría en Administración y Dirección de Empresas

✍ Universidad Don Bosco

Maestría en Gestión de la Calidad

Cursos:Calidad Total

Gerencia de Calidad Total

Seminario de Calidad Total.

✍ Universidad Dr. José Matías Delgado

Diplomado en Recursos Humanos (6 Módulos)

Diplomado en Gestión efectiva de Recursos Humanos

Diplomado Nuevos enfoques de los Recursos Humanos

Diplomado Cultura y Desarrollo Organizacional

Especialización en Desarrollo de Liderazgo.

 Universidad Modular Abierta

Técnico en Administración de Personal

Técnico en Selección de Personal

Técnico en Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

### PRINCIPALES DEDUCCIONES DE ASPECTOS SITUACIONALES QUE LANZARON LAS ENCUESTAS

Nº	Tópico	Docentes	Estudiantes	Empresas
1	El actual pensum de la carrera de Administración de Empresas de la UES no se considera favorable para las exigencias del actual mercado laboral.	80%	61%	-
2	La actual cátedra en Administración de Empresas se imparte con suficiente teoría y práctica	83%	6%	-
3	El Administrador de Empresas debe desarrollarse en las áreas de Mercado, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Psicología.	57%	28%	25%
4	En nuestro medio, la antigüedad laboral se considera un factor Muy importante para la promoción o ascenso del empleado, lo cual contradice al modelo occidental.	44%	54%	74%
5	La Administración de Recursos Humanos es el principal ámbito de desempeño para el Profesional en Administración de Empresas.	20%	10%	100%
6	Las técnicas japonesas más reconocidas son el Kaisen, Justo a Tiempo, 5S, Calidad Total	21%	45%	63%
7	Los entes investigados conocen todas las técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés.	35%	54%	25%
8	Los intereses colectivos (Modelo de Gestión Empresarial Japonés) se anteponen a los individuales (Modelo de Gestión Empresarial Americano) para el desarrollo de la organización.	83%	81%	100%
9	Los entes investigados han obtenido conocimiento del Modelo de Gestión Empresarial Japonés durante su carrera.	80%	54%	25%
10	Los Servicios de Consultoría son otra área en la que se desempeña el Profesional en Administración de Empresas.	24%	5%	-
11	En las empresas de nuestro medio prevalece la dirección autoritaria (Modelo de Gestión Empresarial Americano)	-	32%	88%
12	Factibilidad en la implementación de una Especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.	60%	88%	100%

Tabla Nº6  
Fuente: Elaboración Propia.

## V. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

### A. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ✍ Generalidades:

Nombre de la carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Requisitos de Ingreso: Bachiller en cualquier opción ó estudios equivalentes, debidamente acreditados.

Grado académico a obtener: Licenciatura en Administración de Empresas.

Duración de la Carrera: Cinco años

El desarrollo económico y social del país y sus proyecciones, plantean la necesidad de un desarrollo empresarial moderno, que permita lograr un nivel de vida digno para todos los salvadoreños.

Por el grado de intensidad de los estudios que se ofrece, es decir la aprobación de cuarenta materias que constituyen la carga académica, la duración del plan de estudios se estima en cuatro materias por ciclo y luego el estudiante se somete al proceso de graduación que consiste en la formulación de un trabajo de investigación, para cuyo desarrollo se prevé un semestre académico, esta formación que recibe el estudiante le permitirá desempeñarse en niveles de jefatura intermedia y en niveles de alta dirección, está capacitado para administrar cualquier unidad funcional de la empresa o desempeñarse en niveles gerenciales dado que tiene una formación que le permite comprender y valorizar el entorno empresarial para la toma de decisiones que repercuten en la vida de la empresa ya sea en el corto o largo plazo.

La carrera desde su perspectiva académica y profesional debe contribuir al desarrollo económico y social del país.

## B. ANÁLISIS FODA ACTUAL DE LA CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

El Análisis FODA, en la carrera de Administración de Empresas es para enfocarnos solamente en los factores claves para lograr el éxito en la formación de los profesionales en esta área.

Además el FODA sirve como una alternativa que proporciona un apoyo a la planeación estratégica para el desarrollo de la carrera de forma analítica y propositiva.

De tal manera que se puede observar desde una perspectiva real las fortalezas y Oportunidades que se tienen pero sin olvidar también las debilidades y amenazas de las que adolece la Carrera de Administración de Empresas y que es necesario mejorar.

El análisis FODA está enfocado en tres funciones básicas de acuerdo con la Ley de Educación Superior<sup>58</sup>:

- a) La docencia, busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar habilidades para su formación integral como profesionales.
- b) La Investigación Científica, búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para conocer la realidad científica y social.
- c) La Proyección Social, la interacción entre lo académico, social y cultural.

---

<sup>58</sup> Ley de Educación Superior; Decreto Legislativo No 468; D.Oficial 216 tomo 365; Artículo 3 "Funciones"

## ANALISIS FODA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Factores Internos Controlables	Factores Externos No Controlables
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS (+)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Docentes formados en áreas de Recursos Humanos, Derecho, Producción, Mercadeo y finanzas. Además cuenta con estudiantes dispuestas a colaborar en instructorías.</li> <li>2. Investigaciones de la Reforma Curricular desarrollada en conjunto Docentes y Estudiantes.</li> <li>3. Estudiantes desarrollando sus capacidades a través del servicio social y el Emprendedurismo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES (+)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vínculos académicos con otras Universidades, instituciones nacionales e internacionales para desarrollo de cátedra y para donación de equipo necesario.</li> <li>2. Se cuenta con un Instituto de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas.</li> <li>3. Desarrollo tecnológico y desarrollo en las comunicaciones permitiendo mayor interacción y ofrece nuevas alternativas a la educación.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES (-)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No sé a modificado el Plan de estudios desde 1994.</li> <li>2. Grupos numerosos no son factibles para la enseñanza.</li> <li>3. Falta de presupuesto en todas las áreas.</li> <li>4. Falta de formación docente en área informática.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS (-)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La globalización exige altos estándares de calidad educativa.</li> <li>2. Las nuevas Tecnologías informáticas utilizadas para ser más productivos.</li> <li>3. No existen vínculos con las empresas del país.</li> <li>4. Constante aumento de la demanda estudiantil.</li> </ol>

Tabla No 7

Fuente: Elaboración Propia



### C. PERFIL ACTUAL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, en su que hacer académico forma profesionales con amplia comprensión del mundo actual, capacidad de sintetizar, diagnosticar y proponer alternativas viables que conduzcan progresivamente al desarrollo del país.

Poseen valores éticos que permiten al profesional la búsqueda permanente de la justicia, la honradez, la honestidad. Capacidad para aplicar conocimientos propios de su especialidad e interés para la actualización permanente en conocimientos relativos a su formación profesional. Conocimiento de la situación ecológica y las necesidades de recuperación del medio ambiente.

El graduado en Administración de empresas tiene conocimiento suficiente sobre conceptos, principios y teorías en materia de administración, procesos administrativos, herramientas propias de las diferentes áreas funcionales básicas de la empresa: Producción, Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos y Dirección Superior.

Conoce las materias necesarias para poder interpretar los fenómenos del entorno económico, social, político y las interrelaciones con el desarrollo y marcha de la empresa.

El profesional en Administración de Empresas desempeña funciones a nivel organizacional actuando como ejecutivo en unidades responsables de compras, producción, comercialización, administración de personal, relaciones públicas, planificación, control.

Está capacitado para desempeñarse a nivel de la dirección superior en empresas públicas y privadas, ejercer la docencia e investigación en instituciones académicas. Las áreas de formación profesional del

Licenciado en Administración de Empresas incluyen las diferentes cualidades que esencialmente necesita en los distintos niveles de la organización.

Los campos de actuación se distinguen en tres niveles: Directivo, Ejecutivo y Operativo.<sup>59</sup>

#### D. PERFIL ACTUAL DEL DOCENTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

El docente de la carrera de Administración de Empresas debe ser de reconocida honorabilidad y cumplir con los requisitos que establece la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en su Art.46 y el Reglamento de Escalafón de la carrera docente<sup>60</sup>.El personal académico de la Universidad está formado por profesionales encargadas de docencia, la investigación y la proyección social.

Los docentes nacionales o extranjeros deben poseer como mínimo grado universitario y conocimiento específico de las materias que imparten<sup>61</sup>. El personal docente presta su servicio a tiempo integral, completo y parcial, salvo los instructores que lo hacen a tiempo completo. Corresponde al docente la planificación y el desarrollo de los planes, programas y proyectos del área de Administración de Empresas.

---

<sup>59</sup> Facultad de Ciencias Económicas "Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas" Marzo 1996 Pág. 1-17

<sup>60</sup> Ministerio de Educación "Estatutos de la Universidad de El Salvador, acuerdo ejecutivo No 7436 Tomo 241" Art.80 al Art. 99.

<sup>61</sup> "Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, decreto Legislativo No597 Tomo 343" Capítulo VI sección segunda Art.46 al Art. 48.

El docente de la Escuela de Administración de Empresas es un profesional analítico, crítico para la comunicación y la redacción, con capacidad de aplicar las herramientas de la administración, y tiene actitudes, habilidades y competencia. Imparte materias a nivel de Pre-grado, asesora el trabajo de instructores y auxiliares de docencia.<sup>62</sup>

## E. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. ALCANCES

- a) En el proceso se estudio un aspecto determinante en la evolución de la reforma Curricular de la Facultad de Ciencias Económicas.
- b) Se determino el funcionamiento real de la carrera de Administración de Empresas.
- c) Los resultados de la investigación han permitido conocer la opinión de los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y la opinión docente sobre cómo se imparten lo contenidos de los programas y los beneficios que puede traer a los estudiantes la implementación de una especialidad. Además también se  
  
Obtuvo información de empresas dedicadas a la contratación de personal que proveen un punto de vista imparcial sobre la Especialización en el área de Recursos Humanos con base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.
- d) Mediante la presente investigación es posible valorar el nivel de disponibilidad por parte de los docentes a la capacitación para impartir los programas de estudio destinados a la especialización.

---

<sup>62</sup> "Reglamento de Escalafón de la carrera docente de la Universidad de El Salvador", decreto Legislativo No S/N Tomo 294" Art.18 al Art. 20.

## 2. LIMITACIONES

- a) La disponibilidad de tiempo por parte del sector docente ya que por sus múltiples ocupaciones algunos expresaron no tener tiempo para contestar el cuestionario.
- b) Solamente el 57% de los profesionales representantes de las empresas respondieron el cuestionario debido a que algunos se encuentran fuera del país, otros no dan este tipo de colaboración.
- c) La poca facilidad de tiempo para retirar cuestionarios de las empresas, ya que no eran entregadas de inmediato y se regresaba hasta un máximo de tres veces por empresa.(Ver Anexo 5)

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. Las encuestas, realizadas a los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Lic. en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador se aprovecharon para analizar la percepción que los estudiantes adquieren con respecto a las metodologías de enseñanzas en cada materia que son cursadas durante el desarrollo de la carrera. De lo cual la mayor parte de encuestados se refirió a que la Universidad de El Salvador debe implementar especializaciones, esto con el fin de proporcionar profesionales más competitivos en el mercado laboral.
2. Las áreas más demandadas en el mercado laboral para los profesionales en Administración de Empresas son: las áreas de Recursos Humanos y las áreas de Finanzas.

3. En el análisis de perspectivas de los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, respecto a los métodos de evaluación para el proceso de graduación, la mayor parte de la muestra mostro interés en una especialización para poder obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas.
4. Los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Lic. en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador consideran que una especialización en el área de Recursos Humanos relacionada con el método de gestión empresarial japonés sería algo innovador que daría mayor competitividad a los profesionales ante el mercado laboral.
5. De los docentes encuestado pertenecientes a la escuela de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador la mayor parte ejerce otras funciones ya sea en empresas Públicas o Privadas, además algunos ofrecen algún tipo de consultorías lo que hace concluir que los docentes poseen experiencias en distintas áreas dentro del mercado laboral.
6. Los docentes encuestados pertenecientes a la escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, actualizan periódicamente los conocimientos que ellos poseen esto de acuerdo a las exigencias del mundo global y al mercado laboral.
7. En la actual carga académica la mayor parte de los docentes recomiendan bibliografías de la cultura americana, ya que consideran que en nuestro medio es más relevante la gestión empresarial Norteamericana.

8. Actualmente la Universidad de El Salvador cuenta con el recurso humano necesario además de contar con el recurso económico proveniente de la partida presupuestaria para la excelencia académica para implementar una especialización en el área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Por otra parte no cuenta con los docentes que deben de tener los conocimientos necesarios para impartir esta especialización, ya que la mayoría de ellos no conocen sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Sin embargo el personal docente está dispuesto a capacitarse.

## **B. RECOMENDACIONES.**

1. La Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, debe de comenzar un proceso de implementación para una especialización en el área de Recursos Humanos con base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés, de esta manera ayudara a los profesionales egresados de dicha escuela a ser más competitivos.
2. La Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, debe de exigir un método de enseñanza por parte de los docentes con mas practicas sobre todo en las áreas de Recursos Humanos y Finanzas, esto con el fin de que los estudiantes adquieran experiencias laborales y ser aceptados más fácilmente en el mercado laboral.

3. La Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, debe de implementar otros métodos diferentes a la tesis para poder optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas,
4. Los docentes que imparten las asignaturas durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador, deben de contar con experiencia laboral de acuerdo a la asignatura que imparten, además de contar con un Posgrado, esto con el fin de detallar según sus experiencias lo que el mercado laboral exige.
5. Se debe de crear una política institucional por parte de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, donde sea exigible a todos los docentes de dicha escuela que el contenido impartido por parte de ellos a los estudiantes sea actualizado en periodos determinados por la institución, luego pasar a revisión las actualizaciones, esto con el fin de obtener conocimientos que vayan de acuerdo a las exigencias del mundo global.
6. Se debe de utilizar en la implementación la bibliografía recomendada con tendencias al modelo de Gestión Empresarial Japonés.

## CAPITULO III

PROPUESTA DE PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES, DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

### I. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

#### A. OBJETIVO GENERAL

Preparar profesionales con conocimientos especializados en gestión empresarial basados en el Modelo Japonés, capacitados para gerenciar el área de Recurso Humano de empresas públicas y privadas, demostrando sólidos valores éticos y humanísticos.

#### B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Formar profesionales que desarrollen actividades de planeación en grupos y gestión empresarial a través de métodos nuevos e innovadores, al interior de las empresas.
2. Capacitar a los futuros profesionales en la solución de problemas y toma de decisiones tomando en cuenta al capital humano con que cuentan las empresas.
3. Dotar a los futuros profesionales de conocimientos para elaborar planes de trabajo y estrategias para lograr el bien común de los empleados y lograr rentabilidad en las empresas.
4. Formar profesionales de alto nivel que desarrollen actividades de detección de nuevas oportunidades a través de la adopción y aplicación de la gestión empresarial japonesa en nuestro medio empresarial.



## II. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Por más de un siglo la Universidad de El Salvador se ha caracterizado por la preparación de profesionales con alto grado de responsabilidad, valores éticos sólidos y calidad en la enseñanza.

Para la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, es importante promover una especialización en el área de Recursos Humanos; para que el estudiante opte al título de Licenciatura en Administración de Empresas, a través de la cual se estarán formando profesionales competentes ante las exigencias actuales del mercado laboral.

Esta especialización, implica detallar los temas relacionados al área de Recursos Humanos, lo cual facilitará al profesional, los conocimientos necesarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la aplicación de técnicas que conlleven a alcanzar integralmente los objetivos organizacionales.

La especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Japonés, tiene como finalidad promover una mayor relación entre la empresa y el trabajador a través de una consolidación de valores, un sentido de pertenencia y unidad, logrando con ello beneficios a largo plazo para ambas partes.

### III. PERFIL DEL ESTUDIANTE

#### A. PERFIL DE ENTRADA DEL ESTUDIANTE EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONÉS.

El estudiante para optar al ingreso de la carrera de Administración de Empresas deberá cumplir con presentar título de Bachiller o poseer un grado equivalente obtenido en el extranjero<sup>63</sup>, además deberá cumplir con lo establecido en la normativa de la Universidad de El Salvador y Reglamento Académico<sup>64</sup>.

El estudiante para tener derecho a ingresar y matricularse será necesario que acredite y satisfaga los siguientes requisitos:

- a) Tramitar su solicitud de ingreso en Administración Académica.
- b) Presentar certificación de Partida de nacimiento y de Documento Único de Identidad, en el caso de menores de edad otro documento de identificación.
- c) Comprobar la calidad de Bachiller con título expedido válidamente en la República o con certificado de incorporación correspondiente.
- d) Certificado de Salud y compatibilidad psíquica, física extendida por el centro de salud Universitario.

---

<sup>63</sup> Ley de Educación Superior Decreto Legislativo No 468; D. Oficial 216 tomo 365 fecha 14/10/2004 Art. 17.

<sup>64</sup> Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador Decreto Legislativo 597 D. Oficial 96 tomo 343, Art. 40.

- e) Rendir las pruebas que determine el Consejo Superior Universitario.
- f) Y demás requisitos que establezca el Reglamento Especial de Matricula.<sup>65</sup>
- g) Los estudiantes extranjeros deberán presentar la documentación equivalente para comprobar su nacionalidad e identidad.

## 1. CONOCIMIENTOS.

Para cursar los estudios en Administración de Empresas el estudiante debe poseer, una formación previa que le permitan integrar y manejar con destreza los conocimientos y habilidades que habrá de adquirir durante el periodo formativo. Para ello debe disponer de conocimientos en Matemáticas, Economía, Estadística y Contabilidad.

El perfil ideal será el de alumnos que procedan de la modalidad de bachillerato General, Técnico Vocacional Comercial opción Secretariado, Técnico Vocacional Comercial opción Contaduría.

---

<sup>65</sup> Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador Decreto Legislativo 597 D. Oficial 96 tomo 343, Art. 67; Estatutos de la Universidad de El Salvador, Acuerdo Ejecutivo No 7436; LD. Oficial 205; Tomo 241 Art. 115-120/ Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador Art. 25.

## 2. HABILIDADES Y APTITUDES.

Habilidades	Concepto	Aptitudes	Concepto
<b>Numérica</b>	Capacidad intelectual para resolver problemas numéricos y matemáticos	Utilización de la Tecnología	Hacer uso de tecnología de punta para facilitar el aprendizaje y elaboración de proyectos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad de relacionarse con los demás para lograr un buen entendimiento.	Facilidad para adquirir y compartir conocimientos	Permitirá al estudiante ayudar a los demás en la adquisición de conocimientos y a sí mismo para el logro de sus propios objetivos académicos.
<b>Iniciativa</b>	Fundador de nuevas ideas	Carácter Investigativo	Se Mantendrá a la expectativa por nuevos conocimientos.
<b>Capacidad de análisis</b>	Agilidad para captar información para solución de problemas.	Autodidacta	Elaboración de sus propias Herramientas de estudio.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar para solución de conflictos	Espíritu Emprendedor	Mantenerse alerta para tomar las oportunidades que se presenten y realizar nuevos proyectos.
<b>Creatividad</b>	Ventaja Competitiva en relación con la competencia.	Estratega	Analizar condiciones para lograr Ventajas competitivas
<b>Habilidad de Comunicación Oral y escrita</b>	Comunicar fácilmente sus ideas en un lenguaje comprensible	Capacidad crítica y Autocrítica	Es necesario para poder crear un ambiente agradable y de superación personal y laboral.

Tabla N°8  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3. TECNICAS DE ESTUDIO.

El estudiante en calidad de Egresado utilizara las técnicas de estudio o estrategias desde distintas perspectivas aplicadas al aprendizaje. Generalmente son críticas para alcanzar el éxito en la escuela, se les considera esenciales para conseguir buenas calificaciones, y son útiles para el aprendizaje a lo largo de la vida.

El utilizar una técnica de estudio adecuada permitirá asimilar los conocimientos suministrados por la teoría, para la práctica profesional y la solución de conflictos.

Algunas técnicas de estudio que el futuro profesional puede utilizar son las siguientes:

- a) Regularizar las horas y lugares de estudio, además de trazarse un horario semanal o diario y cumplirlo.
- b) Trabajar con la intención de aprender y recordar, desechar la idea de que se trabaja para los maestros y pensar que es para sí mismo.
- c) Ubicar un lugar para el estudio donde las distracciones se reduzcan al mínimo.
- d) La lectura debe ser comprensiva, esto requiere de una importancia y armónica relación de trabajo entre sus ojos y el cerebro. Su mente debe permanecer activa para captar el significado de cada frase tan pronto entre en su campo visual. Leer no es recorrer con los ojos las páginas de un libro mientras la mente está ausente, leer es comprender las ideas presentadas por medio de los signos impresos, es un proceso que exige una reacción de su parte.

- e) Hacer uso de esquemas cuadros sinópticos y razonamientos o por semejanza. El primer paso para la asimilación de los conocimientos, consiste en hojear el libro o los apuntes para sacar una idea general del tema tratado.
- f) Hacer anotaciones en el libro y subrayar para seleccionar y organizar unas ideas esenciales. El ideal es resumir subrayando únicamente lo necesario para captar los puntos principales de una manera comprensiva, de tal modo que leyendo únicamente lo subrayado, las frases tengan sentido completo y exprese el contenido del párrafo.
- g) Hacer uso del método de Asociación de Eventos para retener en su memoria sucesos claves, información bibliográfica.

Así por ejemplo, si usted desea grabar en la memoria el nombre de una persona, trata de relacionarlo con su apariencia, con su ocupación, con las amistades comunes y con otros aspectos que puedan enlazar entre sí, con el fin de integrarlos en un conjunto donde cada uno servirá de apoyo para recordar a los demás.

- h) Programar sesiones de estudio de tres períodos de 20 minutos cada uno. Ya que es más útil que uno solo de 60 minutos<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Universidad de El Salvador, Unidad de vinculación Universidad /Empresa, Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero "Sugerencias de Estudio" Pág. 1 y 2.

#### IV. PERFIL PROFESIONAL

##### A. PERFIL BASICO DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

Según el Art. 66 del "Reglamento General de la Ley Orgánica de La Universidad de El Salvador", se considera como "Egresado" a todo estudiante que haya cumplido con los requisitos académicos que su plan de estudio establece.

Los egresados no graduados, se considerarán estudiantes de la Universidad durante los tres años siguientes después de haber cursado su último ciclo de estudios.

La Universidad otorgará a las personas que hayan concluido los planes de estudio correspondientes y cumplido los requisitos reglamentarios, los certificados, títulos o grados académicos, de conformidad con la respectiva legislación; Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 17 de la Ley de Educación Superior, la Universidad en uso de su autonomía docente podrá acordar la incorporación académica de personas graduadas en Universidades extranjeras.

a. HABILIDADES DESTREZAS Y ACTITUDES DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

Habilidades y destrezas	Concepto	Actitudes	Concepto
Trabajo en Equipo	Todas las personas orientadas a una meta en común logrando sinergia.	Responsabilidad	Determina puntualidad, presencia y disposición.
Toma de decisiones	Capacidad del Administrador de Empresas de establecer prioridades para resolver problemas específicos	Ética	Alta dosis de ética para buscar el bien de las Empresas.
Habilidades para negociación	Capacidad de identificar los problemas para proporcionar la mejor solución.	Disciplina	Debe ser inculcada en el proceso de formación para el logro de objetivos y metas personales como de la empresa a la que pertenece.
Liderazgo	Habilidad de dirigir e influir en su grupo de trabajo.	Lealtad	En el Administrador de empresas no debe existir actitud de traicionar tanto a superiores como subalternos.
Planeación y Ejecución de proyectos	Capacidad de ejecutar y planificar cualquier tipo de proyecto.	Honradez	Debe proceder con rectitud e integridad, conducta intachable dentro de la empresa donde labora.
Habilidad mental	Capacidad de combinar factores internos y externos que afectan la toma de decisiones.	Objetividad	Trazar objetivos alcanzables de acuerdo a los recursos con que cuenta como Administrador de Empresas.
Habilidad de Comunicación Oral y escrita	Habilidad para comunicarse fácilmente y de forma espontanea y comprensible.	Compañerismo	Permite al Administrador apoyar a sus compañeros, mejora la comunicación y el ambiente de trabajo.

Tabla N°9  
Fuente: Elaboración Propia.



B. PERFIL ESPECIFICO DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

a. CONOCIMIENTOS

Para la presente especialización el profesional debe poseer los siguientes conocimientos:

**1. Manejo de los conocimientos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.**

Amplio dominio de las leyes laborales, políticas y estrategias concernientes a dicha área, así como de técnicas para el manejo de personal.

**2. Saber identificar, gestionar, capacitar y resguardar el activo más importante de la Empresa.**

Es importante destacar la motivación para los empleados por el trabajo bien hecho de parte de un Superior.<sup>67</sup>

**3. Conocimientos Fundamentales sobre Gestión de Calidad y Normas de Calidad.**

Aplicación adecuada de las normas de calidad hacia las diferentes áreas de la empresa.

**4. Dominio de Tecnologías de información y Comunicación de la Organización a la que pertenece.**

El profesional en recursos humanos deberá manejar los aspectos informáticos a fin que estos ayuden al logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>67</sup> Los Recursos humanos.com/"Toque el Corazón de sus empleados: El reconocimiento, Mayo 2010, Pág. 1-5.

**5. Conocimiento y Manejo de la Gestión Empresarial Japonesa en el área de Recursos Humanos.**

El profesional debe tener amplio conocimiento sobre los componentes del Modelo Gestión Empresarial Japonés a fin de visualizar los cambios como resultado de su aplicación en una determinada organización.

**6. Conocer e Identificar los derechos y obligaciones que corresponden a la Seguridad e Higiene ocupacional.**

El profesional deberá conocer la base legal que rige al desempeño laboral, para hacer una correcta aplicación en caso de daños o accidentes de trabajo.

**7. Conocimientos generales sobre las tendencias Económicas y políticas de la Economía Japonesa y su aplicación en la economía salvadoreña.**

El profesional debe conocer la influencia de la Economía y la política de ambos países dentro de las empresas tomando en cuenta diferencias y semejanzas.

**8. Identificar, analizar, desarrollar y evaluar planes estratégicos para las empresas que permitan el desarrollo integral de sus empleados.**

El profesional en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés debe tener pleno conocimiento de las fortalezas que se logran al contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo.

La temática de la Especialización en el área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés tiene como objetivo el preparar al profesional con conocimientos específicos sobre las Técnicas Japonesas de dirección de personal.

El profesional en administración de Empresas en el área de Recursos Humanos debe poseer un conocimiento general y específico muy variado de acuerdo al medio laboral en el que se desenvuelva.

Los conocimientos teóricos que debe dominar el profesional son:

- ✍ Conocimientos legales que incluyen toda la legislación vigente relacionada con los derechos y deberes de los trabajadores.
- ✍ Conocimientos administrativos básicos (Planeación, Organización, Dirección y Control) entiéndase como el conjunto de actividades que garantizan el buen funcionamiento de las organizaciones.
- ✍ Conocimientos Tecnológicos incluyen hardware y software que permitirán agilizar los procesos.

#### C. PENSAMIENTO CIENTIFICO DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

El profesional debe tener un pensamiento científico que este enfocado a desarrollar acciones que modifiquen su medio, dando al Administrador de Empresas la seguridad de haber realizado su trabajo de forma eficiente a fin de encontrar nuevos enfoques para resolver las diversas situaciones que se le presentan.

Es evidente que el ser humano piensa para realizar cualquier tipo de actividad, desde las más sencillas y cotidianas como elegir un par de zapatos que se utilizarán el siguiente día, hasta las más complejas y abstractas como programar un sistema informático.

La diferencia entre el pensamiento cotidiano y el pensamiento científico radica en la profundidad y en los niveles de abstracción. Ambos tipos de pensamientos son complementarios, la ciencia surge cuando el pensamiento cotidiano deja de hacer planteamientos o de aportar las respuestas necesarias a los problemas de las personas.

### ***CARACTERISTICAS DEL PENSAMIENTO CIENTIFICO***

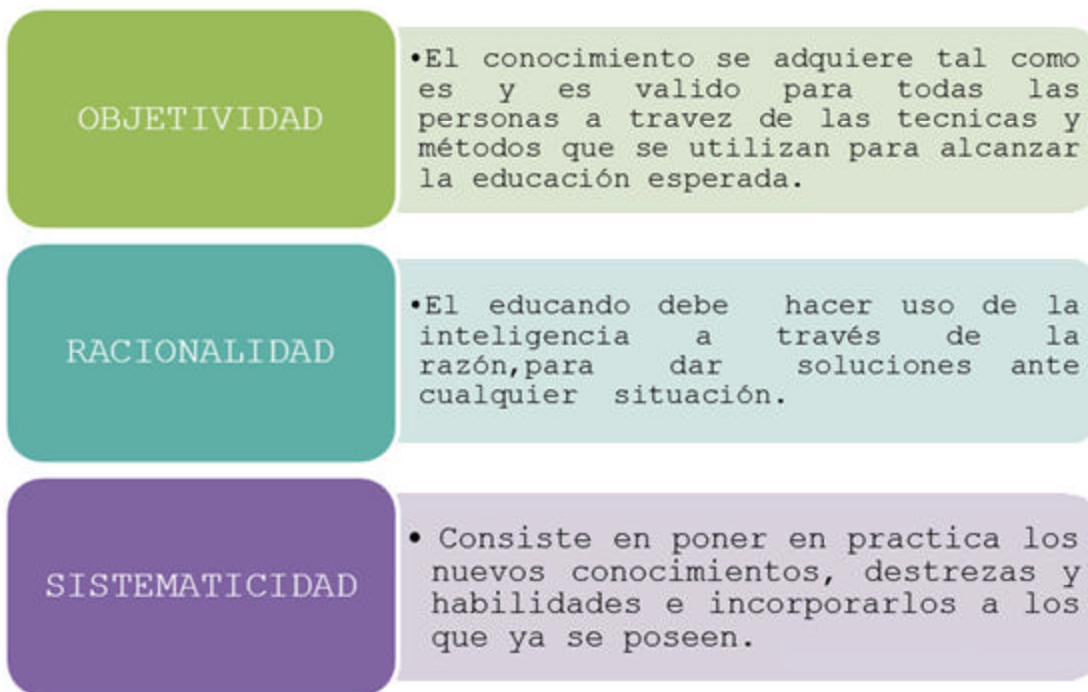


Imagen N°5

Fuente: Elaboración Propia.

D. MEDIO AMBIENTE DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

El entorno es un conjunto de factores que afectan la planeación, la implementación y la administración de las empresas, además permite a las personas analizar sus experiencias y convertirlas en conocimientos aplicables en el futuro en su vida profesional como en su vida práctica.

### ***ESCENARIOS DEL MEDIO AMBIENTE***



Imagen N°6

Fuente: Elaboración Propia.

El profesional de la carrera de Administración de Empresas, deberá poseer los conocimientos generales y específicos que le permitirán desempeñarse en funciones a nivel gerencial, actuar como ejecutivo en unidades de compras, producción, comercialización entre otras y desempeñarse a nivel de la dirección en empresas públicas y privadas de manera exitosa.

#### E. CARACTERISTICAS Y NECESIDADES DE LA PRACTICA PROFESIONAL.

En el ejercicio profesional se aplican los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria y se desarrollan las destrezas adquiridas para la Administración del Recurso Humano dentro de las empresas.

Entre las características que debe de poseer el profesional tenemos las siguientes:

- a) Elaboración de informes en donde se demue stren los conocimientos que posee.
- b) Capacidad de escuchar los problemas de los empleados para su posterior solución.
- c) Administrar el Recurso Humano como el Recurso más valioso en la empresa.
- d) Fomentar la ética profesional.
- e) Ser un motivador para los empleados a su cargo
- f) Buenas relaciones interpersonales.
- g) Promover la capacitación constante de sus empleados
- h) Conocimiento y aplicación de leyes laborales.

- i) Conocimientos de informática.
- j) Conocimiento de técnicas de gestión empresarial y normas de calidad.
- k) Conocimiento de psicología organizacional.
- l) Capacidad de liderar trabajos en equipo.
- m) Conocimientos sobre técnicas de selección, evaluación y contratación de personal.
- n) Conocimientos básicos de la ley del ISSS Y AFP'S

La práctica profesional genera la adquisición de experiencias ya que si bien es cierto que el profesional cumple con su carga académica necesita laborar en el área en la cual se está preparando, en este caso en la Administración de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés, esto permitirá complementar la formación del mismo.

#### F. TRASCENDENCIA HACIA LO SOCIAL Y ECONOMICO.

Las Habilidades para el Desarrollo de Planes Estratégicos, que permitan al profesional adecuar los recursos de la empresa con las oportunidades de mercado a largo plazo.

Una de las características más importantes de la organización japonesa es que el trabajador cuenta con un empleo de por vida, más que una política única, resulta un precepto bajo el cual se integran un gran número de facetas de la vida y el trabajo en Japón.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Teoría Z "Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés; William Ouchi. Capitulo1 "Empleo de por vida " Pag.28-37

En el ámbito empresarial de nuestro país, no se práctica el precepto del empleo de por vida, sin embargo, existen organizaciones que otorgan diversos tipos de prestaciones a sus colaboradores, tales como, bonificaciones, seguros médicos u hospitalarios, becas para los colaboradores y a los hijos de estos, entre otros, a fin de mejorar las condiciones de vida de los empleados.

Las compañías Satélites, sujetas a la voluntad y arbitrio de las grandes compañías que solo pueden crecer en mercados nuevos, usualmente las firmas pequeñas no pueden obtener permisos para importar la materia prima que las grandes empresas utilizan en su fabricación y por ello funcionan como proveedoras de las últimas. Las firmas importantes les ceden los contratos de los servicios más susceptibles a fluctuaciones y como resultado estas pequeñas dejaron de dedicarse al negocio.

En relación a la pequeña y mediana empresa en Japón, las firmas importantes usualmente colaboran con ellas utilizándolas como proveedoras de materias primas, logrando de esta manera mantenerlas en el mercado cediéndoles contratos. Caso contrario en nuestro medio, ya que las PYMES funcionan independientemente de las grandes empresas, exponiéndose a cambios susceptibles y a las fluctuaciones del mercado local, provocando el cierre de las mismas.

Parte de la complejidad de las características de la organización japonesa radica en los enfoques adoptados ante los procesos de evaluación y promoción, propicia el cambio, una actitud muy abierta hacia la cooperación, el rendimiento y la evaluación, ya que el sistema favorece, en gran medida la posibilidad de que el nivel real de desempeño salga finalmente a la luz.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Teoría Z "Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés; William Ouchi. Capítulo 1 "Empleo de por vida" Pág. 37-41.



En El Salvador, dentro de las organizaciones, los departamentos de recursos humanos son los encargados de realizar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores con el fin de medir la productividad de cada miembro de la organización.

Otro aspecto a considerar en la realización de negocios es que en nuestro medio prevalece el trabajo individual y no el colectivo, ya que los resultados se miden de manera particular, al igual que los incentivos otorgados a los empleados, tal es el caso de los departamentos de ventas en las empresas salvadoreñas.

#### G. RETOS DEL DESARROLLO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

Ante las actuales exigencias del mercado laboral, es oportuno que la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador implemente cambios en el plan de estudios actual de la Licenciatura de Administración de Empresas, tomando como referencia la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de la organización, por esta razón es un reto implementar una especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés, para lo cual se deben hacer las siguientes consideraciones:

- 1) Las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas deberán definir oportunamente un nuevo perfil del profesional en Administración de Empresas.
- 2) Valorar los efectos positivos que se obtendrán con la incorporación de esta temática al Plan de Estudios de la carrera de Administración de Empresas.

- 3) Disponer de los recursos tecnológicos, pedagógicos y bibliográficos para la implementación de la especialización antes mencionada.
- 4) Disponibilidad de la planta docente para capacitarse y desarrollar la temática referente a la especialización.

## H. DESARROLLO SUSTENTABLE

El aprendizaje es un proceso que el estudiante desarrolla cuando interactúa con la realidad y lo relaciona con sus experiencias previas, aprovechando su capacidad de conocer para reestructurar sus esquemas mentales, enriqueciéndolos con la incorporación de un nuevo material que pasa a formar parte de su realidad actual y de su metodología de trabajo.

Al mismo tiempo la sustentabilidad supone un cambio estructural que permita a los futuros profesionales un contacto directo con el mercado laboral al cual deben enfrentarse tanto cualitativa como cuantitativamente sin que el avance de uno signifique ir en perjuicio del otro.

Para ello es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Capacitación docente en el área a impartir.
- b) Capacitación constante en nuevas técnicas y métodos de enseñanza.
- c) Evaluación del desempeño docente.
- d) La formación teórica y práctica que se proporciona en una determinada especialización es exclusiva para el tipo de conocimiento que se desea impartir en esa área.
- e) Capacidad para comprender los diferentes escenarios que se manejan en la gestión de Recursos Humanos.

- f) El acceso a realizar prácticas en instituciones para el desarrollo de conocimientos en el área de especialización.

## I. FUNCION SOCIAL DEL PROFESIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

La Administración de Recursos Humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Las relaciones laborales este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales, así como también a la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

- a) Planeación de Personal: Determinará las necesidades de personal en la empresa, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Además de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis y proyección de puestos y estudio de la posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

b) Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): se pretende lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada Planeación de Recursos Humanos.

c) Capacitación y Desarrollo: Tendrá por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parte de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

d) Administración de Sueldos y Salarios: Partirá de la Administración de personal que estudiará los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consistirá en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

e) Prestaciones y Servicio de Personal, Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

f) Seguridad e Higiene Ocupacional, serán el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son:

- a) Desarrollo de vida más saludable, junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud.
- b) Programas de asistencia a empleados, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral.

Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos. Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

El balance social evidencia el concepto de responsabilidad social de la empresa.

## ETAPAS DEL BALANCE SOCIAL

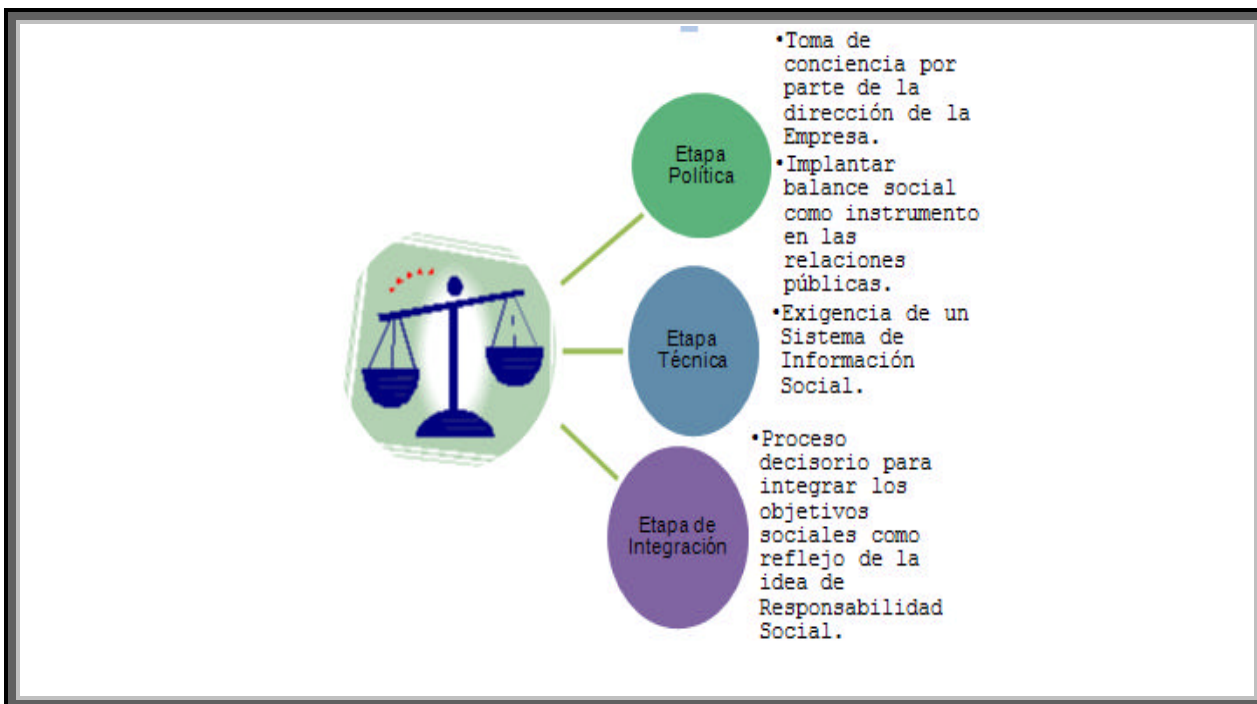


Imagen N°7

Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente el balance social se convierte en un sistema de información dirigida al público respecto del comportamiento socialmente responsable de la empresa.

En esencia el balance social pretende expresar un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables que se toman como importantes por la empresa para hacer cumplir su responsabilidad social. El balance social tiende a mostrar si la organización está o no haciendo un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad.

7. Relaciones Laborales, partirá de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

## V. PERFIL DEL DOCENTE EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

### 1. PERFIL BASICO DEL DOCENTE EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

Lo primero que se desea es que el docente aprecie su condición como una importante función social. El catedrático debe actualizarse constantemente, respecto de sus actitudes personales, de las materias que imparte y de los métodos pedagógicos que utiliza.

Además debe dirigirse más a enseñar a aprender la temática que a transmitir información. De esta forma, el énfasis fundamental debe plasmarse en que el estudiante asimile los modos de actuación necesarios para adquirir de manera independiente el conocimiento que después requerirá en su desarrollo profesional.

Por consiguiente, el proceso de enseñanza no debe transcurrir de manera espontánea; por el contrario, ha de seguir un plan didáctico coherente, adecuado y controlado de acuerdo con la temática planteada.

El personal docente de la carrera de Administración de Empresas deberá ser de reconocida honorabilidad y cumplir con los requisitos que establecen la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en su Art.46 y

el Reglamento de Escalafón de la carrera docente<sup>70</sup>. El personal docente prestara su servicio a tiempo integral, completo y parcial.

El personal docente además debe cumplir las siguientes condiciones<sup>71</sup>:

- a) Perfeccionar su formación científica y docente preferente haciendo uso de los programas que desarrolle la Universidad de El Salvador.
- b) Cumplir con sus tareas docentes, de investigación y administrativas dentro de los horarios correspondientes.
- c) Planificar, organizar y Ejecutar los cursos de su responsabilidad en función de los objetivos de la formación profesional.

---

<sup>70</sup> Ministerio de Educación "Estatutos de la Universidad de El Salvador, acuerdo ejecutivo No 7436 Tomo 241" Art.80 al Art. 99.

<sup>71</sup> "Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, decreto Legislativo No597 Tomo 343" Capítulo VI sección segunda Art.46 al Art. 48.



## **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CONOCIMIENTOS BASICOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar trabajos en grupos de clase.</li> <li>• Técnicas Metodológicas para el desarrollo de la cátedra.</li> <li>• Asignar tiempos y tipo de actividades a realizar.</li> <li>• Metodología para el proceso de enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena expresión Oral y escrita.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de Tecnología.</li> <li>• Habilidad de Retroalimentación</li> <li>• Habilidad para generar participación de los alumnos en sus clases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Ética</li> <li>• Empatía</li> <li>• Vocación docente</li> <li>• Capacidad de generar interés por la investigación.</li> <li>• Generador de Confianza para mantener una relación cordial con los alumnos.</li> </ul>

Imagen N°8  
Fuente: Elaboración Propia.

### 2. PERFIL ESPECIFICO DEL DOCENTE EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES.

- a) Profesionales preparados en áreas como Administración de Empresas, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Contaduría Pública.
- b) Docentes hábiles en combinar materiales de lectura, redacción de casos de estudio, presentaciones audiovisuales, talleres, debates en plenaria utilizando la practica pedagógica tan variada que existe actualmente y adaptando los contenidos a los mercados locales.

c) Un profesional con experiencia tanto en instituciones del sector privado como en el sector público en el desarrollo de los Recursos Humanos.

d) Docentes con Experiencia en las diversas áreas tales como la Interacción entre personas y Organizaciones, subsistemas de Provisión de los Recursos Humanos, Evaluaciones del Desempeño, Sistemas de compensación, Higiene y Seguridad en el trabajo, Auditoría de Recursos Humanos.

El docente debe poseer las siguientes características:

a) Espíritu Investigativo

b) Sensitivo a su cultura y a la de otros países

c) Proactivo

d) Capacidad de mejorarse a sí mismo (constante actualización).

e) Experiencia en el área de Recursos Humanos.

f) Estudios comprobados sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

g) Estudios pedagógicos para la elaboración de sus guías para clases, elaboración de formularios para evaluaciones y demás actividades durante el periodo que dure la especialización.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Guía para evaluar el Aprendizaje Teórico y Práctico; Noriega Limosa Editores; Pag.1-3.

### 3. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LAS AREAS DE CONOCIMIENTO.

La metodología de la enseñanza de las áreas de conocimiento tiene por objeto hacer eficiente la dirección del aprendizaje.

Para el caso de la especialización en el área de Recursos Humanos en base el modelo de Gestión Empresarial Japonés la metodología a utilizar se describe a continuación:

a) Docentes y estudiantes deberán crear un ambiente de confianza y respeto que permita la libre comunicación y reflexión sobre el tópico planteado. Así mismo los educadores deberán propiciar la participación espontánea de sus discípulos a fin de comprobar la asimilación del aprendizaje.

b) Se promoverá el aprender a través de textos bibliográficos, exposiciones grupales, sesiones de trabajos prácticos, controles de lectura, estudios de casos e investigaciones de campo. Así mismo, se utilizarán dinámicas de grupos, las cuales han demostrado que tanto la mente individual como los que han decidido actuar en grupo pueden hacerlo de forma científica, utilizando diversidad de técnicas para canalizar y hacer efectivo el conocimiento.

c) Se deberá hacer uso de las Tecnologías de Información y Comunicación proporcionadas por la Escuela de Administración de Empresas de la UES, a fin de optimizar el desarrollo de las asignaturas correspondientes a la especialización. Dentro de las cuales destacan: manejo de aulas virtuales y uso de textos y evaluaciones vía Internet.

d) Exposiciones por parte del docente, el aprendizaje más importante que debe realizar un maestro es el convertirse en un buen conductor del grupo basándose en dos aspectos importantes uno el conocimiento pleno de fundamentos teóricos básicos para la especialización, la tecnología adecuada para

lograr un enfoque interactivo y crítico de su realidad, dinámicas de grupo y el otro modificar actitudes y su conducta profesional basada en la ética.<sup>73</sup>

e) Alto seguimiento del trabajo de los alumnos, los docentes organizan la formación en base a tareas que deben realizarse y remitir en base a tiempo y forma establecidos previamente.

f) Discusiones Grupales por medio de Técnica de Mesa Redonda, cuando los equipos de trabajo sostiene puntos de vista divergentes ó contradictorios sobre un mismo tema, la confrontación de enfoques permitirá obtener una información variada y ecuánime sobre el tema a tratar, evitándose de esta manera enfoques parciales, unilaterales y tendenciosos.<sup>74</sup>

g) Exposiciones Grupales y Estudio de casos por medio de la Técnica Role Playing (Desempeño de Roles), dos ó más personas representan una situación de la vida real en el trabajo asumiendo roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

h) La representación provoca una vivencia común a todos los presentes y después es un poco más fácil la parte de la discusión del problema con cierto conocimiento directo generalizado.<sup>75</sup>

i) Evaluación Informal llevada a cabo sin ninguna planificación con la finalidad de conocer el grado de asimilación de los contenidos.

j) La evaluación para los futuros profesionales será formativa y acumulativa mediante exámenes, exposiciones grupales, controles de lectura, estudio de casos prácticos, trabajos de campo y participación a debates o talleres. Así mismo, habrá un alto seguimiento del trabajo individual de los alumnos, por lo

---

<sup>73</sup> Dinámica de Grupos y Educación; Cirigliano-Villaverde; Segunda parte "B" Pág. 95-100.

<sup>74</sup> Dinámica de Grupos y Educación; Cirigliano-Villaverde; Tercera parte "B" Pág. 115.

<sup>75</sup> Dinámica de Grupos y Educación; Cirigliano-Villaverde; Tercera parte "B" Pág. 201-206.

tanto, los docentes deberán organizarse previamente, según tiempo y forma establecidos para cada asignatura.

k) Investigaciones de campo y trabajo práctico, que tenga interrelación con el entorno para determinar o explicar el porqué, como, cuando y donde suceden los eventos.

l) Formar alianzas efectivas, para que dicha especialización cumpla su objetivo, es preciso, que la Escuela de Administración de Empresas establezca convenios o alianzas con otras universidades y empresas, a fin de propulsar esta temática entre los profesionales del área de Recursos Humanos, por lo cual se exhorta a solicitar apoyo de la Embajada de Japón en caso de ser necesario para la obtención de mobiliario y de equipo audiovisual así como también de libros, se encuentran ubicados en el edificio World Trade Center y están dispuestos a colaborar siempre y cuando verifiquen las condiciones y se cumpla con los requisitos necesarios, además la embajada también apoya con un sistema de becas en todas las carreras y para todo el país.<sup>76</sup>

m) Alianzas con el JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) asiste y apoya a los países en vías de desarrollo, en El Salvador ha tenido presencia desde 1968 con pausas durante el conflicto armado e incluso ya se relaciona con la UES con cursos de idioma japonés y cursos de cerámica. Entonces porque no buscar apoyo en la implementación de la especialidad en Recursos Humanos; ya que, el mismo subdirector del JICA es de la opinión de aprovechar el recurso humano al máximo.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Información proporcionada por la persona encargada de donaciones en la Embajada de Japón la Sra. Yoko; Tel. 2528-1111

<sup>77</sup> "El Salvador debe Explotar el Recurso Humano: Subdirector del JICA; Programa del Recurso Humano;www.diariocolatino.com;20/10/2010 Pagina 1 y 2.

n) Desarrollar capacitaciones para los docentes, la especialización en el área de Recursos Humanos con base al modelo de Gestión Empresarial Japonés será necesaria para contar con docentes capacitados y comprometidos en la ejecución y desarrollo de ésta, por lo cual, se recomienda establecer foros y/o talleres pedagógicos que les proporcionen las herramientas necesarias para que puedan instruir a los educandos efectivamente.

Dichos talleres deberán ser impartidos por profesionales y empresarios nacionales y extranjeros conocedores de las disciplinas japonesas antes expuestas tales como la Dra. Pilar Curos (Especialista en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés de la Universidad de Girona, España) y el Dr. Luis Oscar Ramos. (Investigación sobre la Incidencia de la Cultura Empresarial Japonés en la Administración de Recursos Humanos, en la Universidad de Valladolid España); Además de contar con profesionales que laboran en empresas que tienen una administración según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Todo lo anterior será dirigido por las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, ya que ellos son las personas idóneas para realizar convenios, para lograr que los profesionales obtengan la experiencia requerida para su formación profesional dentro del mercado laboral.

## VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ESPECIALIZACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

El plan para la implementación de la especialización en área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés que la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador se basa en el

“Plan Estratégico del 2007 al 2011 en la parte de desarrollo curricular”.

Por consiguiente para implementar especialización en el área de Recursos Humanos en base al modelo de Gestión Empresarial Japonés se efectuara mediante tres propuestas que se detallan a continuación:

1. PRIMERA PROPUESTA: INTRODUCIR A LA MALLA CURRICULAR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNA PARTE DE LOS CONOCIMIENTOS BASICOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL JAPONÉS DENTRO DE UNA ASIGNATURA.

### **a) DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.**

Incorporación de la asignatura ADMINISTRACION DE PERSONAL “GESTION EMPRESARIAL JAPONES”, con base en la malla curricular existente de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas para ser impartida en una ciclo académico.

### **b) OBJETIVO.**

Mejorar la calidad de profesionales en el área de Recursos Humanos mediante la adopción de nuevas técnicas y métodos.

### c) PROCESO DE IMPLEMENTACION.

**ETAPA I.** La escuela de Administración de Empresas presenta la propuesta a Junta Directiva de la facultad de Ciencias Económicas a espera de una respuesta favorable tomando en cuenta los tiempos de los trámites respectivos para la aprobación de un nuevo plan de estudio.

**ETAPA II.** Capacitación docente y adquisición de recursos, en esta etapa se elige a los docentes que serán capacitados y se realizan las compras de los recursos necesarios.

**ETAPA III.** Desarrollo del contenido de la asignatura en esta etapa se toman decisiones sobre las condiciones bajo las cuales se impartirán la asignatura (ciclo, año de la carrera).

Tabla N°10 Propuesta de la Asignatura ADMINISTRACION DE PERSONAL "GESTION EMPRESARIAL JAPONES" dentro de la formación del pre-grado de la carrera de Administración de Empresas.

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
1. Conocimientos generales acerca de la Administración de Empresas en las Organizaciones	I	Introducción al Modelo de Gestión Empresarial Japonés	1.1 Antecedentes de las culturas japonesas y salvadoreña.	20	15
2. Economía 3. Administración de Personal.	I	Objetivos: a) Instruir a los estudiantes sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés a fin de obtener una Perspectiva preliminar del tema b) Conocer la influencia del Modelo de Gestión Empresarial Japonés en la Economía Salvadoreña.	1.2 Marco Económico e Industrial según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés y su adaptación al Modelo Salvadoreño. 1.3 Retos y Perspectivas del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. 1.4 Factores que influyen en la productividad laboral. 1.5 Filosofía Empresarial: Importancia del área de Recursos Humanos.		
<b>Total</b>				35	



Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
1. Conocimientos sobre Sistemas Organizacionales	II	Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos en la Gestión Empresarial Japonés.	2.1 Administración de Salarios y Compensaciones.	20	10
2. Psicología Organizacional 3. Administración Superior 4. Legislación Laboral	II	Objetivos: a) Identificar la función del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. b) Identificar los alcances y retos del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.	2.2 Seguridad e Higiene Ocupacional. 2.3 Disciplinas Japonesas: KAISEN, KANBAN, Justo a Tiempo. 2.4 Generalidades sobre Calidad Total. 2.5 Método de las 5 S		
1. Teoría Administrativa	III	Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos en la Gestión Empresarial Japonés.	5.1 Jerarquía y Directivos 5.2 Dirección Paternalista y Autoritaria.	15	5
2. Sistemas Organizacionales 3. Administración Superior 4. Ética y desarrollo Profesional	III	Objetivos: a) Reforzar los conocimientos del proceso administrativo bajo la perspectiva del Modelo de Gestión Empresarial Japonés..	5.3 La empresa como Familia 5.4 Identidad Colectiva y Pertenencia de Grupo. 5.5 El Proceso de toma de decisiones. 5.6 Liderazgo por valores y Ética Empresarial.		
<b>Total</b>				45	
<b>Total General</b>				80	

#### d) DEMANDA DE ESTUDIANTES.

Todos los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas deberán cumplir con cursar con todas las materias de su plan de estudios por lo que se vuelve de carácter obligatorio.

### e) ESTUDIO TECNICO.

En el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario contar con los siguientes elementos físicos:

- ✍ Proyector de cañón para clases expositivas
- ✍ Computadora personal tipo laptop
- ✍ Plumones y borradores para pizarra acrílicas
- ✍ Pizarra acrílica
- ✍ Pupitres en buen estado
- ✍ Ventiladores en buenas condiciones
- ✍ Aulas con capacidad para 60 personas
- ✍ Bibliografías relacionadas a la Gestión Empresarial Japonés.
- ✍ Honorarios de docente que impartirá la asignatura.

### f) COSTO DE LA INVERSION.

**TABLA No 11 MATERIAL DIDACTICO RECOMENDADO PARA LA PRIMERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Plumones	\$ 1.75	2	\$ 3.50	Librería Latinoamericana
Borrador	\$ 0.85	1	\$ 0.85	Librería Latinoamericana
Resmas de papel bond	\$ 4.99	1	\$ 4.99	Librería Latinoamericana
Pizarra acrílica	\$50.00	1	\$ 50.00	Librería Latinoamericana
<b>Total</b>			<b>\$ 59.34</b>	

**TABLA No 12 MOBILIARIO Y EQUIPO RECOMENDADO PARA LA PRIMERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Laptop Sony AMD visión	\$799.00	1	\$ 799.00	Tienda MAX
Cañón Sony vples7	\$899.00	1	\$ 899.00	Omnisport
Escritorio Cerezo	\$ 30.00	1	\$ 330.00	Office Depot
Silla Secretarial	\$ 50.00	1	\$ 50.00	Office Depot
<b>Total</b>			<b>\$ 2,078.00</b>	

**TABLA No 13 HONORARIOS DEL DOCENTE RECOMENDADO PARA LA PRIMERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	HONORARIOS	CANTIDAD/HORAS	COSTO TOTAL
Docente	\$ 6.16	80	\$ 492.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 492.00</b>

**TABLA No 14 INVERSION TOTAL PARA LA PRIMERA PROPUESTA**

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Material Didáctico	\$ 59.34
Mobiliario y Equipo	\$ 2,078.00
Honorarios del Docente	\$ 492.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,629.34</b>

**g) EVALUACION Y SEGUIMIENTO.**

1. Modificaciones o ajustes a la propuesta solicitados a la Junta Directiva.
2. Identificar los beneficios que traerá la implementación de la propuesta.
3. Evolución del proyecto en general.

2. SEGUNDA PROPUESTA: IMPLEMENTAR UNA ESPECIALIZACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES QUE PROVEA A LOS PROFESIONALES UNA HERRAMIENTA PARA SU DESEMPEÑO PROFESIONAL Y QUE PERMITA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE GRADUACION. DICHA ESPECIALIZACION PARTE DEL SUPUESTO QUE LOS ALUMNOS NO TIENE CONOCIMIENTOS EN DICHA AREA.

**a) DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.**

Proponer una especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés para los egresados de la carrera de Administración de Empresas.

**b) OBJETIVO.**

Ampliar los conocimientos en el área de Recursos Humanos específicamente en base al modelo de Gestión Empresarial Japonés.

**c) PROCESO DE IMPLEMENTACION.**

**ETAPA I.** El Consejo Superior Universitario basándose en el reglamento general de procesos de graduación Art. 21 puede autorizar graduarse por medio de una especialización. En la actualidad dicho acuerdo se encuentra en trámite.

**ETAPA II.** Capacitación docente y adquisición de recursos, en esta etapa se elige a los docentes que serán capacitados y se realizan las compras de los recursos necesarios.

**ETAPA III.** Desarrollo del contenido de la especialización en Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

**TABLA N°15** propuesta de la especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés a impartir al estudiante egresado.

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
<b>1. Conocimientos generales acerca de la Administración de Empresas en las Organizaciones</b>	I	Introducción al Modelo de Gestión Empresarial Japonés	1.1 Antecedentes de la cultura Japonesa y Salvadoreña.	20	6
<b>2. Economía                      3. Administración de Personal</b>	I	Objetivos:  a) Instruir a los estudiantes sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés a fin de obtener una Perspectiva preliminar del tema.  b) Conocer la influencia del Modelo de Gestión Empresarial Japonés en la Economía Salvadoreña.	1.2 De la Post- Guerra al Japón de Hoy.  1.3 Marco Económico Industrial según los Modelos de Gestión Empresarial Japonés y Salvadoreño.  1.4Internacionalización de Empresas en Ambos Modelos.  1.5 Los Pilares de la Gestión Empresarial Japonesa basada en el área de recursos Humanos y su aplicación en las empresas Salvadoreñas.  1.6 Retos y Perspectivas del área de Recursos Humanos según los Modelos de Gestión Empresarial utilizados en Japón y en El Salvador.		
<b>Total</b>				26	

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
1. Conocimientos sobre Sistemas Organizacionales	II	Generalidades sobre Administración de Recursos Humanos en la Gestión Empresarial Japonés.	2.1 Filosofía Empresarial: Importancia del área de Recursos Humanos. 2.2 Factores que influyen en la productividad laboral.	25	6
2. Psicología Organizacional 3. Administración Superior	II	Objetivos: a) Identificar la función del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. b) Identificar los alcances y retos del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.	2.3 Administración de Salarios y Compensaciones 2.4 Seguridad e Higiene Ocupacional. 2.5 Disciplinas Japonesas: KAISEN, KANBAN, Justo a Tiempo.		
1. Conocimientos sobre Normas ISO.  2. Conocimientos sobre las Normas Españolas de Calidad Total	III	Gestión de Calidad Total	3.1 Generalidades sobre Calidad Total. 3.2 Conceptos de Calidad basados en: Fabricación, Cliente, Producto y Valor. 3.3 Implementación de un Sistema de Calidad: Normas ISO.	25	10
	III	Objetivos a) Identificar los Beneficios que se generan con la implementación de los controles de calidad en todas las áreas organizativas.	3.4 Beneficios de una Certificación de calidad. 3.5 Implementación del Método de 5'S.		
<b>Total</b>				<b>66</b>	

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
1. Conocimientos generales sobre las leyes laborales del país:	IV	Legislación Laboral	4.1 Contrato Individual de Trabajo. 4.2 Trabajo de la Mujer. 4.3 Previsión y Seguridad Social	30	10
Ley del ISSS Ley de Administradoras de Fondos de Pensiones Código de Trabajo	IV	Objetivos: a) Conocer las actuales disposiciones legales referentes al código de trabajo de nuestro país.			
1. Teoría Administrativa 2. Sistemas Organizacionales 3. Administración Superior.	V	Organización y Dirección bajo la Gestión Empresarial Japonesa.	5.1 Jerarquía y Directivos. 5.2 Dirección Paternalista y Autoritarista 5.3 La Empresa como Familia.	20	8
4. Etica y Desarrollo Profesional.		Objetivos: a) Reforzar los conocimientos del proceso Administrativo bajo la perspectiva del Modelo Empresarial Japonés.	5.4 Entidad Colectiva y Pertenencia de Grupo. 5.5 El proceso de toma de decisiones. 5.6 Liderazgo por valores y Etica empresarial.		
<b>Total</b>				68	
<b>Total General</b>				160	

**d) DEMANDA DE ESTUDIANTES.**

Los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que prefieran una especialización en el área de Recursos Humanos, tomando en cuenta que habrán más opciones para elegir por lo que se proponen dos grupos teóricos.

**e) ESTUDIO TECNICO.**

En el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario contar con los siguientes elementos físicos:

1. Proyector de cañón para clases expositivas.
2. Computadora personal tipo laptop.
3. Plumones y borradores para pizarra acrílicas.
4. Pizarra acrílica.
5. Pupitres en buen estado.
6. Ventiladores en buenas condiciones.
7. Aulas con capacidad para 60 personas.
8. Bibliografías relacionadas a la Gestión Empresarial Japonés.
9. Honorarios de docente que impartirá la especialización.



**f) COSTO DE LA INVERSION.**

A continuación se detallan los costos de inversión requeridos para la implementación de la presente propuesta:

**TABLA No 16 MATERIAL DIDACTICO RECOMENDADO PARA LA SEGUNDA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Plumones	\$ 1.75	2	\$ 3.50	Librería Latinoamericana
Borrador	\$ 0.85	1	\$ 0.85	Librería Latinoamericana
Resmas de papel bond	\$ 4.99	1	\$ 4.99	Librería Latinoamericana
Pizarra acrílica	\$ 50.00	1	\$ 50.00	Librería Latinoamericana
<b>Total</b>			<b>\$ 59.34</b>	

**TABLA No 17 MOBILIARIO Y EQUIPO RECOMENDADO PARA LA SEGUNDA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Laptop Sony AMD visión	\$ 99.00	1	\$ 799.00	Tienda MAX
Cañón Sony vple7	\$ 99.00	1	\$ 899.00	Omnisport
Escritorio Cerezo	\$330.00	1	\$ 330.00	Office Depot
Silla Secretarial	\$ 50.00	1	\$ 50.00	Office Depot
<b>Total</b>			<b>\$ 2,078.00</b>	

**TABLA No 18 HONORARIOS DEL DOCENTE RECOMENDADO PARA LA SEGUNDA PROPUESTA.**

CONCEPTO	HONORARIOS	CANTIDAD/HORAS	COSTO TOTAL
Docente	\$ 22.00	160	\$ 3,520.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,520.00</b>

**TABLA No 19 INVERSION TOTAL PARA LA SEGUNDA PROPUESTA.**

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Material Didáctico	\$ 59.34
Mobiliario y Equipo	\$ 2,078.00
Honorarios del Docente	\$ 3,520.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,657.34</b>

**g) EVALUACION Y SEGUIMIENTO.**

1. Modificaciones o ajustes a la propuesta solicitados a la Junta Directiva.
2. Identificar los beneficios que traerá la implementación de la propuesta.
3. Evolución del proyecto en general.

3. TERCERA PROPUESTA: IMPLEMENTAR UNA ESPECIALIZACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN BASE AL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL JAPONES QUE PROVEA A LOS PROFESIONALES UNA HERRAMIENTA PARA SU DESEMPEÑO PROFESIONAL Y QUE PERMITA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE GRADUACION. DICHA ESPECIALIZACION TOMA COMO BASE LA ASIGNATURA EN PRE-GRADO (BASICAMENTE ES UNA COMBINACION DE LA PRIMERA Y SEGUNDA PROPUESTA).

**a) DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.**

Proponer una especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés para los egresados de la carrera de Administración de Empresas partiendo del supuesto que tienen conocimientos previos en ADMINISTRACION DE PERSONAL "GESTION EMPRESARIAL JAPONES". Es decir que ya habrían cursado la asignatura en la preparación de la carrera como

Administradores, impartándose esta modalidad en un ciclo académico, para cumplir con uno de los requisitos de graduación.

**b) OBJETIVO.**

Lograr una formación profesional que se adapte a las exigencias laborales en un mercado nacional e internacional, de esta manera mejorar las enseñanzas actuales que se reciben en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de El Salvador y que cumpla con uno de los requisitos necesarios para la graduación.

**c) PROCESO DE IMPLEMENTACION.**

**ETAPA I.** El director de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador deberá de analizar la propuesta de este proyecto y posterior a ello realizar una presentación a la Junta Directiva de la FCE, con el fin de evaluar la propuesta y valorizar la factibilidad para la implementación de la especialización e incorporación de la asignatura al plan de estudios de la carrera.

**ETAPA II.** Capacitación docente y adquisición de recursos, en esta etapa se elige a los docentes que serán capacitados y se realizan las compras de los recursos necesarios.

**ETAPA III.** Implementación y desarrollo de la asignatura de ADMINISTRACION DE PERSONAL "GESTION EMPRESARIAL JAPONES" en el actual plan de estudio y desarrollar la especialización en Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés como un complemento para obtener su grado académico.

**TABLA N°20** propuesta de la especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés a impartir al estudiante egresado con conocimientos previos.

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
<p><b>1. La economía Japonesa y su perspectiva ante el Mercado Global</b></p> <p><b>2. Cultura Empresarial Japonesa.</b></p>	I	<p><b>El Modelo de Gestión Empresarial Japonés.</b></p> <p><b>Objetivos:</b></p> <p>a) Instruir a los estudiantes sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés enfocado en el área de Recursos Humanos preliminar del tema.</p> <p>b) Conocer la influencia del Modelo de Gestión Empresarial Japonés en la Economía Salvadoreña.</p>	<p>1.1 Marco económico Industrial según los modelos de Gestión Empresarial Japonés y salvadoreña.</p> <p>1.2 Estructura Empresarial Relacionada a las PYMES (Keiretsu).</p> <p>1.3 Cultura Empresarial Japonesa.</p> <p>1.4 Teoría Z (Principios, características, ventajas y desventajas).</p> <p>1.5 Los 5 Principios básicos de la Cultura Empresarial Japonesa.</p>	20	6
<b>Total</b>				26	

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
<b>1. Conocimientos sobre sistemas organizacionales.</b> <b>2. Psicología Organizacional.</b> <b>3. Administración Superior</b>	II	Administración de Recursos Humanos en la Gestión Empresarial Japonesa.  Objetivos:  a) Brindar los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento del área de Recursos Humanos según el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.	2.1 Factores que influyen en la productividad laboral. 2.2 Administración de salarios y compensaciones. 2.3 Seguridad e higiene ocupacional. 2.4 Disciplinas Japonesas: Kaisen, Kanban o Justo a tiempo. 2.5 Los pilares de la Gestión de Recursos Humanos.	25	6
<b>Total</b>				31	

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
<b>1. Conocimientos sobre Normas ISO</b> <b>2. Conocimientos sobre las Normas Españolas de Calidad Total</b>	III	Gestión de Calidad Total  Objetivos:  Identificar los beneficios que se generan con la implementación de los controles de calidad en todas las áreas organizativas.	3.1 Gestión de procesos y proyectos. 3.2 Equipos efectivos y liderazgo. 3.3 Calidad total y satisfacción al cliente 3.4 Modelos de Excelencia: premio nacional a la calidad. 3.5 Método de las 5 S (objetivos, alcances y limitaciones)	25	10
<b>Total</b>				35	

Pre-Saberes	Unidad	Tema	Sub-tema	Horas	
				T	P
1. Conocimientos Generales sobre las leyes laborales del país: Ley del ISSS. Ley de Administradoras de fondos de pensiones. Código de trabajo	IV	Legislación laboral salvadoreña  Objetivos:  a) Conocer las actuales disposiciones legales referentes al Recursos Humano en las organizaciones salvadoreñas.	4.1 Trabajo de la niñez y la mujer.  4.2 Previsión y seguridad social.  4.3 Indemnizaciones por riesgos profesionales.  4.4 Reglamento interno del trabajo.	30	10
1. Teoría Administrativa. 2. Sistemas Organizacionales. 3. Administración Superior. 4.Ética y desarrollo profesional.	V	<b>Organización y Dirección bajo la Gestión Empresarial Japonés.</b>  Objetivo :  Aplicar los conocimientos adquiridos del proceso administrativo bajo la perspectiva del Modelo de Gestión Empresarial Japonés	5.1 Dirección paternalista y Autoritarista.  5.2 La empresa como familia.  5.3 Identidad colectiva y pertenencia de grupo  5.4 Valores y Ética Empresarial.  5.5 Patrones de Evaluación y control de recursos humano.  5.6 Responsabilidad social de las empresas.	20	8
<b>Total</b>				68	
<b>Total General</b>				160	

#### d) DEMANDA DE ESTUDIANTES.

Los estudiantes en calidad de egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que prefieran una especialización en el área de Recursos Humanos, tomando en cuenta que habrán más opciones para elegir por lo que se proponen al menos dos grupos teóricos.

e) **ESTUDIO TECNICO.**

En el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario contar con los siguientes elementos físicos:

1. Proyector de cañón para clases expositivas
2. Computadora personal tipo laptop
3. Plumones y borradores para pizarra acrílicas
4. Pizarra acrílica
5. Pupitres en buen estado
6. Ventiladores en buenas condiciones
7. Aulas con capacidad para 60 personas
8. Bibliografías relacionadas a la Gestión Empresarial Japonés.
9. Honorarios de docente que impartirá la especialización

f) **COSTO DE LA INVERSION.**

**TABLA No 21 MATERIAL DIDACTICO RECOMENDADO PARA LA TERCERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Plumones	\$ 1.75	2	\$ 3.50	Librería Latinoamericana
Borrador	\$ 0.85	1	\$ 0.85	Librería Latinoamericana
Resmas de papel bond	\$ 4.99	1	\$ 4.99	Librería Latinoamericana
Pizarra acrílica	\$50.00	1	\$ 50.00	Librería Latinoamericana
<b>Total</b>			<b>\$ 59.34</b>	

**TABLA N°22 MOBILIARIO Y EQUIPO RECOMENDADO PARA LA TERCERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PROVEEDORES
Laptop Sony AMD visión	\$799.00	1	\$ 799.00	Tienda MAX
Cañón Sony vple7	\$899.00	1	\$ 899.00	Omnisport
Escritorio Cerezo	\$330.00	1	\$ 330.00	Office Depot
Silla Secretarial	\$ 50.00	1	\$ 50.00	Office Depot
<b>Total</b>			<b>\$ 2,078.00</b>	

**TABLA No 23 HONORARIOS DEL DOCENTE RECOMENDADO PARA LA TERCERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	HONORARIOS	CANTIDAD/HORAS	COSTO TOTAL
Docente asignatura	\$ 6.16	80	\$ 492.00
Docente Especialización	\$ 22.00	160	\$ 3,520.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4,012.00</b>

**TABLA No 24 INVERSION TOTAL PARA LA TERCERA PROPUESTA.**

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Material Didáctico	\$ 59.34
Mobiliario y Equipo	\$ 2,078.00
Honorarios del Docente	\$ 4,012.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,149.34</b>

**g) EVALUACION Y SEGUIMIENTO.**

1. Modificaciones o ajustes a la propuesta solicitados a la Junta Directiva.
2. Identificar los beneficios que traerá la implementación de la propuesta.
3. Evolución del proyecto en general.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## A LIBROS

1. CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición); Editorial McGraw - Hill.
2. McGraw- Hill Biblioteca practica de Negocios, Tomo III, Administración de Personal y Recursos Humanos.
3. MUÑOZ CAMPOS ROBERTO, La Investigación Científica Paso a Paso (Cuarta Edición); Talleres Gráficos UCA, San Salvador.
4. QUEZADA CASTILLO ROCIO, Guía para evaluar el Aprendizaje Teórico y práctico, Limusa, Noriega Editores, 1993.
5. ABEGGLEN, James C. STALK, G. (1993): Kaisha. La Corporación Japonesa. 2ª ed.
6. ARMSTRONG, Michael (1998): Human resource management strategy & action.
7. BEECHLER, Shon L. i BIRD Allan (2000): Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero.
8. CLAVER, Enrique; GASCÓ, José Luis i LLOPIS, Juan (1996): Los Recursos Humanos en la empresa: Un enfoque directivo. 2a edición.
9. COMISIÓN ASESORA PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (1987): Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España. Colección Informes.
10. CORIAT, Benjamín (1993): Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa.
11. DÍAZ FERNÁNDEZ, Adenso i KAWAMURA, Yayoi (1994): La cultura empresarial japonesa en España. Civitas. Madrid.

12. FERNÁNDEZ, Constanza i OGLIASTRI, Enrique (1996): ¿Es transferible la administración japonesa? Dos puntos de vista para un debate. Monografías. Serie Empresa, Economía núm. 45.
13. FRASER, J.M. (1993): Las entrevistas de selección de personal. Qué persona para qué puesto. Deusto, SA.
14. GAINZA, Sonia (1991): Validación cruzada de un cuestionario sobre clima organizacional en las empresas. ESADE. Juny de 1991.
15. GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor i RUIZ, Jesús (1997): La nueva dirección de personas en la empresa. 1a ed. Mc.Graw-Hill.
16. MURATA, Kazuo i HARRISON, Alan (1991): Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Serie Empresarial. Legis.
17. MÚRIA ALBIOL, Josep; GIL SAURA, Roberto (1998): Preparación, tabulación y
18. NAKANE, Ch. (1973): Japanese Society. University of California Press. 1973.
19. OGLIASTRI, Enrique (1992): Gerencia japonesa y círculos de participación.
20. ORDÓÑEZ, Miguel (1996): Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos. AEDIPE. Madrid.
21. OUCHI, William (1984): *Teoría Z*. Orbis. Barcelona.

## B. TESIS

1. Luis Oscar Ramos Alonso, "La Incidencia Cultural en el Managment Japonés. Una aproximación a los Recursos Humanos"; Universidad de Valladolid, España, Año 2002.
2. Cristela Berenice Escamilla García, Bedilia Elcira Sibrian Fuentes. ""Bases para la elaboración de un Plan Estratégico para la licenciatura en estadística y Computación que imparte la Escuela de Matemática, Universidad de El Salvador"; El Salvador, Marzo 2004.

3. Hernández López Glenda Elizabeth, Pérez Torres Rosa Noemí, Sibrian Perdomo Vanessa Yaneth "Perfil profesional de la Licenciatura en Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador"; El Salvador, Febrero 2011.
4. Aguilar Velásquez, Claudia Silvia Yamilet, López Asencio, Guadalupe Del Carmen, Sánchez Ruíz, Tatiana María ""El Perfil Profesional del Egresado En Administración de Empresas de La Facultad De Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y las Necesidades de Las Empresas De Los Sectores Industrial, Comercio y Servicio" El Salvador 2006.
5. Estudio de Factibilidad para la Implementación de la Especialización en Administración de Empresas Agrícolas en la carrera de Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador". Trabajo de investigación presentado por: Ana Claribel González Castellanos; Lidia María Martínez Méndez; Susana Marcela Portillo Echegoyén.
6. Actualización y Desarrollo del Programa de Estudio de la Asignatura Contabilidad Gubernamental". Plan de Estudios de la Carrera Licenciatura en Contaduría Pública. Presentado por: Granados Romero, Daisy Lorena; Sura Parada, Flor de María.

#### C. REVISTAS

1. ALONSO, José Luis; PELÁEZ, Paloma i RUESGA, Santos M. (1994): "Japón: hacia un modelo revisado". *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2426. Septiembre –octubre. Pág. 2383–2386.
2. ANDERSON, Charles A. (1985): "El consejo de administración en las empresas japonesas". *Harvard Deusto Business Review*. 1r trimestre. Núm. 21. Pág. 55.
3. ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio i SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio (1999): "Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las PYMES: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8. Núm.2 Pág. 159-178.

4. El Universitario, Mes de Octubre 2008.
5. El Empleo, El Diario de Hoy, 28 de Junio 2010.

#### D. DOCUMENTOS

1. Universidad de Deusto y Universidad de Groningen "Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final – Proyecto Tuning América Latina 2004-2007.
2. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, Visión y Acción. UNESCO 1998.
3. Historia y Reforma de la Educación Superior en El Salvador. Ministerio de Educación. (Elaborado en 1999).

#### E. LEYES

1. Estatutos de la Universidad de El Salvador, Acuerdo Ejecutivo No 7436.1973.
2. Ley de Educación Superior, Decreto Legislativo No 468.2004.
3. Ley de Universidades Privadas, Decreto Legislativo No 244.
4. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, Decreto Legislativo No 597.
5. Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador. (Asamblea General Universitaria de la Universidad de El Salvador).70/99-2001.
6. Reglamento del Sistema de unidades valorativas y de coeficiente de unidades de merito en la Universidad de El Salvador, Acuerdo No.45/2001-2003(Asamblea General Universitaria de la Universidad de El Salvador).

## F. WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS

1. <http://www.pedagogía-enseñanza.com> , Metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. <http://www.csj.gob.sv>. Ley de Educación Superior y Ley de Universidades Privadas.
3. <http://www.didactica.umich.mx>. La Educación Superior en el siglo XXI, basada en competencias.
4. <http://www.fukl.edu.co>. Programas de postgrados y especializaciones en Gerencias de Recursos Humanos.
5. <http://WWW.ues.edu.sv>. Biblioteca Virtual, Arqueología e Historia, Historia UES.
6. <http://WWW.wikipedia.com>. Educación Superior.

## GLOSARIO

1. **Teoría Z;** Está teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.
2. **Habilidades Analíticas:** Es la capacidad de visualizar, de articular, y de solucionar problemas y conceptos complejos, y toma las decisiones que tienen sentido basado en la información disponible.
3. **Enfoque Empírico:** Es la capacidad que una persona ha logrado acumular en su vida mediante sus conocimientos culturales, estudios académicos, participación en actividades intelectuales y de esparcimiento.
4. **Emprendedurismo:** Aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación.
5. **Sinergia:** Es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas.
6. **Cuadros Sinópticos:** Es una forma de expresión de gráficos e ideas o textos ampliamente utilizados como recursos insurreccionales y se definen como representaciones visuales que comunican la estructura lógica del material educativo. Son estrategias para organizar el contenido de conocimientos.
7. **Variabilidad Humana:** Diferencias entre los seres humanos.

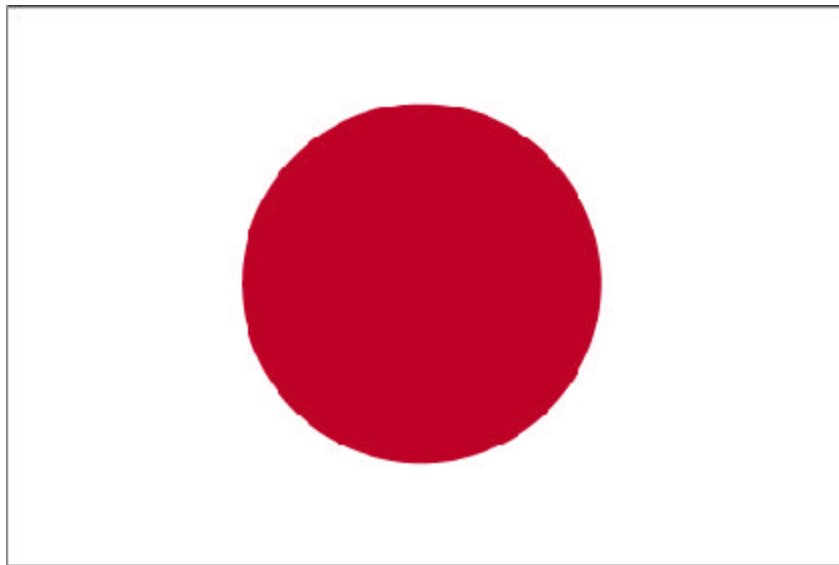
8. **Ambiente Organizacional:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.
9. **Subsistema de aplicación de Recursos Humanos:** Partes de un sistema de información.
10. **Globalización:** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala ,que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas , a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

**ANEXOS**



## ANEXO I

I. Generalidades, Antecedentes, Económicos, Sociales Y Políticos de Japón.



El Japón es un archipiélago situado a la derecha de la costa oriental de Asia continental en forma de arco formado por 6,852 islas con una longitud de 3,800 km. y una extensión de 377,815 km<sup>2</sup>.<sup>1</sup> Los estados más próximos a Japón son Corea del Norte, la República Popular China y Rusia. La capital se encuentra en la ciudad de Tokio.

#### a. Población

La población ascendía a 125,7 millones de habitantes en febrero de 2000. La densidad de la población sobrepasa los 335 hab/km<sup>2</sup>.<sup>2</sup>

Las ciudades más importantes son Tokio, Yokohama, Osaka, Nagoya y Sapporo.

#### b. Orografía

El Japón está situado en una zona de actividad volcánica alta. El archipiélago está atravesado de arriba abajo por una gran cadena montañosa, la mayor parte del país está formado por altas montañas con profundos y angostos valles intercalados. La superficie montañosa más alta es el Monte Fuji con 3776 mts. El área cubierta por bosques asciende a 252, 800 km<sup>2</sup>.<sup>3</sup>

La mayor parte de los habitantes viven en zonas llanas o con ligero relieve, que es donde se desarrolla la industria y la agricultura, básicamente en la zona costera de las islas. La superficie dedicada a la agricultura asciende a 52100 km<sup>2</sup>, un 13.8% de la superficie total, mientras que la superficie ocupada por las zonas residenciales apenas se eleva a los 16700 km<sup>2</sup>, un 4.5% de la superficie total.<sup>4</sup>

#### c. Recursos Naturales

El Japón es un archipiélago sin recursos naturales de ningún tipo y con una alta densidad de población y unas altas expectativas de vida. La mayor parte de la población vive y realiza sus actividades productivas en las estrechas

---

<sup>1</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 63.

<sup>2</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 65.

<sup>3</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 63

<sup>4</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 64.

franjas costeras de las islas, debido a que las condiciones de la mayor parte del territorio no son apropiadas ni para vivir ni para desarrollar actividades, sean industriales o comerciales.

La economía japonesa presenta una gran fragilidad, que la hace muy vulnerable, debido en parte, a la gran escasez de recursos naturales, lo cual hace que se de una fuerte dependencia por las importaciones. Esta escasez, convierte al Japón en un país muy vulnerable ante los desórdenes de la economía mundial, con repercusiones tanto en el comercio internacional como en las finanzas internacionales, ante ello, hace esfuerzos a la promoción de la cooperación y entendimiento entre países.

#### d. Agricultura y Pesca

El país es uno de los mayores importadores de alimentos del mundo, especialmente de productos agrícolas. Esto es debido a que solo un 14% del territorio es cultivable<sup>5</sup>, sin embargo, ha logrado utilizar técnicas de cultivo intensivas para poder abastecerse de frutas y verduras.

El pescado es muy importante en la dieta de los japoneses, son los mayores consumidores mundiales de productos de mar, por lo cual la actividad pesquera es importantísima, sin embargo, se alcanza a importar el 40% del pescado consumido.<sup>6</sup>

#### e. Minería y Recursos Energéticos

Hay una dependencia casi absoluta de las importaciones de todo tipo de recursos energéticos, ante lo cual, los recientes gobiernos, han desarrollado programas nucleares e investigación tecnológica en materia de nuevas energías alternativas y renovables, para no depender de otras fuentes. Japón es el primer importador de energía del mundo.

---

<sup>5</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 43.

<sup>6</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 44.

La energía nuclear y el gas natural licuado pasan a formar un papel muy importante en la generación de energía en el Japón, esto, a raíz de las crisis mundiales del petróleo que afecto profundamente la economía del país.<sup>7</sup>

#### f. Transporte

Las redes de ferrocarriles son muy desarrolladas y son altamente eficientes (puntualidad y alta frecuencia). Existe una alta dependencia de este tipo de transporte en comparación con otros países industriales, como Alemania, Francia y Estados Unidos, en gran medida, por tener, los trenes de alta velocidad o trenes de bala, que une a varias ciudades del archipiélago. Actualmente, se están proporcionando servicios integrados de transporte terrestre, aéreo y marítimo a fin de satisfacer las necesidades de la población.

#### g. Comercio

El japonés suele realizar compras en pequeñas cantidades de forma frecuente, en las llamadas tiendas de conveniencia o de barrio.

Este característico comercio minorista, se debe a:

- ✍ La lealtad de los vecinos a las tiendas de barrio
- ✍ Es un país tradicionalmente de comercio minorista.
- ✍ El predominio del componente servicio sobre el componente coste.
- ✍ Pronta entrega de pedidos a domicilio.

En cuanto a las tiendas de conveniencia, destacan:

- ✍ Están abiertas las 24 horas del día los 6 días de la semana.
- ✍ Son pequeños supermercados donde se ofrecen 2000 productos diferentes.
- ✍ Suelen tener una superficie promedio de 150 mts<sup>2</sup>
- ✍ Las ventas de los productos alimenticios sobrepasa el 60%.

#### h. Política

---

<sup>7</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Tomo 3, Pág. 45.

El parlamento es conocido como Dieta, esta formado por una Cámara de Representantes, en número de 512, elegidos por 4 años en representación de 130 distritos.

#### i. Sistema Educativo

En 1872 aparece el primer sistema de educación nacional en el Japón<sup>8</sup> ya que antiguamente la enseñanza en las ciudades estaba destinada solo para la clase alta. Luego en 1886 se establece la escolarización obligatoria de 3 a 4 años en las escuelas primarias, posteriormente se hace gratuita y se amplía hasta los 6 años en 1908. Después de la II Guerra Mundial, pasa al actual sistema de 9 años, que abarcan la enseñanza primaria (6 años) más la secundaria elemental (3 años). Es decir, la enseñanza es gratuita y obligatoria para los niños de 6 a 15 años.

Hoy en día la tasa de escolarización de niños y jóvenes es alta, el 99% de los estudiantes de educación primaria asiste a centros públicos y en la educación secundaria es del 30%, en comparación con las cifras de los países occidentales. La educación se puede considerar que es la base del consenso social y uno de sus objetivos prioritarios va a ser formar ciudadanos seguros de si mismos<sup>9</sup>.

El sistema educativo japonés es el principal responsable, junto con la religión y la familia, de la conciencia grupal que tienen los japoneses desde una pronta edad. La armonía grupal reina en el archipiélago, y en gran medida esto se debe al actual sistema educativo, especialmente a la etapa de secundaria elemental obligatoria donde los estudiantes son vistos y tratados no como entes individuales sino como un colectivo.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Pág. 405

<sup>9</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Pág. 406

<sup>10</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Pág. 407

El actual sistema nacional de educación deriva de dos leyes promulgadas en 1947. La Ley Fundamental de Educación y la Ley de Educación Escolar. En la primera se establece la igualdad de oportunidades y la no discriminación por motivos de raza, religión, sexo, condición social, etc.<sup>11</sup>

El sistema educativo está estructurado de la siguiente manera:

- a) Enseñanza preescolar para alumnos entre 3 a 6 años, y las guarderías para alumnos menores de 5 años. Enseñanza no obligatoria.
- b) Enseñanza Primaria: tiene seis años de duración y es obligatoria para alumnos de entre 6 y 12 años.
- c) Enseñanza Secundaria Elemental: tres años de duración y es obligatoria para alumnos de entre 12 y 15 años.
- d) Enseñanza Secundaria Superior: tres años de duración y es obligatoria para alumnos de entre 15 y 18 años. Se accede superando el examen fijado por cada escuela.
- e) Escuelas Misceláneas: estas no otorgan titulación sino que complementan la educación de los que no acceden a la educación secundaria superior. La mayoría son privadas.
- f) Colegios de Instrucción superior: sirven para mejorar el rendimiento o para preparar las pruebas de acceso a la enseñanza secundaria superior como a las universidades. Son exclusivamente privados.
- g) Colegios Tecnológicos: imparten una educación profesional de calidad, los estudios que imparten duran 5 años y casi todos son públicos.
- h) Universidad: el tiempo de duración generalmente, es de cuatro años, a excepción de las carreras de medicina, ingeniería y arquitectura que tienen seis años de duración. Aproximadamente un 40% de los estudiantes acceden a la universidad después de haber superado el examen de admisión correspondiente.

Entre los objetivos de enseñanza se encuentra el fomento del trabajo en equipo a través de la práctica de deportes, la disciplina y la jerarquía. La enseñanza es altamente competitiva y estresante al objeto de poder acceder a

---

<sup>11</sup> Luís Oscar Ramos Alonso, Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Pág. 408

las mejores universidades en las mejores condiciones. Por esta razón, es por lo que se sobrecarga al estudiante, antes del acceso a la universidad con clases particulares o en academias privadas.

#### j. Cronología del desarrollo japonés

Japón posee una economía dual tendiente a mediar-arbitrar entre los intereses privados y el interés público. Durante los siglos XVII al XIX sucede un importante desarrollo tanto comercial como industrial en el archipiélago, en el cual nacieron y se fortalecieron las más importantes y renombradas familias comerciantes, también se dio un fuerte desarrollo de las infraestructuras, sobre todo en carreteras, hecho que favoreció el desarrollo del comercio costero.

De 1945 a 1955 se conoce como el periodo de recuperación de la posguerra, la etapa de aceleración de crecimiento económico inicia en 1955, en donde se dan altas tasas de crecimiento de la economía con el fuerte apoyo del sistema financiero. Este periodo dura hasta mediados de la década de los 60, cuando se produce la primera gran crisis generalizada del petróleo.

El modelo económico japonés implantado tras la derrota en la II guerra mundial es un modelo híbrido, capitalista y planificado que se caracteriza por el alto grado de concentración económica y la transnacionalización asimétrica de su actividad económica orientada a posicionar las empresas en los primeros lugares de una economía cada vez mas mundializada.

#### Etapas de Desarrollo en el Japón

PERIODO	CARACTERISTICAS	REALIDADES
Primera parte del siglo XX	Etapa de mimetismo tecnológico.	Insuficiente desarrollo tecnológico.
Segunda guerra mundial	Perdida de la base tecnológica.	Pérdida de las estructuras industriales.
Posguerra	Predominio de la recuperación económica.	Recuperación del tejido industrial.

Mediados del siglo XX	Interés por el desarrollo de tecnología propia.	Despegue de los centros de investigación.
Año 60	Disminución de las distancias tecnológicas con los países industrializados a través de tecnologías propias.	Reducción de los pagos por tecnologías exteriores.
Años 70 y 80	Fuerte desarrollo de tecnologías propias.	Fuerte reducción por el pago de tecnologías exteriores.
Año 90	Potenciación de tecnologías avanzadas.	Desventaja tecnológica con USA en áreas de microprocesadores, aeronáutica y espacio, entre otras.
Año 2000 y siguientes	Fortaleza japonesa en las tecnologías de precisión y en tecnologías desarrolladas por las empresas.	Fuerte desarrollo de las tecnologías de precisión: chips de memoria informática, robótica, tecnología aplicada a productos de gran consumo, entre otras.

Fuente: Modelo de Gestión Empresarial Japonés, Dr. Luís Oscar Ramos Alonso.



**VALORES: RESPETO, HONOR, FAMILIA, DIGNIDAD**



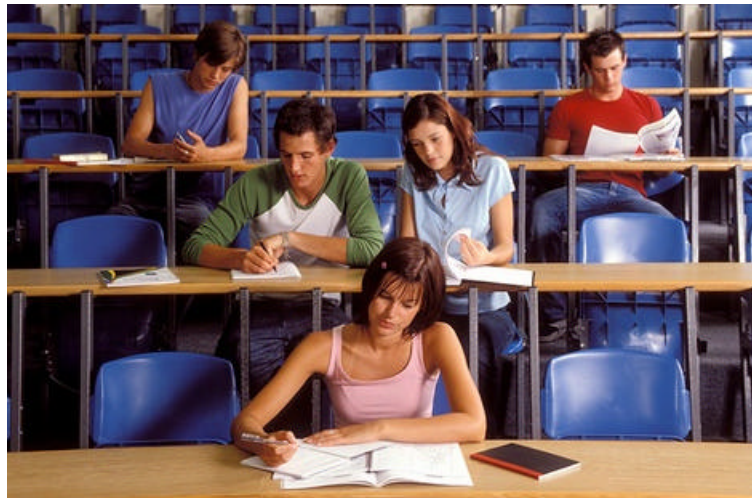
### MAPA DE JAPON



# ANEXO II

## INSTRUMENTO ENCUESTA

II. TABULACIONES DE ESTUDIANTES INSCRITOS EN EL SEMINARIO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN I/2011 DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR





3. ¿Ejerce su profesión en el lugar de trabajo?

a) Si  b) No

Si su respuesta fue negativa, favor pasar a la pregunta 5.

4. ¿En qué área ejerce su trabajo?

- a) Administración de Recursos Humanos
- b) Administración Financiera
- c) Administración de la Producción
- d) Administración de Mercado
- e) Otras, especifique\_\_\_\_\_.

5. A su criterio, ¿Cuál de los siguientes métodos evaluación para el proceso de graduación es de su preferencia?

- a) Proyecto de Tesis
- b) Pasantía
- c) Pre-especialización

#### REFERENCIAS ACERCA DE LA ACTUAL CARGA ACADÉMICA

6. En el transcurso de su formación universitaria, ¿Cuál de las siguientes áreas del conocimiento considera más importante?

- Administración de Recursos Humanos
- Administración Financiera
- c) Administración de la Producción
- d) Administración de Mercado

7. Ante los constantes cambios tecnológicos, científicos y las nuevas tendencias económicas y sociales, ¿Considera usted que como profesional en Administración de Empresas, está capacitado para hacer frente a estos retos?

a) Si  b) No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo Clasificaría el desarrollo de la carrera en relación a los conocimientos teóricos y prácticos obtenidos?

Escala de Medición	Porcentaje
Suficiente	80%
Deficiente	20%

- a) Suficiente practica y teoría
- b) Suficiente practica y deficiente teoría
- c) Deficiente practica y teoría
- d) Deficiente practica y Suficiente teoría

9. ¿A su criterio, Cual de las siguientes habilidades considera que ha desarrollado a lo largo de la carrera de administración de empresas?

- a) Responsabilidad social
- b) Capacidad de trabajo en equipo
- c) Compromiso Ético
- d) Liderazgo
- e) Compromiso con la calidad.

10. En el transcurso de su desarrollo profesional, recibió conocimiento sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

- a) Si  b) No

11. Según los conocimientos adquiridos, ¿Considera que en nuestro medio prevalece el trabajo individual (Gestión Empresarial Americana) ante el trabajo colectivo o grupal (Gestión Empresarial Japonesa)?

- a) Si  b) No

12. ¿Considera que el trabajo en equipo puede llegar a anular la iniciativa individual de sus miembros y, por tanto, su creatividad?

- a) Si  b) No

13. ¿Cuáles de las siguientes técnicas con las que cuenta la Gestión Empresarial Japonesa conoce usted?

- a) Kaizen
- b) Justo a tiempo
- c) 5 S
- d) Identidad colectiva
- e) Pertenencia de Grupo
- f) Empleo Vitalicio
- g) Internacionalización de la Empresa
- h) La ética Empresarial.

14. Según su criterio ¿Cuál de los siguientes direcciones Administrativas considera favorable en las Empresas de nuestro medio?

- a) Dirección Autoritaria (Modelo de Gestión Empresarial Americano)
- b) Dirección Paternalista (Modelo de Gestión Empresarial Japonés)

15. ¿Cree que la antigüedad laboral es un factor importante para la promoción o ascenso del trabajador?

Escala de Medición	Porcentaje
Muy Importante	75%
Poco Importante	25%
Nada importante	0%

- a) Muy importante
- b) Poco importante
- c) Nada importante

16. En qué medida considera usted que nuestro medio tendrá aceptación la cultura Empresarial Japonesa, la cual se diferencia de la nuestra, porque se administra vertical y no horizontalmente?

- a) Gran Aceptación
- b) Moderada Aceptación
- c) Ninguna Aceptación



17. Respecto a la educación, considera que en la formación educativa generalista y la formación especialista:

- a) Ha de anteponerse la primera sobre la segunda
- b) Han de ser consideradas como igual de importantes
- c) Ha de anteponerse la segunda sobre la primera

18. Actualmente, ¿Cree necesaria la formación especialista?

- a) Sí  b) No

19. De las siguientes opciones ¿En cuál de ellas, le interesaría continuar su formación profesional?

- a) Administración de Recursos Humanos
- b) Administración de Finanzas
- c) Administración de la Producción

20. ¿Conoce Empresas ó Instituciones que ofrezcan alguna especialización relacionada a la Administración de Recursos Humanos basada en la Gestión Empresarial Japonesa?

- a) Sí  b) No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos lo motivarían a estudiar la pre-especialidad en Administración de Recursos Humanos basado en el modelo de Gestión Empresarial Japonés?

- a) Mejor oportunidad de empleo
- b) Evitar trabajos de investigación que consume  
Tiempo y dinero
- c) Rapidez
- d) Preferencia por esta área de conocimientos
- e) Adquisición de nuevos conocimientos.

22. Si la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador ofreciese la pre-especialización de Administración de Recursos Humanos basado en el modelo de Gestión Empresarial Japonés ¿Le interesaría estudiarla?

a) Si

b) No

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Definir el Perfil del Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

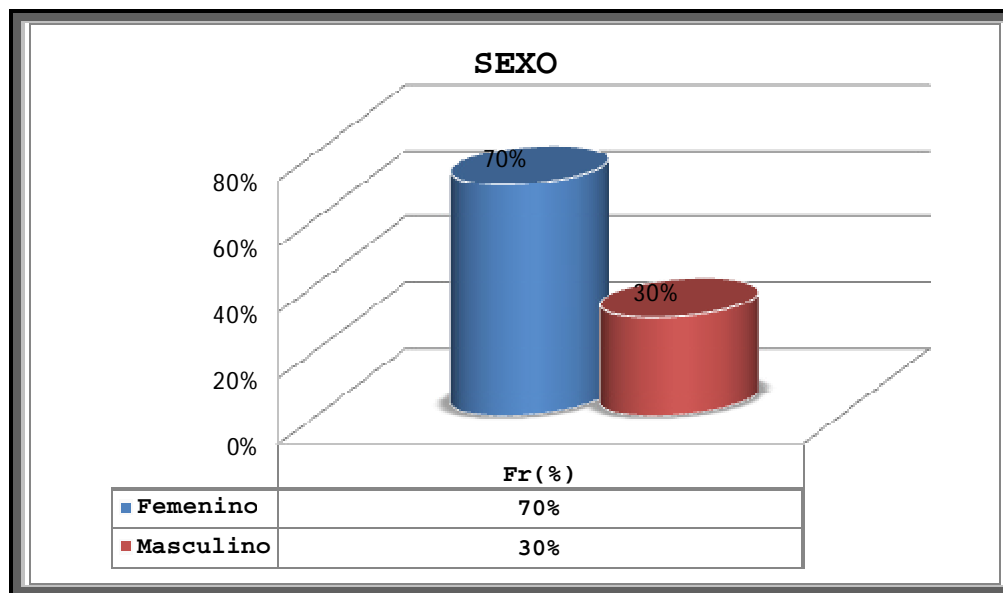
### I. DATOS GENERALES:

A) SEXO:

Tabla N° 1

Sexo	Fa	Fr
Femenino	153	70%
Masculino	65	30%
Total	218	100%

Grafico N°1



#### Análisis:

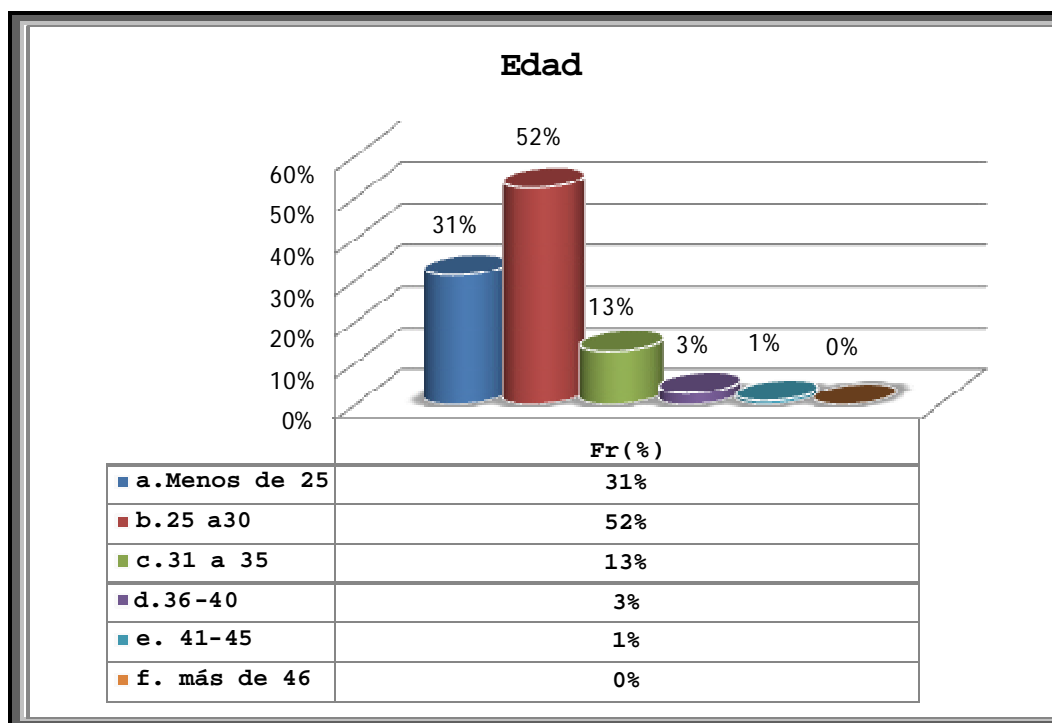
El 70% de los Estudiantes encuestados son mujeres y al menos el 30% son hombres pertenecientes a la carrera de Administración de Empresas.

## B) EDAD AÑOS:

Tabla N° 2

Edad:	Fa	Fr
a. Menos de 25	68	31%
b. 25 a30	114	52%
c. 31 a 35	28	13%
d. 36-40	6	3%
e. 41-45	2	1%
f. más de 46	0	0%
Total	218	100%

Grafico # 2



## Análisis:

Las edades de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas se encuentran de la siguiente forma 52% en el rango de 25 a30 años, el 31% menos de 25 años, 13% entre 31 y 35 años, el 3% entre el 35 y 40 años y un 1% entre 41 y 45 años.

Pregunta N°1

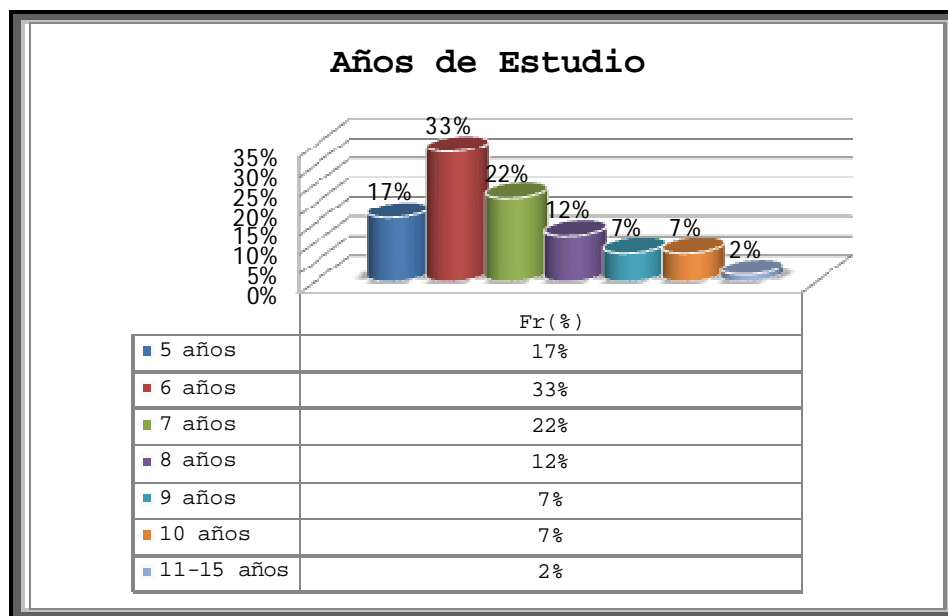
¿Cuántos años ha necesitado para cubrir el actual pensum de la carrera en Administración de Empresas?

OBJETIVO: Conocer el tiempo que necesitan los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de EL Salvador para finalizar sus estudios.

**Tabla N°3**

Años de Estudio	Fa	Fr
5 años	36	17%
6 años	73	33%
7 años	47	22%
8 años	26	12%
9 años	16	7%
10 años	16	7%
11-15 años	4	2%
Total	218	100%

**Grafico N° 3**



Análisis:

Para finalizar sus estudios los estudiantes de la carrera de administración de Empresas

encuestados coinciden en un 33% que al menos son necesarios 6 años un 22% está de acuerdo que es necesario contar con 7años, solo un 17% de las personas finalizaron sus estudios en 5 años que es el tiempo estipulado por la Facultad de Ciencias Económicas.

Pregunta N°2

¿Cuál es su actual estatus laboral?

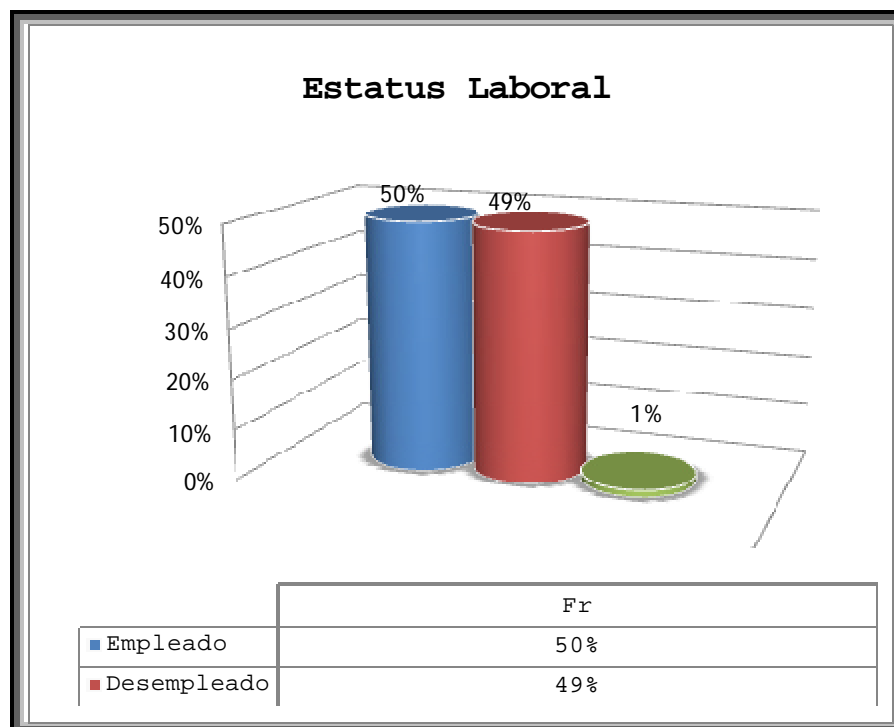
a) Empleado(a) ;b) Desempleado(a) ;c) Empresario(a)

OBJETIVO: Conocer el estatus laboral actual de los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Tabla N° 4

Estatus Laboral	Fa	Fr
Empleado	108	50%
Desempleado	107	49%
Empresario	3	1%
Total	218	100%

Grafico N° 4



Análisis:

De los estudiantes encuestados el 50% poseen empleo el 49% están desempleados al momento de haber finalizado sus estudios de Educación Superior y al menos un 1% son administradores de negocios propios.

Pregunta N°3

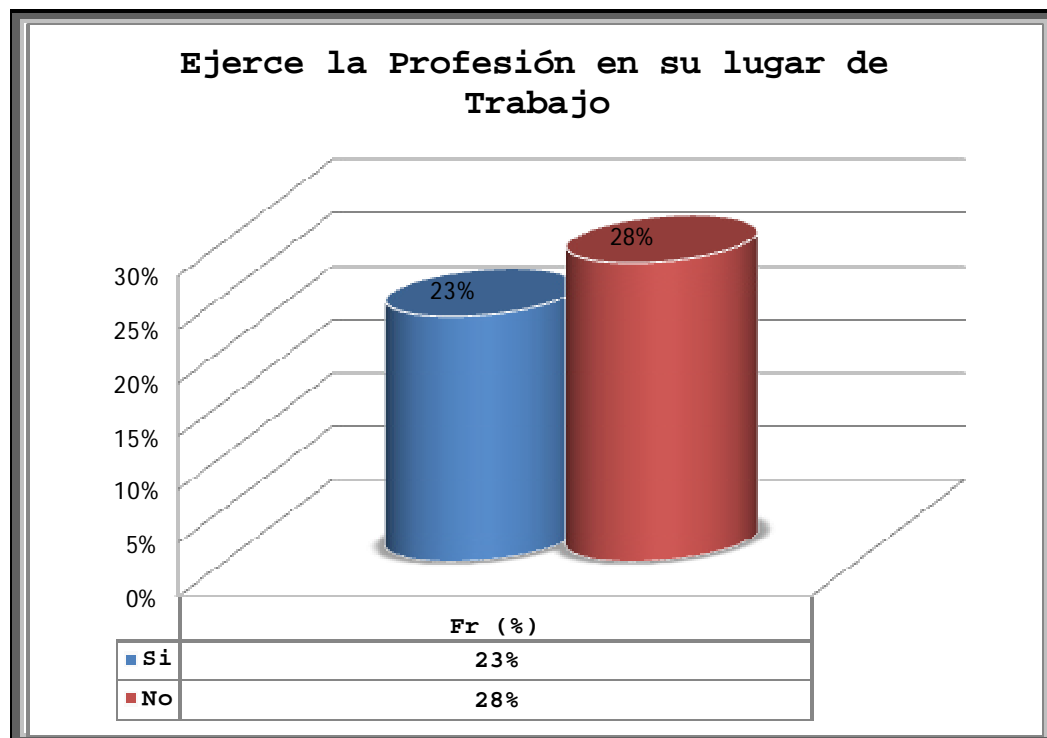
¿Ejerce la profesión en Administración de Empresas en su lugar de trabajo?

OBJETIVO: Analizar que cantidad de estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador ejercen la profesión que han estudiado.

Tabla N° 5

Ejerce la Profesión	Fa	Fr
Si	50	23%
No	61	28%
Total	111	51%

Grafico N° 5



Análisis:

De las personas que tienen un empleo solo el 23% ejerce los conocimientos adquiridos en su profesión y el 28% restante realizan otros tipos de trabajos administrativos.

Pregunta N°4

¿En qué área ejerce su trabajo principalmente?

- a) Administración de Recursos Humanos
- b) Administración Financiera
- c) Administración de la Producción
- d) Administración de Mercado
- e) Otras

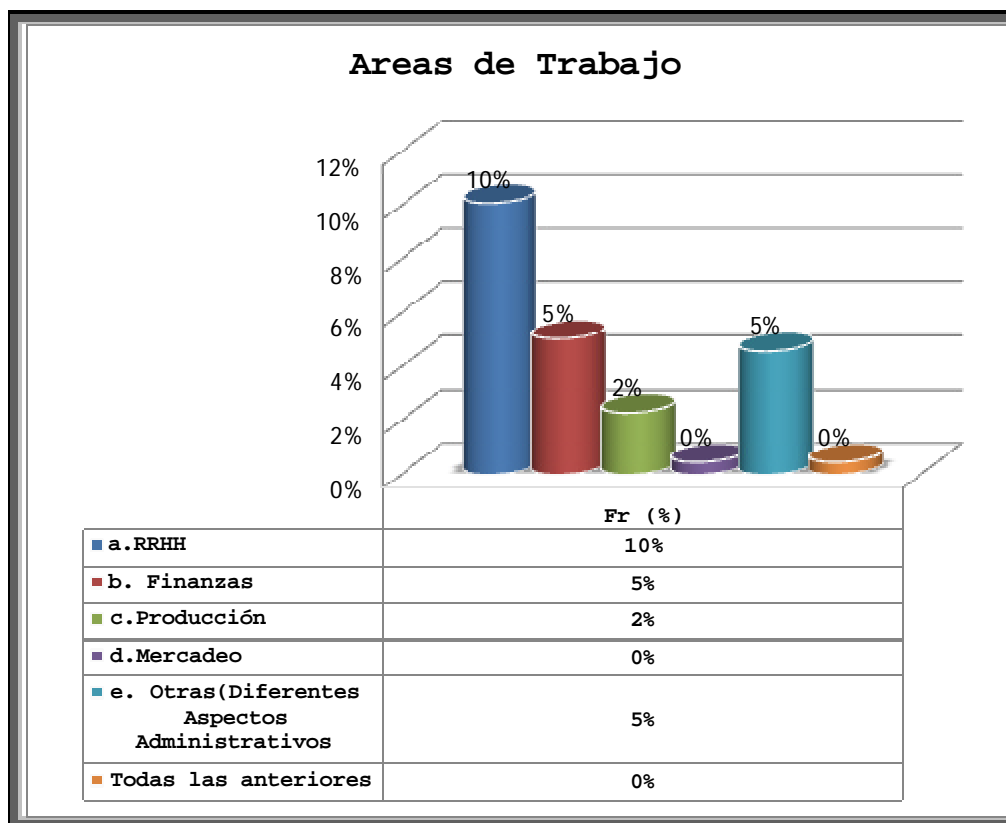
OBJETIVO: Identificar las áreas de trabajo más demandantes actualmente en el mercado laboral, en relación a los estudiantes que ejercen la profesión en sus lugares de trabajo (Ref. tabla #5 del anexo 1).

Tabla N° 6

Áreas de Trabajo	Fa	Fr
a. RRHH	22	10%
b. Finanzas	11	5%
c. Producción	5	2%
d. Mercadeo	1	0%
e. Otras(Diferentes Aspectos Administrativos)	10	5%
Todas las anteriores	1	0%
Total	50	23%



Grafico N°6



Análisis:

De los empleados que si ejercen la profesión en su lugar de trabajo el 10% se encuentra ubicado en el área de Recursos Humanos el 5% en el área financiera, un 2% en el área de Administración de la producción, y un 5% que pertenece a los empresarios que utilizan todos los conocimientos adquiridos para el buen funcionamiento de sus negocios.

Pregunta N°5

A su criterio, ¿Cuál de los siguientes métodos de evaluación para el proceso de graduación es de su preferencia?

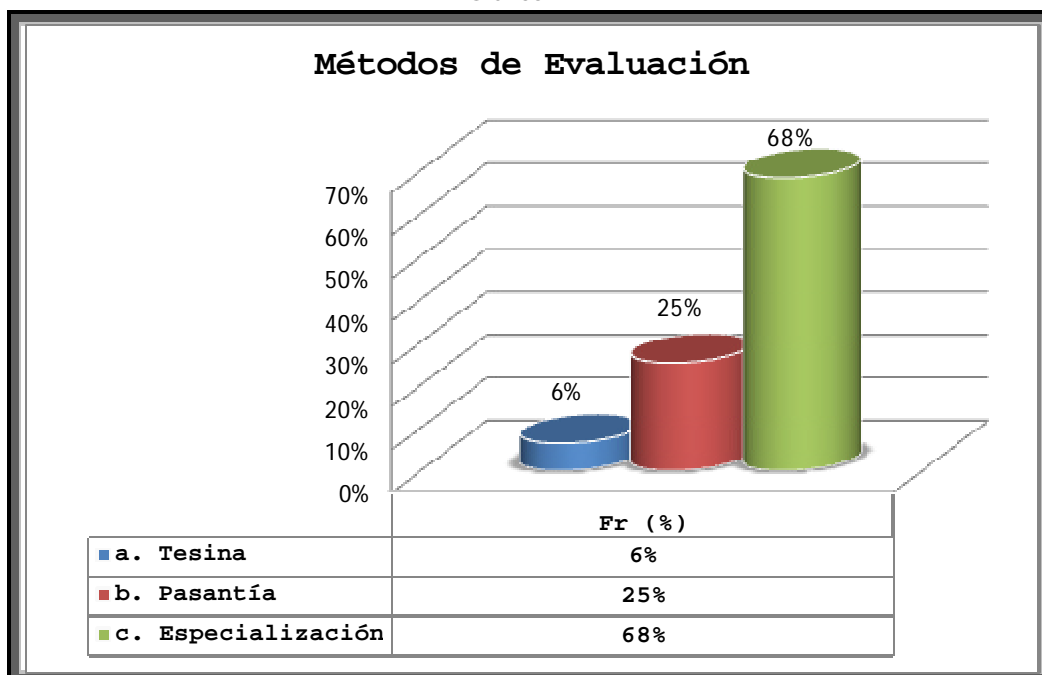
- a) Tesina
- b) Pasantía
- c) Especialización

OBJETIVO: Conocer las perspectivas de los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, respecto a los métodos de evaluación para el proceso de graduación.

Tabla N° 7

Métodos de Evaluación	Fa	Fr
a. Tesina	14	6%
b. Pasantía	55	25%
c. Especialización	149	68%
Total	218	100%

Gráfico N° 7



Análisis:

El 68% de los encuestados prefieren una especialización como medio para obtener el Título de Licenciatura en Administración de Empresas, el 25% se inclina por un sistema de pasantía y el 6% a seguir con el método actual de elaboración de Tesis.

## II. REFERENCIAS ACERCA DE LA ACTUAL CARGA ACADÉMICA

Pregunta N°6

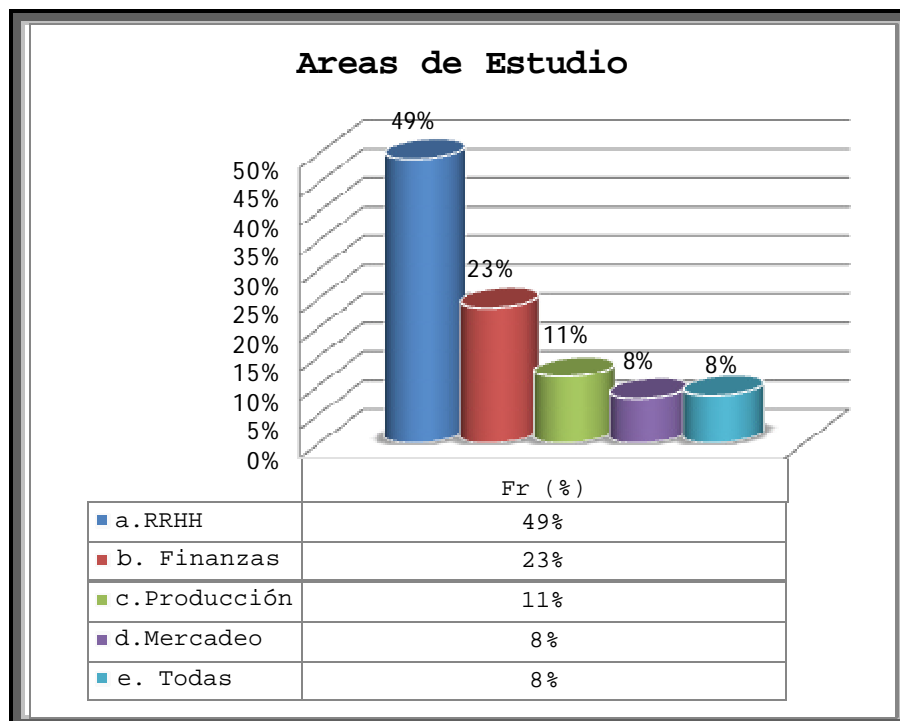
En el transcurso de su formación universitaria, ¿Cuál de las siguientes áreas del conocimiento considera más importante?

OBJETIVO: Identificar según las perspectivas de los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador cuales son las áreas de conocimiento mas importantes según las demandas laborales.

Tabla N° 8

Áreas de Estudio	Fa	Fr
a. RRHH	107	49%
b. Finanzas	51	23%
c. Producción	25	11%
d. Mercadeo	17	8%
e. Todas	18	8%
Total	218	100%

Grafico N° 8



Análisis:

El 49% de los estudiantes considera que el área de Recursos Humanos es la mas importante, siguiendole con el 23 % el área de las Finanzas de la Empresa, 11% el área de producción y un 8% el área de mercadeo. Tambien se tiene un 8% de los encuestados quienes consideran que todas las áreas son importantes para el buen funcionamiento de la organización.

## Pregunta N° 7

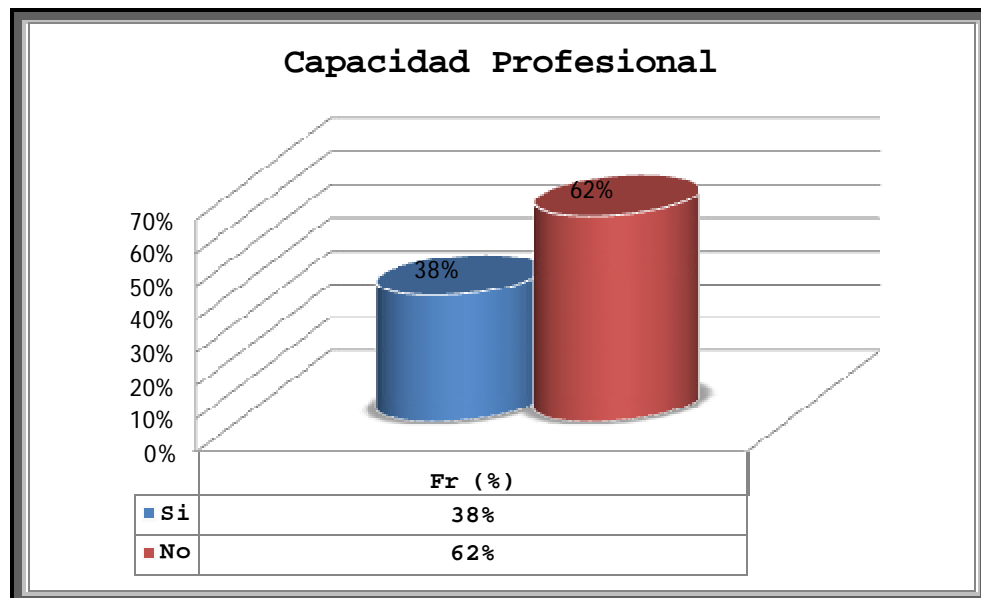
Ante los constantes cambios tecnológicos, científicos y las nuevas tendencias económicas y sociales, ¿Considera usted que como profesional en Administración de Empresas, está capacitado para hacer frente a estos retos?

OBJETIVO: Conocer según las exigencias del mercado laboral percibidas por los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador si se consideran capacitados para hacer frente a los retos actuales laboralmente.

Tabla N° 9

Está Capacitado	Fa	Fr
Si	83	38%
No	135	62%
Total	218	100%

Grafico N° 9



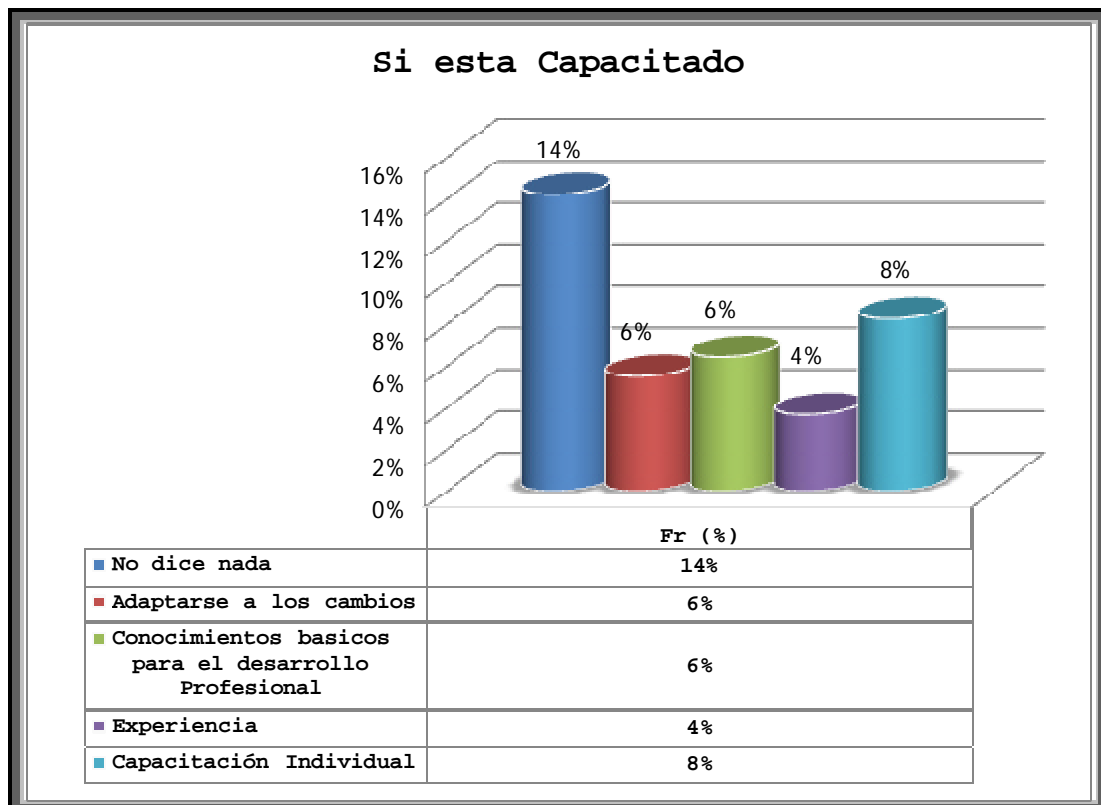
Análisis:

Ante los constantes cambios de nuestro medio tanto científicos, como económicos, sociales y tecnológicos el 62% de los estudiantes consideran que no están capacitados para hacer frente a estos retos, mientras que el 38% consideran que sí lo están.

Tabla N° 9.1 ¿Por qué sí esta Capacitado?

Criterios:	Fa	Fr
No dice nada	31	14%
Facilidad para adaptarse a los cambios	12	6%
Conocimientos básicos para el desarrollo Profesional	14	6%
Experiencia	8	4%
Capacitación es Individual	18	8%
Total	83	38%

Grafico No 9.1



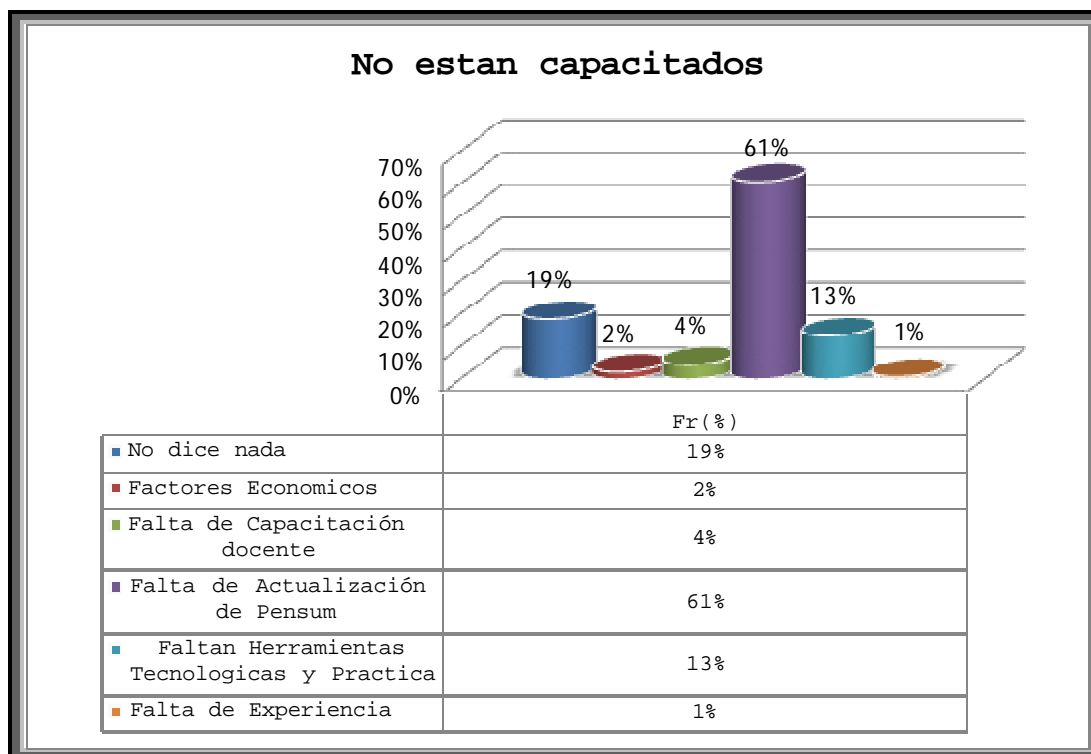
Análisis:

De un 38% que se considera lo suficientemente capacitado para hacer frente a los retos el 6% considera que poseen la capacidad para adaptarse a los cambios, otro 6% cree que con los conocimientos básicos se puede dar paso para el desarrollo profesional, un 8% considera que la capacitación debe ser individual cada persona debe preocuparse por su desarrollo intelectual y profesional.

**Tabla No 9.2 ¿Por qué No esta capacitado?**

Porque No están capacitados Criterios:	Fa	Fr
No dice nada	25	19%
Factores Económicos	3	2%
Falta de Capacitación docente	6	4%
Falta de Actualización de Pensum	82	61%
Faltan Herramientas Tecnológicas y Practica	18	13%
Falta de Experiencia	1	1%
Total	135	100%

Grafico No 9.2



Análisis:

Del 62% que considera que no están capacitados el 19% no proporciona razones precisas el 2% considera que existen factores económicos que impiden a los estudiantes capacitarse, el 4% considera que al docente le hace falta capacitación para impartir las materias que tiene a su cargo, el 13% considera que hace falta uso de herramientas tecnológicas y prácticas y un 61% considera que el Pensum actual de la carrera está desactualizado y necesita actualizarse con urgencia.

Pregunta N°8

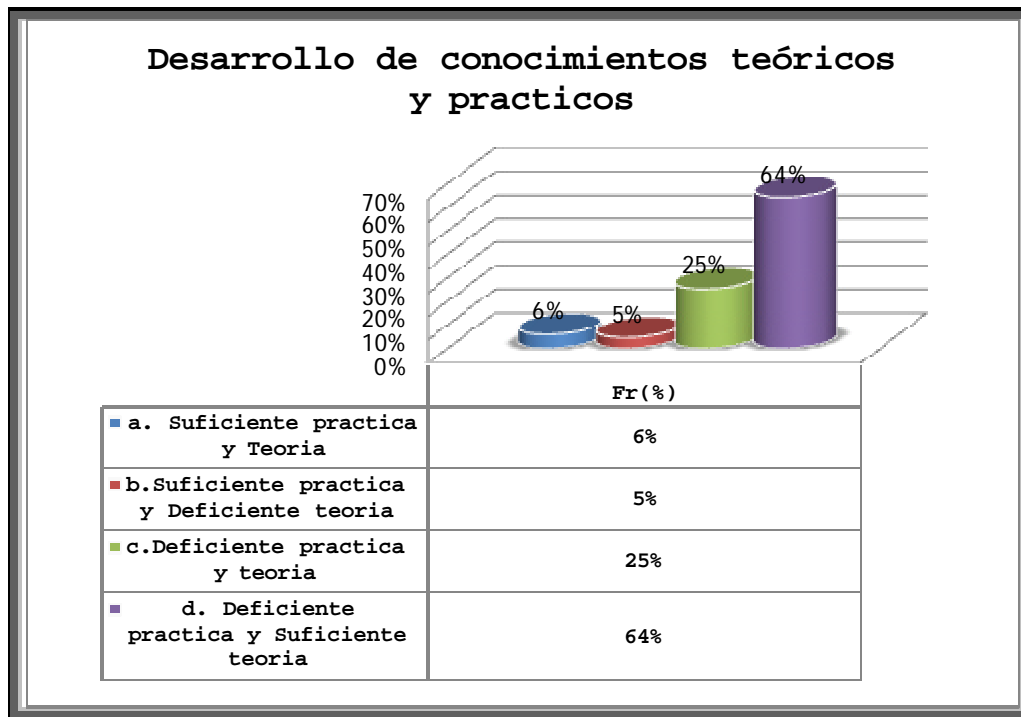
¿Cómo clasificaría el desarrollo de la carrera en relación a los conocimientos teóricos y prácticos obtenidos?

OBJETIVO: Identificar las debilidades en los procesos de enseñanzas sean estos teóricos o prácticos los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad.

Tabla N° 10

Desarrollo de Conocimientos Teóricos y Prácticos	Fa	Fr
a. Suficiente práctica y Teoría	13	6%
b. Suficiente práctica y Deficiente teoría	10	5%
c. Deficiente práctica y teoría	55	25%
d. Deficiente práctica y Suficiente teoría	140	64%
Total	218	100%

Grafico N° 10



Análisis:

El desarrollo de la carrera en relación a los conocimientos teóricos y prácticos se define de la siguiente manera un 64% para suficiente teoría y deficiente práctica y 25% deficiencia en ambos, solo el 6% considera suficiente práctica y teoría y un 5% cree tener suficiente práctica.

Pregunta N°9

¿A su criterio, Cual de las siguientes habilidades considera que ha desarrollado a lo largo de la carrera de Administración de Empresas?

- a) Responsabilidad social
- b) Capacidad de trabajo en equipo.
- c) Compromiso Ético
- d) Liderazgo
- e) Compromiso con la calidad

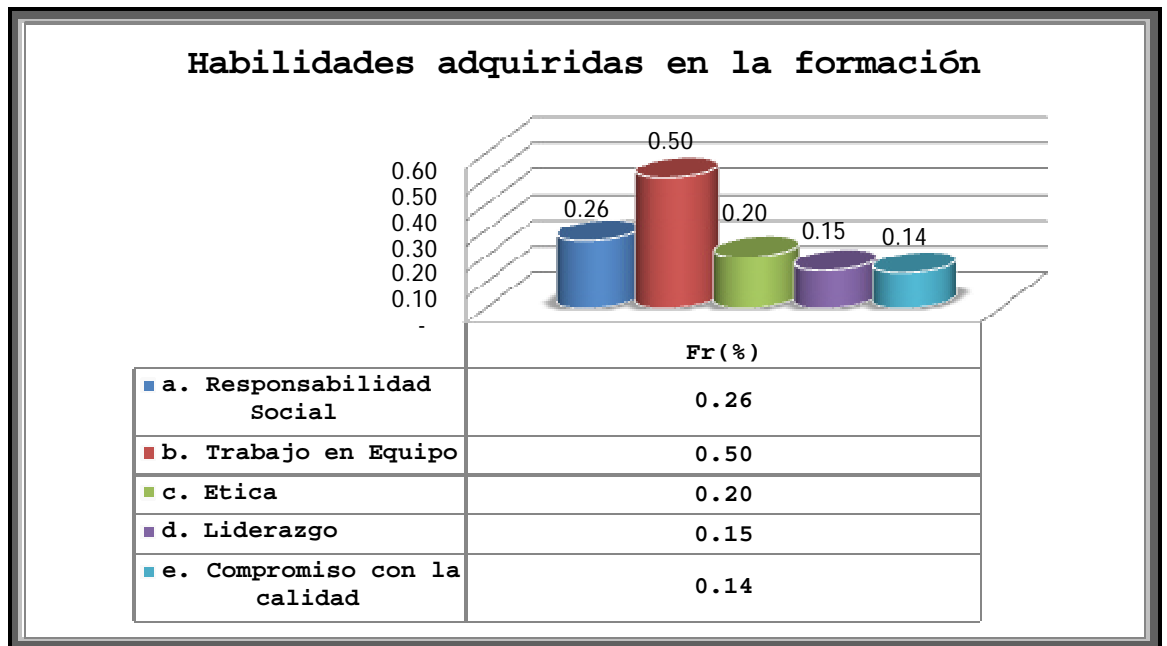
OBJETIVO: Identificar cuáles son las habilidades que según los estudiantes en calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad, consideran que han desarrollado en el transcurso de la carrera.



Tabla N° 11

Habilidades Adquiridas durante la formación	Total	Fr	Total
a. Responsabilidad Social	57	0.26	218
b. Trabajo en Equipo	110	0.50	218
c. Ética	43	0.20	218
d. Liderazgo	32	0.15	218
e. Compromiso con la calidad	30	0.14	218

Grafico N° 11



Análisis:

De los 218 estudiantes pertenecientes a los grupos de trabajo de graduación el 50% considera que el trabajo en equipo fue de las principales habilidades adquiridas durante su formación, le sigue la responsabilidad social con un 26%, solo un 20% considera la Etica , un 15% asegura haber desarrollado el Liderazgo y solo un 14% un compromiso con la calidad en el trabajo.

Pregunta N° 10

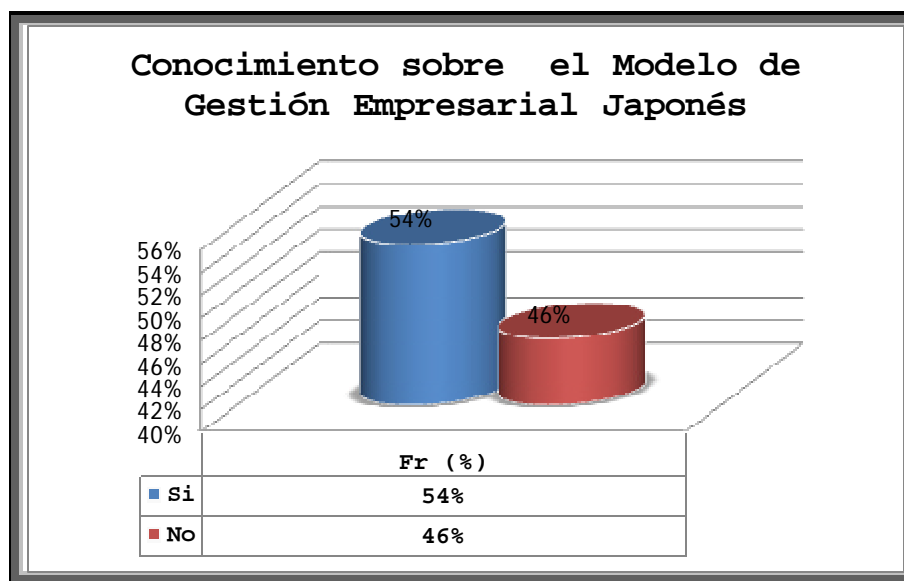
En el transcurso de su desarrollo profesional, ¿Recibió conocimiento sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

OBJETIVO: Conocer si se ha desarrollado en algún momento en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 12

Conoce el Modelo Japonés de Gestión Empresarial	Fa	Fr
Si	118	54%
No	100	46%
Total	218	100%

Grafico N° 12



Análisis:

El 54% de los estudiantes menciona que en algún momento de la carrera recibieron nociones de lo que es el modelo de Gestión Empresarial Japonés, mientras que el 46% dicen que desconocen en qué consiste el Modelo Empresarial.

Pregunta N° 11

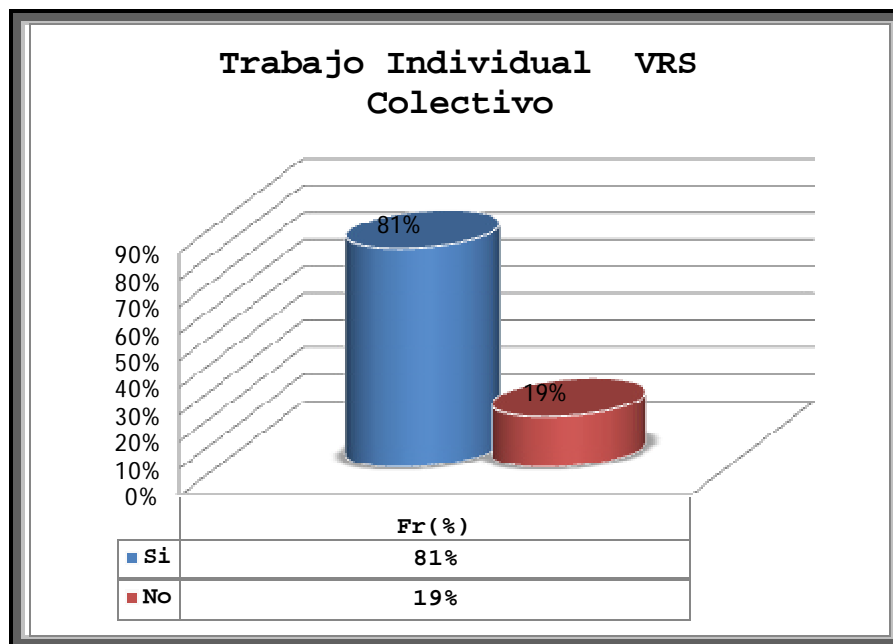
Según los conocimientos adquiridos, ¿Considera que en nuestro medio prevalece el trabajo individual (Gestión Empresarial Americano) ante el trabajo colectivo o grupal (Gestión Empresarial Japonés)?

OBJETIVO: Identificar si el trabajo individual es mayor que el colectivo en nuestro medio.

Tabla N° 13

Trabajo Individual VRS Colectivo	Total	Fr
Si	177	81%
No	41	19%
Total	218	100%

Grafico N° 13



Análisis:

El 81% considera que el trabajo individual predomina en los lugares de trabajo en la consecución de las metas de la empresa y solo un 19% considera que prevalece el trabajo colectivo.

Pregunta N°12

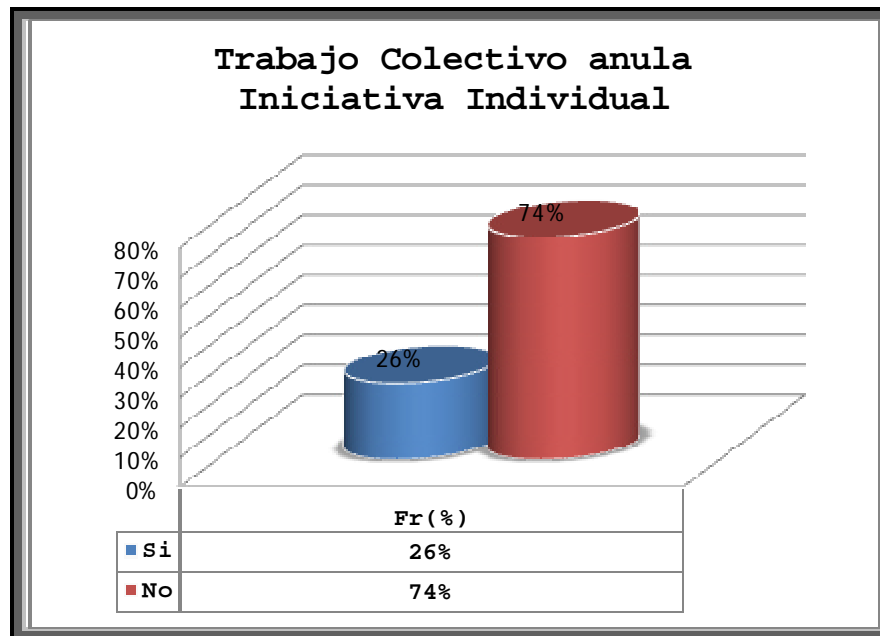
¿Considera que el trabajo colectivo o grupal puede llegar a anular la iniciativa individual de sus miembros y, por tanto, su creatividad?

OBJETIVO: Conocer si el trabajo colectivo realmente anula la iniciativa individual eliminando la creatividad dentro de las empresas en nuestro medio.

Tabla N° 14

Trabajo Colectivo anula Iniciativa Individual	Fa	Fr
Si	56	26%
No	162	74%
Total	218	100%

Grafico N° 14



Análisis:

El 74% considera que la colectividad no elimina la creatividad, ni la iniciativa debido a que mencionan que cada individuo se desarrolla en el ambiente de trabajo donde se encuentre, mientras que un 26% piensan que si el trabajo colectivo vuelve menos productiva a las personas.

Pregunta N° 13

¿Cuáles de las siguientes técnicas con las que cuenta el Modelo de Gestión Empresarial Japonés conoce usted?

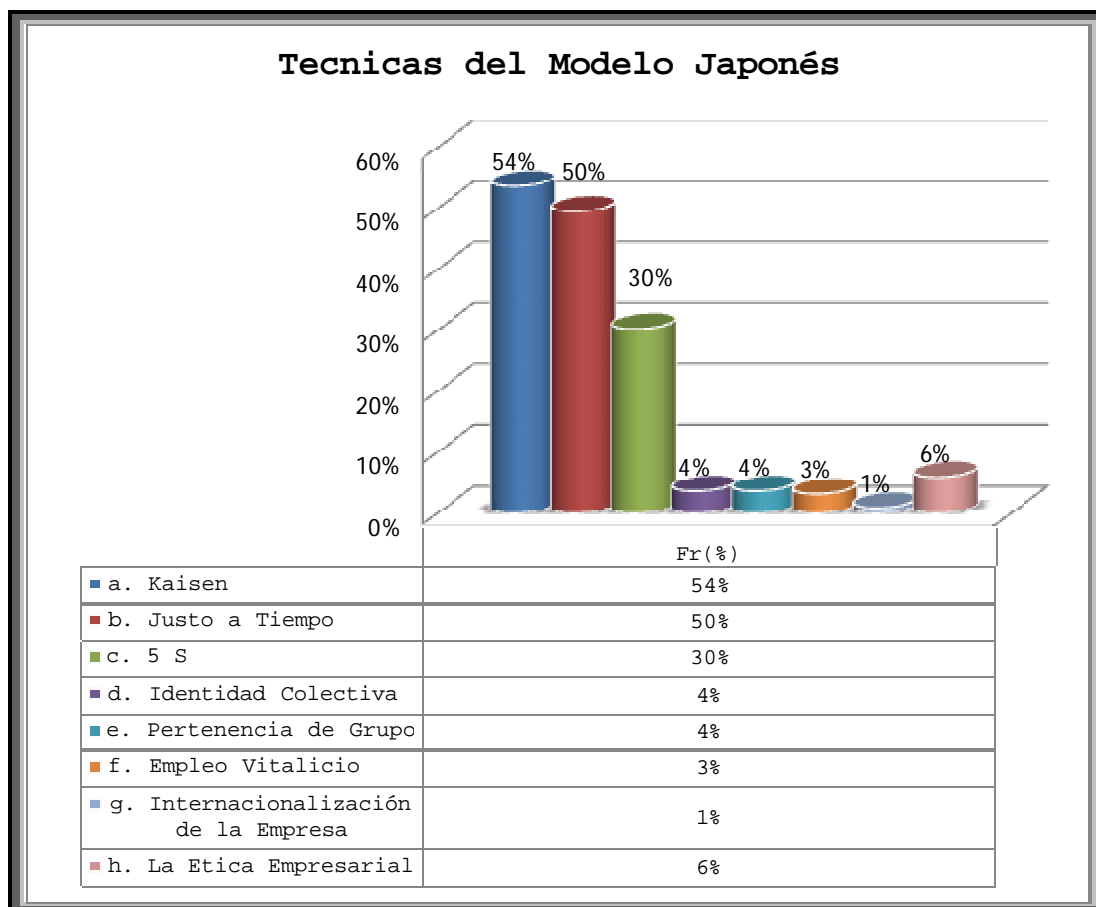
- a) Kaisen
- b) Justo a tiempo
- c) 5'S
- d) Pertenencia de Grupo
- e) Empleo Vitalicio
- f) Identidad Colectiva
- g) Internacionalización de la empresa

OBJETIVO: Identificar cuales son las técnicas de la Gestión Empresarial Japonés que los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad conocen.

Tabla N° 15

Técnicas del Modelo Japonés que Conoce	Fa	Fr (%)	Total
a. Kaisen	117	54%	218
b. Justo a Tiempo	108	50%	218
c. 5 S	66	30%	218
d. Identidad Colectiva	8	4%	218
e. Pertenencia de Grupo	8	4%	218
f. Empleo Vitalicio	7	3%	218
g. Internacionalización de la Empresa	2	1%	218
h. La Ética Empresarial	13	6%	218

Grafico N° 15



Análisis:

De los 218 encuestados un 54% menciona que en el transcurso de su carrera se les impartió conocimientos sobre el Kaisen que es una de las técnicas utilizadas en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Luego el 50% mencionan que también tienen ciertas nociones de de otra técnica llamada "Justo a Tiempo".

Solo un 30% conocen sobre el método de las 5 S y las demás técnicas son poco conocidas al menos entre un 1% y 6% las identifican.

#### Pregunta N° 14

Según su criterio ¿cuál de las siguientes direcciones Administrativas considera favorable en las Empresas de nuestro medio?

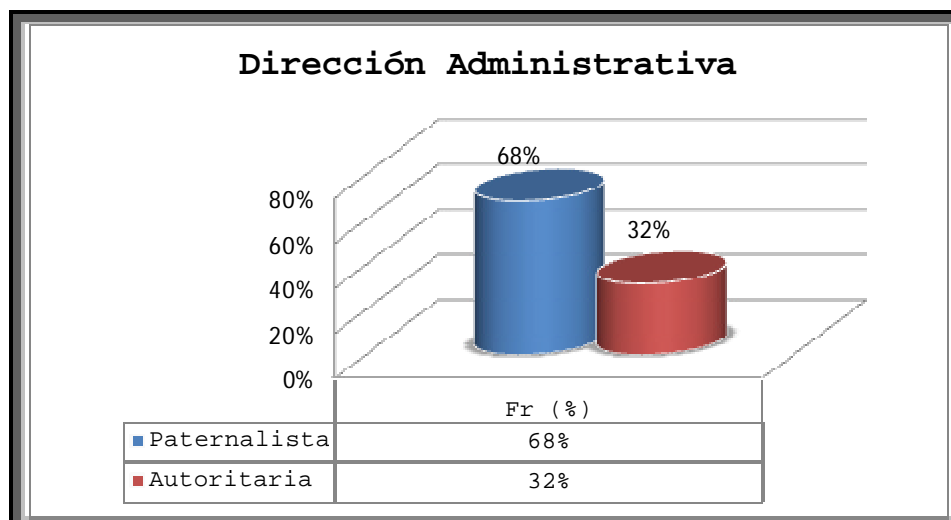
- a) Dirección Paternalista (Modelo de Gestión Empresarial Japonés)  
 b) Dirección Autoritaria (Modelo de Gestión Empresarial Americano)

OBJETIVO: Identificar según el criterio de los estudiantes cual de los dos tipos de direcciones administrativas ya sea la Paternalista (Modelo de Gestión Empresarial Japonés) ó Autoritaria (Modelo de Gestión Empresarial Americano), se practica en nuestro medio.

Tabla N° 16

Dirección Administrativa en nuestro medio	Fa	Fr
Paternalista	149	68%
Autoritaria	69	32%
Total	218	100%

Grafico N° 16



Análisis:

La percepción por parte de los estudiantes sobre el tipo de dirección administrativa es la siguiente el 68% considera que se ejerce una dirección paternalista similar a la dirección de la del Modelo de Gestión Empresarial Japonés y al menos 32% al contrario del resto considera que es una dirección autoritaria.

Pregunta N° 15

¿Cree que la antigüedad laboral es un factor importante para la promoción o ascenso del trabajador?

Escala de Medición	Porcentaje
Muy Importante	75%
Poco Importante	25%
Nada Importante	0%

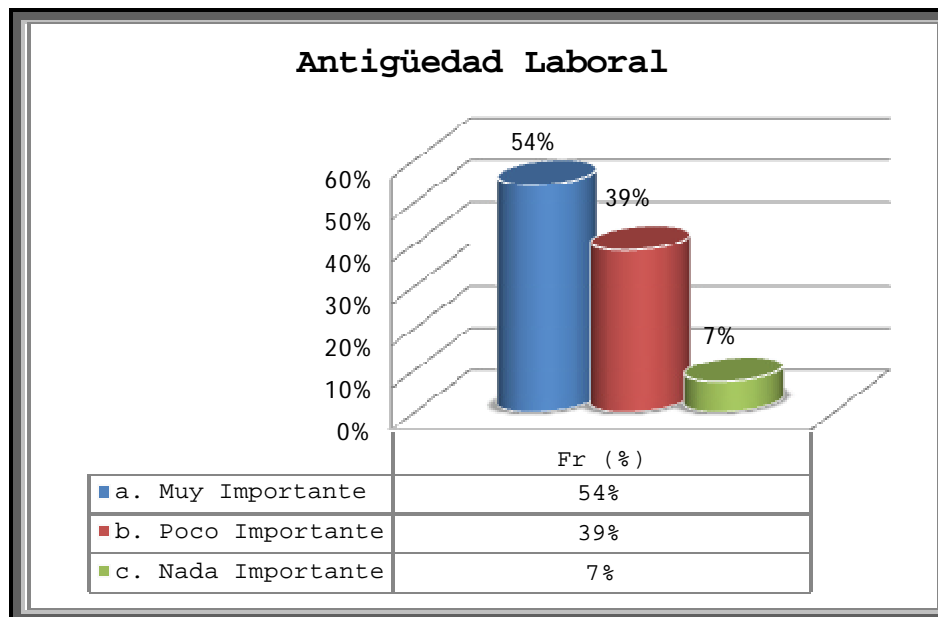
- a) Muy Importante
- b) Poco Importante
- c) Nada Importante

OBJETIVO: Conocer el grado de importancia que según los estudiantes con calidad de egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad tiene la antigüedad laboral en nuestro medio.

Tabla N° 17

Antigüedad Laboral	Fa	Fr
a. Muy Importante	118	54%
b. Poco Importante	84	39%
c. Nada Importante	16	7%
Total	218	100%

Grafico N° 17



Análisis:

Según la información obtenida el 54% considera que la antigüedad es importante para ser promovidos dentro de las organizaciones, un 39% considera que es poco importante y al menos un 7% considera que es nada importante ya que los ascensos y ser promovidos depende de las capacidades de cada individuo.

Pregunta N° 16

En qué medida considera usted que nuestro medio tendrá aceptación la cultura Empresarial Japonesa, la cual se diferencia de la nuestra, porque se administra vertical y no horizontalmente?

- a) Gran Aceptación
- b) Moderada Aceptación
- c) Ninguna Aceptación

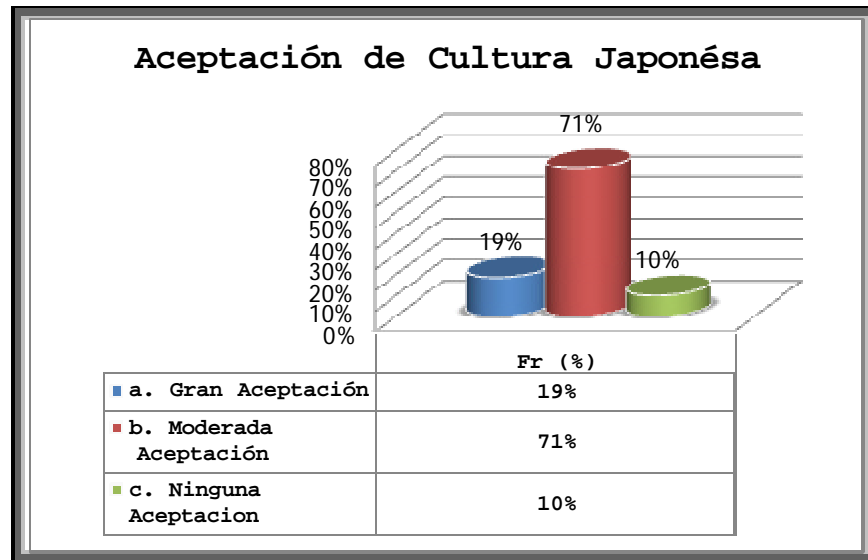
OBJETIVO: Conocer el grado de aceptación que tendrá una cultura nueva en nuestro medio en relación a la manera de administrar las empresas y al capital humano.



Tabla N° 18

Aceptación de la Cultura Japonesa	Fa	Fr
a. Gran Aceptación	41	19%
b. Moderada Aceptación	155	71%
c. Ninguna Aceptación	22	10%
Total	218	100%

Grafico N° 18



Análisis:

Se considera que la aceptación de otra cultura empresarial puede ser moderadamente aceptada en un 71% mientras que solo un 19% piensa que sería aceptada por completo y una minoría de los estudiantes considera que no tendría ninguna oportunidad dentro de nuestras organizaciones occidentales.

Pregunta N° 17

Respecto a la educación, considera que en la formación educativa generalista y la formación educativa especialista:

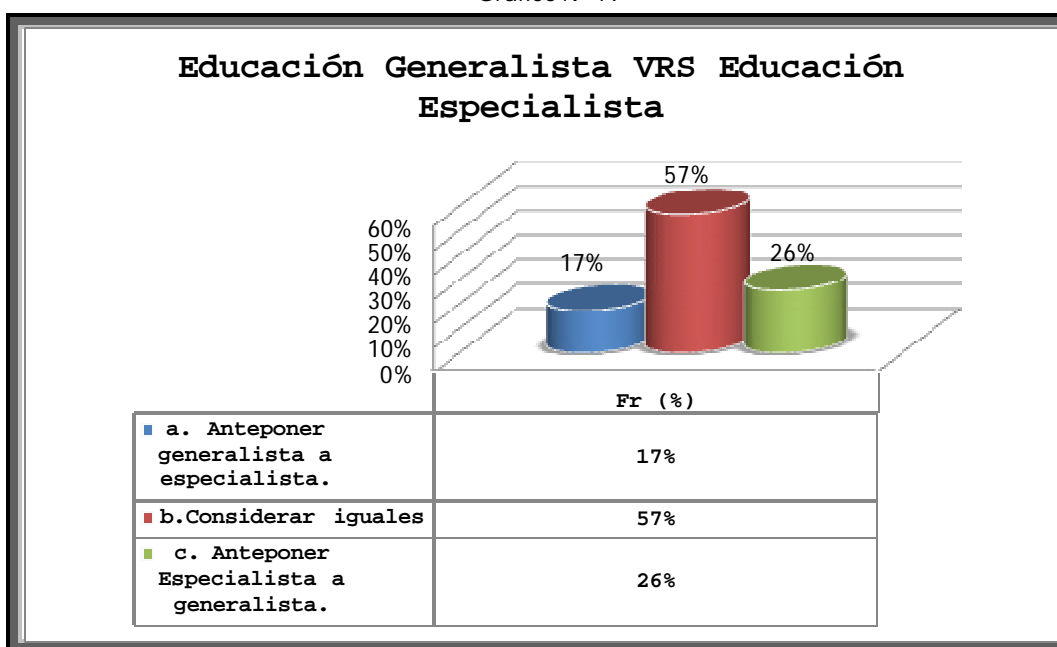
- a) Ha de anteponerse la primera sobre la segunda
- b) Han de ser consideradas como igual de importantes
- c) Ha de anteponerse la segunda sobre la primera

OBJETIVO: Conocer el punto de vista de los futuros profesionales sobre la educación generalista y la educación especializada y la importancia de la misma para la formación de nuevos profesionales.

Tabla N° 19

Educación Generalista VRS Educación Especializada	Fa	Fr
a. Anteponer la primera sobre la segunda	38	17%
b. Considerar igual de importantes	124	57%
c. Anteponer la segunda sobre la primera	56	26%
Total	218	100%

Grafico N° 19



Análisis:

Entre la educación Generalista y la especialista los estudiantes consideran en un 57% que han de ser consideradas como igual de importantes; sin embargo un 26% considera que es necesario anteponer la educación especialista y al menos un 17% opina que es más importante anteponer la educación Generalista para su logro profesional.

Pregunta N° 18

Actualmente, ¿Cree necesaria la formación especializada?

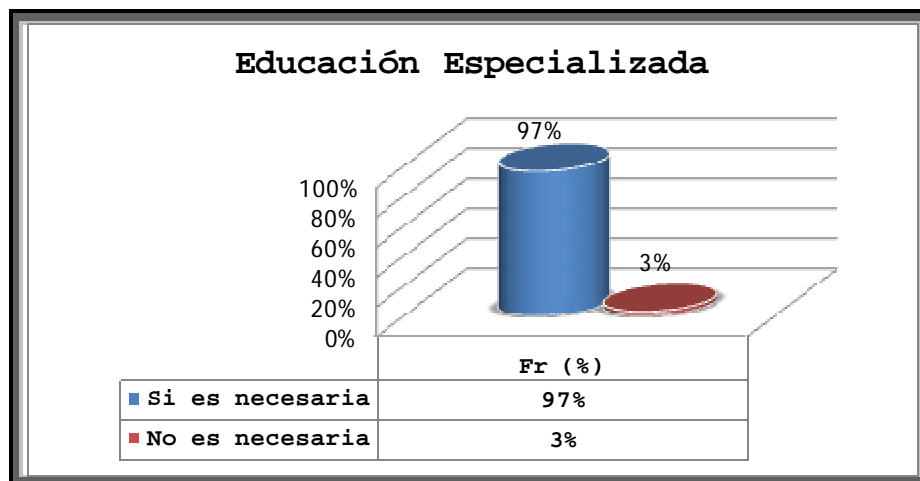
- a) Si
- b) No

OBJETIVO: Conocer según el criterio de los estudiantes de la carrera de Administración de empresas de la Universidad de El Salvador si es o no necesaria la formación especialista.

Tabla N° 20

Formación Especialista	Fa	Fr
Si es necesaria	211	97%
No es necesaria	7	3%
Total	218	100%

Grafico N° 20



Análisis:

De los estudiantes encuestados el 97% afirma que es necesaria la educación especialista en nuestro medio y solamente un 3% considera que no es importante.

Pregunta N° 19

De las siguientes opciones ¿En cuál de ellas, le interesaría continuar su formación profesional?

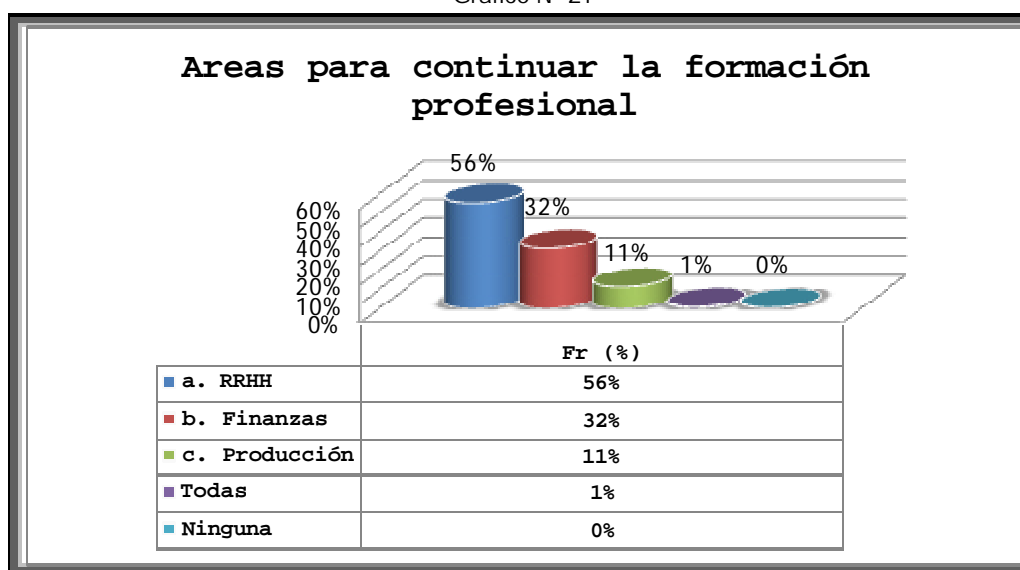
- a) Administración de Recursos Humanos
- b) Administración de Finanzas
- c) Administración de la Producción
- d) Administración de Mercado

OBJETIVO: Identificar las áreas en las cuales el estudiante de la carrera de Administración de Empresas prefiere seguir su formación profesional.

Tabla N° 21

Áreas para continuar su Formación Profesional	Fa	Fr
a. RRHH	121	56%
b. Finanzas	69	32%
c. Producción	25	11%
Todas	2	1%
Ninguna	1	0%
Total	218	100%

Grafico N° 21



Análisis:

Entre las áreas en las que los estudiantes desean obtener más conocimientos tenemos en primer lugar el área de Recursos Humanos con un 56%, siguiéndole el área de finanzas con un 32%, luego los interesados en el área de producción es al menos un 11% y un 1% que considera que se debe profundizar en materia de conocimientos en todas las áreas posibles.

Pregunta N°20

¿Conoce empresas o instituciones que ofrezcan alguna especialización relacionada a la Administración de Recursos Humanos basada en la gestión empresarial japonesa?

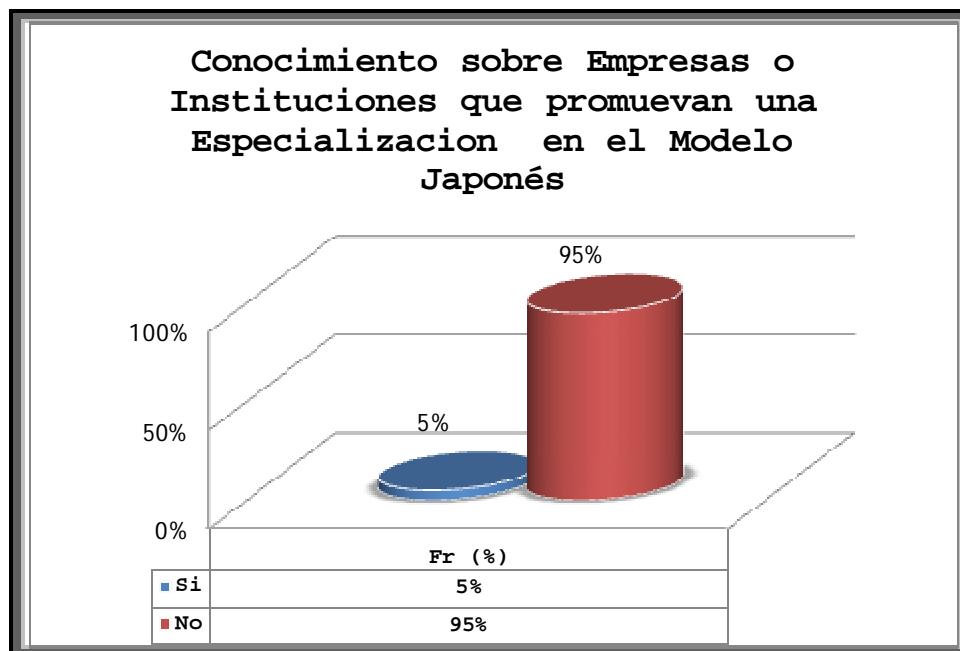
a) Si b) No

OBJETIVO: Identificar empresas o instituciones educativas que en sus seminarios, programas de estudio, carreras, postgrados, técnicos ofrezcan temas relacionados con la Gestión Empresarial Japonesa.

Tabla N° 22

Conoce Empresas o Instituciones que ofrezcan Especialización en Modelo Japonés	Fa	Fr
Si	11	5%
No	207	95%
Total	218	100%

Grafico N° 22



Análisis:

De todos los encuestados solamente un 5% aseguro conocer instituciones que proporcionarían especializaciones en el área de la Gestión Empresarial Japonesa, entre las que mencionaron la Universidad Matías Delgado y La Universidad Modular Abierta entre otras. Mientras que un 95% dijo que desconocían totalmente si otras instituciones de educación superior o empresas proporcionaban estos conocimientos.

Pregunta N°21

¿Cuáles de los siguientes aspectos lo motivarían a estudiar la especialización en Administración de Recursos Humanos basado en el modelo de Gestión Empresarial Japonés?

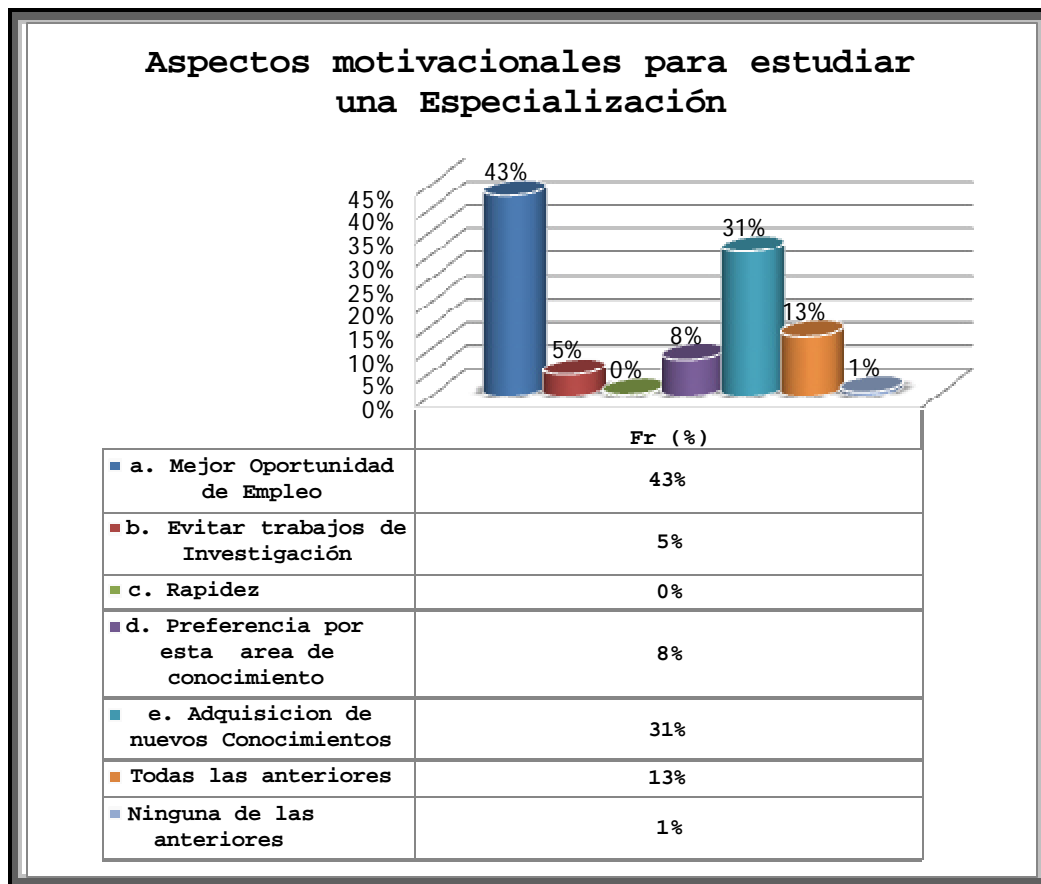
- a) Mejor oportunidad de empleo
- b) Evitar trabajos de investigación que consumen tiempo y Dinero
- c) Rapidez
- d) Preferencia por esta área de conocimientos
- e) Adquisición de nuevos conocimientos

OBJETIVO: Conocer las razones por las cuales a un estudiante de Administración de Empresas le motiva estudiar una especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 23

Aspectos motivacionales para estudiar una Especialización	Fa	Fr
a. Mejor Oportunidad de Empleo	93	43%
b. Evitar trabajos de Investigación	10	5%
c. Rapidez	1	0%
d. Preferencia por esta área de conocimiento	17	8%
e. Adquisición de nuevos Conocimientos	67	31%
Todas las anteriores	28	13%
Ninguna de las anteriores	2	1%
Total	218	100%

Grafico N° 23



Análisis:

Al estudiar una especialidad de una carrera universitaria los estudiantes aspiran a una mejor oportunidad de empleo tal es caso del 43% de estudiantes encuestados de la carrera de Administración de Empresas, un 31% lo motiva la adquisición de nuevos conocimientos, el 8% le interesa la especialidad por la preferencia que tienen con esta área de trabajo, y al menos 5% prefiere estudiar una especialización para evitar trabajos de investigación que generan gastos de tiempo y dinero según lo expresado por los e estudiantes.

## Pregunta N° 22

Si la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador ofreciese la especialización de Administración de Recursos Humanos basado en el modelo de Gestión Empresarial Japonés ¿Le interesaría estudiarla?

- a) Si                                      b) No: ¿Por qué?

OBJETIVOS: Identificar si es de interés por parte de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que la Facultad de Ciencias Económica ofrezca una especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 24

Aceptación de Especialización	Fa	Fr
Si	192	88%
No	26	12%
Total	218	100%

Grafico N° 24

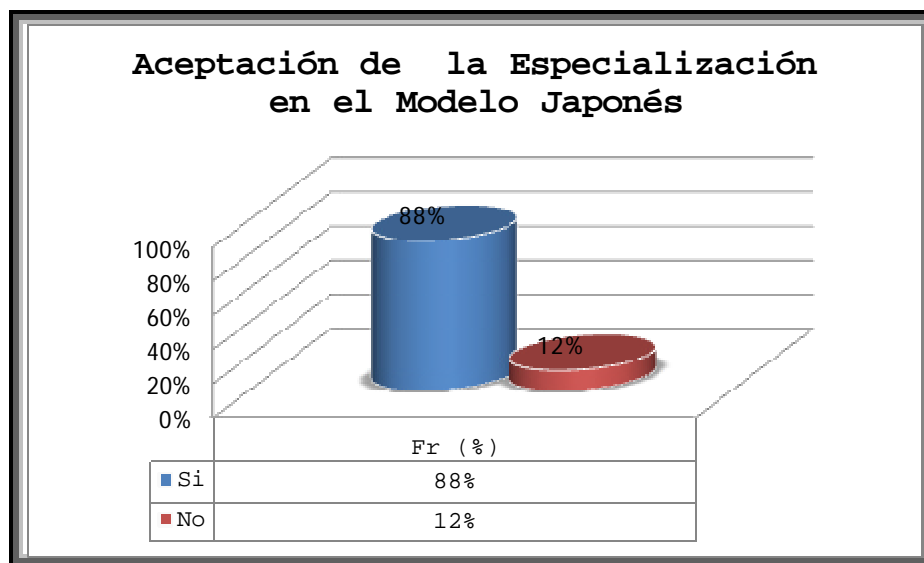




Tabla N° 24-A

Porque SI le interesa Estudiarla/Criterios:	Fa	Fr
No responde	38	17%
Por ser un Modelo Vanguardista y Efectivo	32	15%
Adquisición de Nuevos Conocimientos	46	21%
Mejores Empleos	36	17%
Es un valor agregado a la Carrera	3	1%
Adoptar nuevas Técnicas	37	17%
Total	192	88%

Grafico N° 24-A

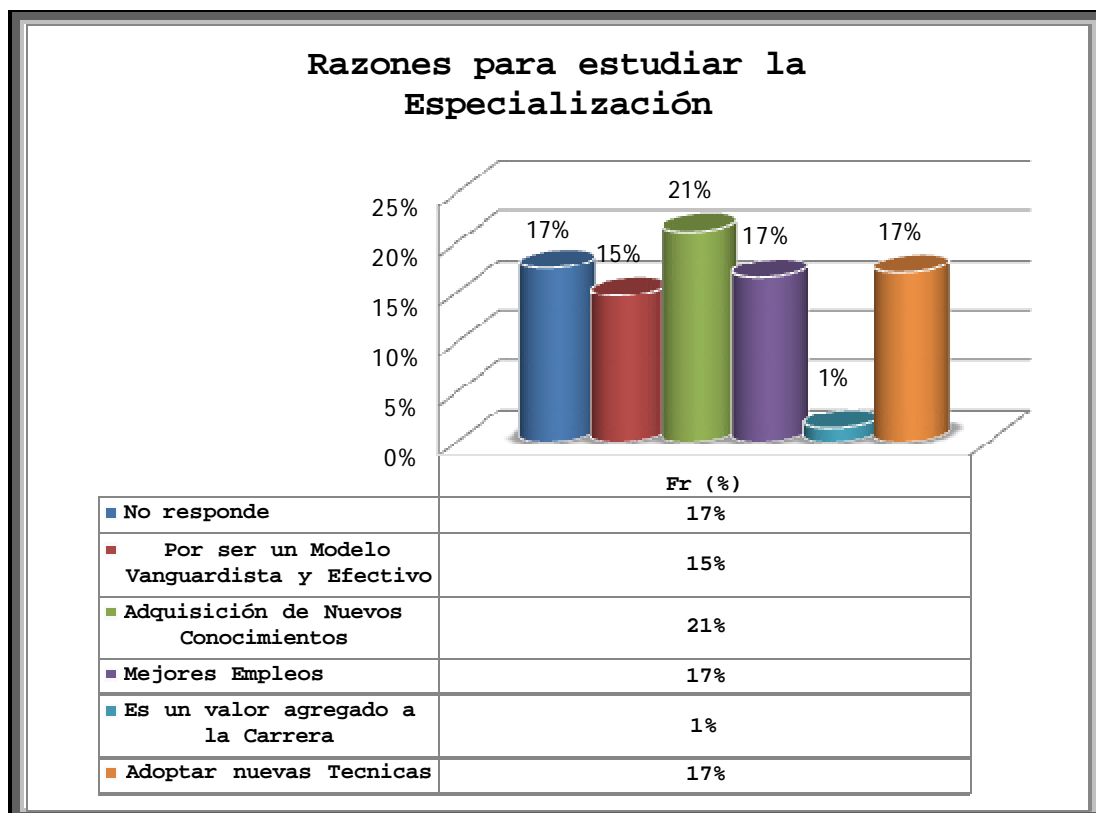
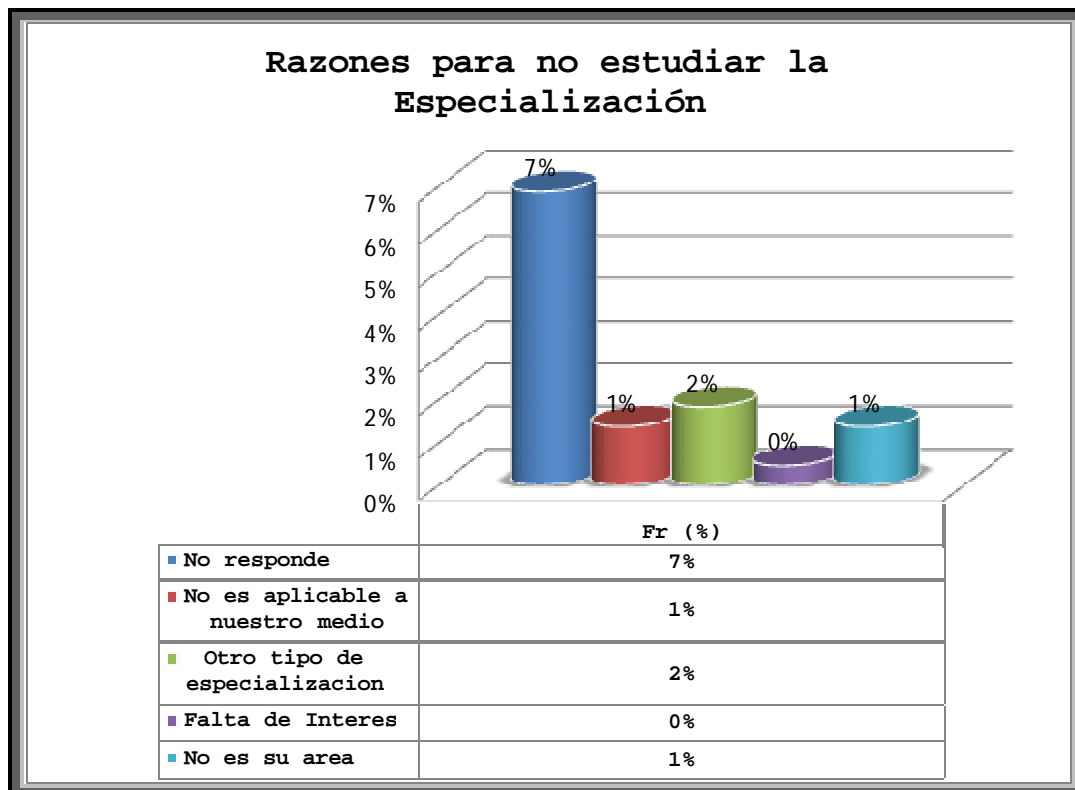


Tabla N° 24-B

Porque NO le interesa Estudiarla/Criterios:	Fa	Fr
No responde	15	7%
No es aplicable a nuestro medio	3	1%
Otro tipo de especialización	4	2%
Falta de Interés	1	0%
No es su área	3	1%
Total	26	12%

Grafico N° 24-B



Análisis:

El 88% de los estudiantes encuestados están a favor de estudiar una especialización en el área de Recursos Humanos en base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés ya que se considera que es un valor agregado a la carrera, es útil para la adopción de nuevas técnicas. Mientras que un 12% esta especialidad no es de su interés académico porque consideran que no es aplicable a nuestro medio ó porque prefieren otro área para especializarse.

## ANEXO III

### INSTRUMENTO DE ENCUESTA

III. Dirigido a Docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, ciclo I/2011.





Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**Cuestionario dirigido al personal docente que imparte la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador.**

**Objetivo de la investigación:** Recopilar información básica para la implementación de una especialización en el área de Administración de Recursos Humanos basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

**Modelo de Gestión Empresarial Japonés:** se basa en el tipo de Administración Paternalista que estimula la productividad y calidad a nivel colectivo, destacando el área de Recursos Humanos ante las demás áreas de la empresa.

**Modelo de Gestión Empresarial Americano:** se basa en el tipo de Administración Autoritarista que estimula la productividad y calidad a nivel individual, relegando el área de Recursos Humanos a una función de apoyo o staff en la organización.

**Indicaciones:** A continuación se le presenta una serie de interrogantes, favor marque con una X la opción que considere conveniente y conteste cuando sea preciso de manera clara y específica.

1. ¿Cuál es su actual grado académico?
 

a. Licenciatura en Administración de Empresas	___
b. Ingeniería	___
c. Licenciatura en Administración de Empresas e Ingeniería	___
d. Maestría	___
e. Doctorado	___
f. Otros,	___

Especifique: \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo como docente en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador?
 

a. 1 a 5 años	___	c. 11 a 15 años	___
b. 6 a 10 años	___	d. Más de 16 años	___
  
3. Actualmente, ¿Ejerce otra función relacionada a su carrera profesional?
 

a. Si	___
b. No	___

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta N° 5.

4. Actualmente, ¿En que otra área o sector desempeña su profesión?

- a. Servicios de consultoría \_\_\_\_\_
- b. Empresa Privada \_\_\_\_\_
- c. Empresa Pública \_\_\_\_\_
- d. Instituciones de Educación Superior \_\_\_\_\_
- e. Otros lugares, especifique: \_\_\_\_\_.

5. En relación a la evolución de la carrera en Administración de Empresas, ¿Cuál de las siguientes opciones, le ayuda a actualizarse en su profesión como docente de la UES?

- a. Formación a través de bibliografía, Internet y otros \_\_\_\_\_
  - b. Investigaciones propias \_\_\_\_\_
  - c. Investigaciones realizadas por la Facultad de Ciencias Económicas \_\_\_\_\_
  - d. Capacitaciones impartidas por la Facultad de Ciencias Económicas \_\_\_\_\_
- Otras,  
especifique: \_\_\_\_\_.

6. Dentro de la actualización en su profesión, ¿Se informa respecto a las nuevas tendencias relacionadas a la carrera de Administración de Empresas?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta N° 8

7. Como docente, ¿En que medida incorpora las nuevas tendencias a la carrera de Administración de Empresas?

Escala de Medición	Porcentaje
Totalmente	75%
Moderadamente	25%
Escasamente	0%

- a. Totalmente \_\_\_\_\_
- b. Moderadamente \_\_\_\_\_
- c. Escasamente \_\_\_\_\_

8. Según su opinión ¿Cómo imparte la cátedra a su cargo?

Escala de Medición	Porcentaje
Suficiente	80% ó más
Deficiente	20% ó menos

- a. Con suficiente práctica y teoría \_\_\_\_\_
- b. Con suficiente práctica y deficiente teoría \_\_\_\_\_
- c. Con deficiente práctica y teoría \_\_\_\_\_
- d. Con deficiente práctica y suficiente teoría \_\_\_\_\_

9. ¿Qué metodología utiliza usted para propiciar el aprendizaje y participación de los alumnos?

- a. Trabajos individuales \_\_\_\_\_
- b. Trabajos grupales \_\_\_\_\_
- c. Trabajos grupales de campo \_\_\_\_\_
- d. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

10. ¿En su función como docente, recomienda autores, personajes o técnicas provenientes de la cultura Japonesa para el aprendizaje de la carrera?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

Menciónelos:

---



---



---

11. De acuerdo a su experiencia profesional, enumere del 1(Menor importancia) al 7(Mayor importancia) y sin repetición, los atributos que el profesional en Administración de Empresas debe desarrollar para ejercer su profesión.

- a. Habilidades para el desarrollo de planes estratégicos \_\_\_\_\_
- b. Capacidad de análisis \_\_\_\_\_
- c. Capacidad para la toma de decisiones \_\_\_\_\_
- d. Capacidad para trabajar bajo presión \_\_\_\_\_
- e. Habilidad Numérica \_\_\_\_\_
- f. Manejo de técnicas de negociación \_\_\_\_\_
- g. Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación \_\_\_\_\_

12. De acuerdo a su opinión, enumere del 1 (Menor importancia) al 4 (Mayor importancia) y sin repetición, las áreas de conocimiento complementarias que son prioritarias para la formación del profesional en Administración de Empresas?

- a. Manejo de otros idiomas \_\_\_\_\_
- b. Dominio de Tecnologías de Información y Comunicación \_\_\_\_\_
- c. Conocimiento y manejo de Leyes \_\_\_\_\_
- d. Conocimiento y manejo de Normas de Calidad \_\_\_\_\_

13. De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que es el principal ámbito de desempeño que el profesional en Administración de Empresas realiza en el mercado laboral?

- a. Administración Financiera \_\_\_\_\_
- b. Administración de Recursos Humanos \_\_\_\_\_
- c. Administración de Mercado \_\_\_\_\_
- d. Administración de la Producción \_\_\_\_\_
- e. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

14. Según su criterio, ¿Considera que el actual pensum para la carrera en Administración de Empresas de la UES es favorable a las exigencias del actual mercado laboral?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

15. Según su opinión, ¿Considera que implementar una especialización previa para el estudiante egresado de la carrera de Administración de Empresas es favorable para optar a dicho grado académico?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta N° 20

16. ¿Considera que la implementación de una especialización le daría una ventaja al estudiante?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál de las siguientes ventajas le parece más significativa para la implementación de una especialización en la carrera de Administración de Empresas?
- a. Evolución de un Campo de conocimiento generalizado hacia uno específico. \_\_\_\_\_
  - b. Adopción de nuevas técnicas para un área específica de la Administración. \_\_\_\_\_
  - c. Integración de Tecnologías de Información y Comunicación afines al área de especialización. \_\_\_\_\_
  - d. Conocer los efectos de la globalización hacia el área de especialización. \_\_\_\_\_
  - e. Desarrollar programas de estudio acordes a la evolución del conocimiento. \_\_\_\_\_
  - f. Formar profesionales que puedan tener oportunidades de desarrollo en el mercado nacional e internacional. \_\_\_\_\_
  - g. Otras, menciónelas: \_\_\_\_\_

18. Según su opinión, ¿La Facultad de Ciencias Económicas de la UES, tiene los recursos necesarios para implementar especializaciones en la carrera de Administración de Empresas?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_.

19. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuánto tiempo considera necesario para desarrollar las especializaciones en la carrera de Administración de Empresas?
- a. 10 meses \_\_\_\_\_
  - b. 12 meses \_\_\_\_\_
  - c. 18 meses \_\_\_\_\_

20. ¿Conoce el modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

Especifique:

\_\_\_\_\_.

21. ¿Considera factible implementar una especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en la Escuela de Administración de Empresas?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_.



22. De las siguientes técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés, ¿Cuáles conoce usted?

- a. Kaisen \_\_\_\_\_
- b. Justo a Tiempo \_\_\_\_\_
- c. Círculos de Calidad \_\_\_\_\_
- d. Calidad Total \_\_\_\_\_
- e. 5 S \_\_\_\_\_
- f. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

23. Según su experiencia profesional, ¿Considera que hay que anteponer los intereses colectivos o grupales (Gestión Empresarial Japonés) ante los individuales (Gestión Empresarial Americano) para el desarrollo de la organización?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_.

24. En el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, se considera que la antigüedad laboral es esencial para la promoción o ascenso del empleado, de acuerdo a su rol como docente, ¿cómo considera este factor de evaluación en las empresas de nuestro medio?

Escala	Medición
Muy importante	75% ó más
Poco importante	25% ó menos
Nada importante	0%

- a. Muy Importante \_\_\_\_\_
- b. Poco Importante \_\_\_\_\_
- c. Nada Importante \_\_\_\_\_

25. Estaría dispuesto a capacitarse para impartir esta especialización basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Objetivo de la Investigación

Recopilar información básica para la implementación de una especialización en el área de Administración de Recursos Humanos basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Pregunta N° 1:

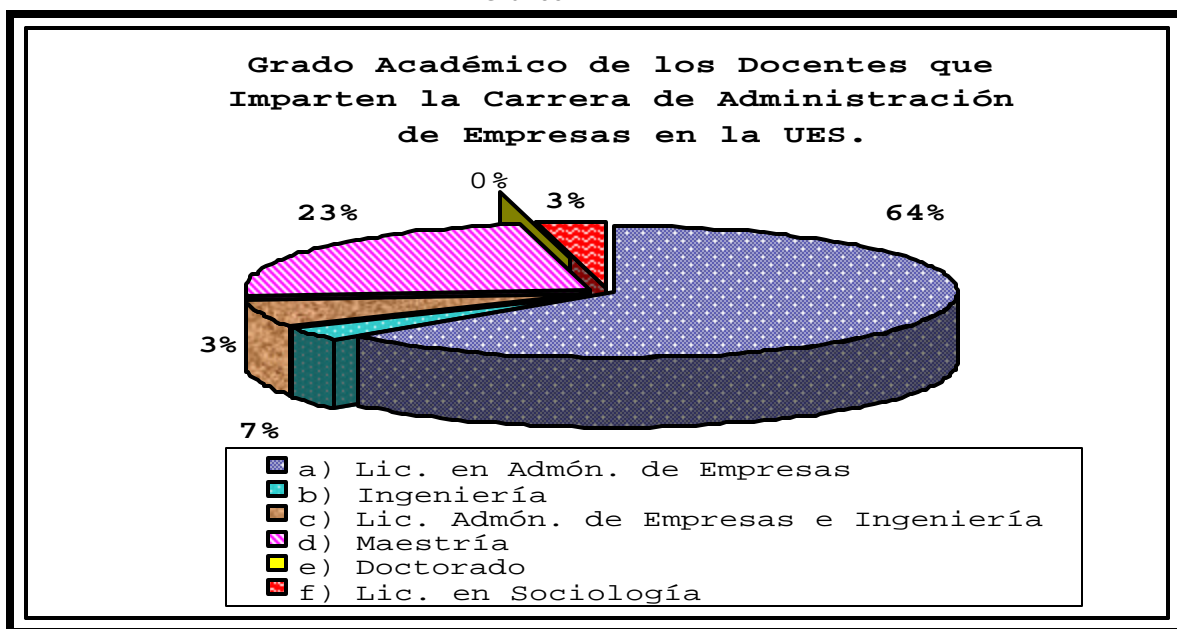
¿Cuál es su actual grado académico?

Objetivo: Identificar el nivel académico de los profesionales que imparten la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UES.

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Lic. en Administración de Empresas	19	64%
b) Ingeniería	1	3%
c) Lic. en Administración de Empresas e Ingeniería	2	7%
d) Maestría	7	23%
e) Doctorado	0	0%
f) Lic. en Sociología	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N° 1



Análisis:

De los docentes encuestados, el 64% sustenta el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas y un 23% posee el grado de Maestría. Sin embargo, un 7% de los encuestados manifestó que además de la Licenciatura posee una segunda carrera, siendo esta Ingeniería. De lo anterior, se deduce que la Escuela de Administración de Empresas de la UES demanda principalmente de profesionales a nivel de Licenciatura o un pregrado relacionado a dicha cátedra para que presten el servicio de docencia.

Pregunta N° 2:

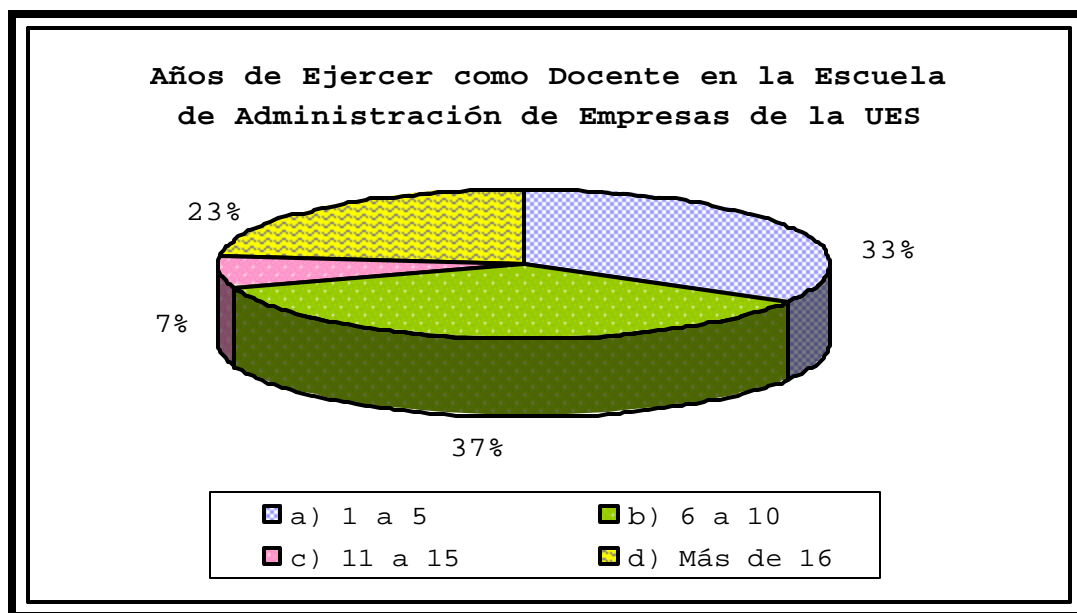
¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo como docente en la Escuela de Administración de Empresas de la UES?

Objetivo: Estimar el tiempo promedio que lleva el docente impartiendo la cátedra en Administración de Empresas.

Tabla N° 2

Alternativas (años)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 1 a 5	10	33%
b) 6 a 10	11	37%
c) 11 a 15	2	7%
d) Más de 16	7	23%
Totales	30	100%

Gráfico N° 2



Análisis:

Un 33% de los profesionales ha permanecido entre uno a cinco años ejerciendo como docente, el 37% se mantiene en el límite de seis a diez años, un 23% ostenta más de 16 años y tan solo el 7% ronda entre 11 a 15 años. Lo cual denota que la mayoría de docentes no excede los 10 años de antigüedad laboral dentro de la institución.

Pregunta N° 3:

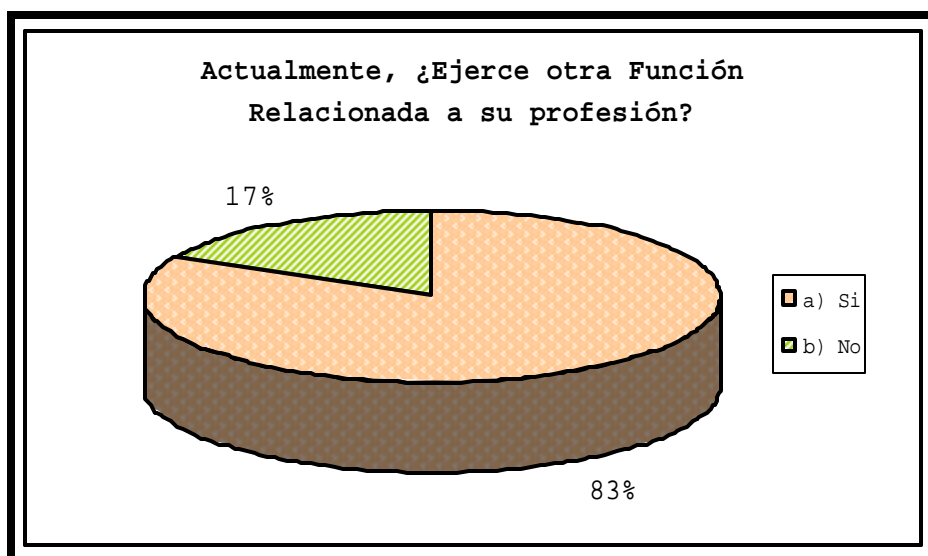
Actualmente, ¿Ejerce otra función relacionada a su carrera profesional?

Objetivo: Conocer sí el docente desempeña otra función como profesional.

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	25	83%
b) No	5	17%
Totales	30	100%

Gráfico N° 3



Análisis:

De los docentes encuestados, un 83% manifiesta poseer otra ocupación relacionada a su profesión como docente de la UES, mientras que un porcentaje menor del 17% declaró que específicamente realiza la labor de docencia en dicha institución. Lo anterior, demuestra que dichos profesionales diversifican sus actividades laborales.

Pregunta N° 4:

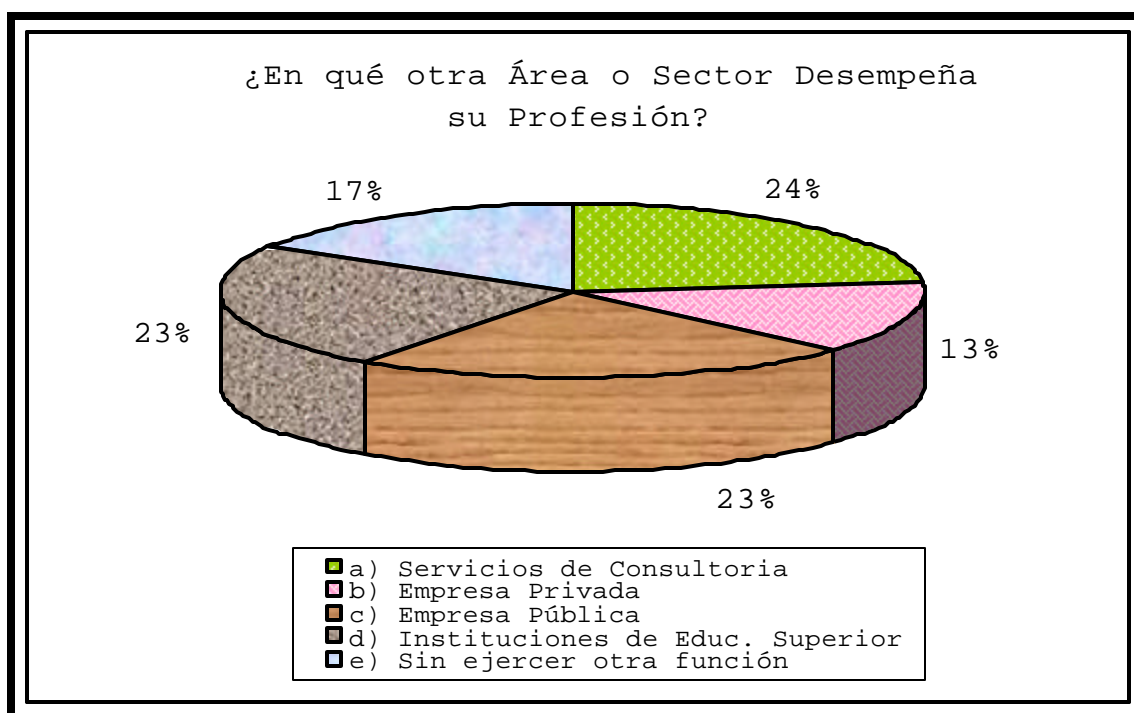
Actualmente, ¿En qué otra área o sector desempeña su profesión?

Objetivo: Conocer las diferentes áreas o sectores los cuales se desenvuelve el profesional.

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Servicios de Consultaría	7	24%
b) Empresa Privada	4	13%
c) Empresa Pública	7	23%
d) Instituciones de Educación Superior	7	23%
e) Sin ejercer otra función	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 4



Análisis:

Del total de encuestados, hay un 24% que tiene otra ocupación dentro del sector público, en igual proporción, otros profesionales ejercen en diversas Instituciones de Educación Superior, un 21% ofrece servicios de consultoría y solo el 14% labora simultáneamente en la empresa privada. Lo anterior demuestra que los docentes son competentes al mercado laboral...

Pregunta N° 5:

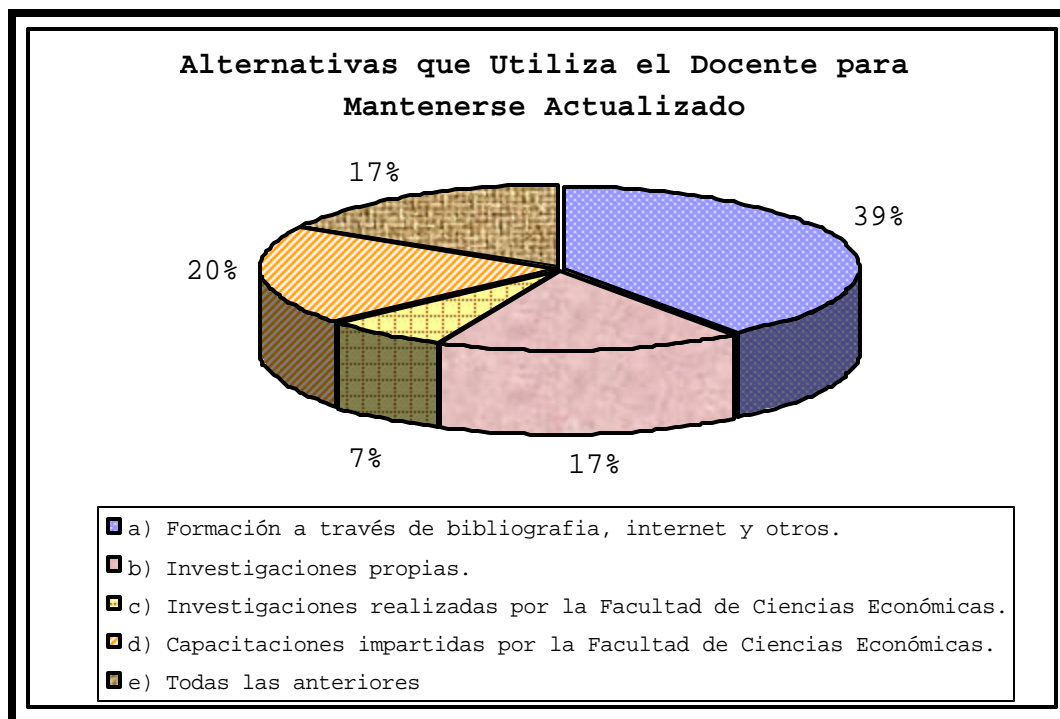
En relación a la evolución de la Carrera en Administración, ¿Cuál de las siguientes opciones, le ayuda a actualizarse en su profesión como docente de la UES?

Objetivo: Conocer el medio por el cual el catedrático se mantiene actualizado sobre la evolución de la carrera.

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Formación a través de bibliografía, Internet y otros.	12	39%
b) Investigaciones propias.	5	17%
c) Investigaciones realizadas por la Facultad de Ciencias Económicas.	2	7%
d) Capacitaciones impartidas por la Facultad de Ciencias Económicas.	6	20%
e) Todas las anteriores	5	17%
Totales	30	100%

Gráfico N° 5



Análisis:

El 39% de los encuestados recurre a textos bibliográficos, Internet y otros para estar actualizado en su profesión como docente, en cambio el 20% es favorecido en este aspecto por las capacitaciones que imparte la Facultad de Ciencias Económicas. Por otra parte, un 17% se actualiza a través de investigaciones propias, el 7% manifiesta que lo hace por medio de las investigaciones realizadas por la Facultad de Ciencias Económicas y el 17% restante, lo hace por medio de todas las alternativas antes descritas.



Pregunta N° 6:

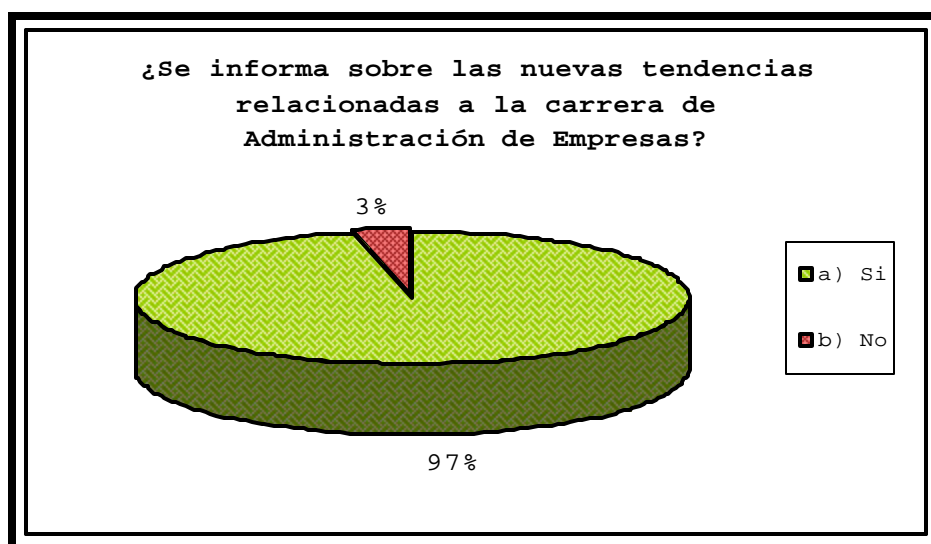
Dentro de la actualización en su profesión ¿Se informa respecto a las nuevas tendencias relacionadas a la carrera de Administración de Empresas?

Objetivo: Conocer sí el docente se informa sobre las últimas tendencias relacionadas a la carrera que ejerce.

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	29	97%
b) No	1	3%
Totales	30	100%

Gráfico N° 6



Análisis:

El 97% de encuestados contestó que sí se informa respecto a las últimas tendencias relacionadas al área Administrativa y solo el 3% respondió lo contrario. Lo anterior demuestra que los docentes se actualizan regularmente en cuanto a los conocimientos de la cátedra que imparten.

Pregunta N° 7:

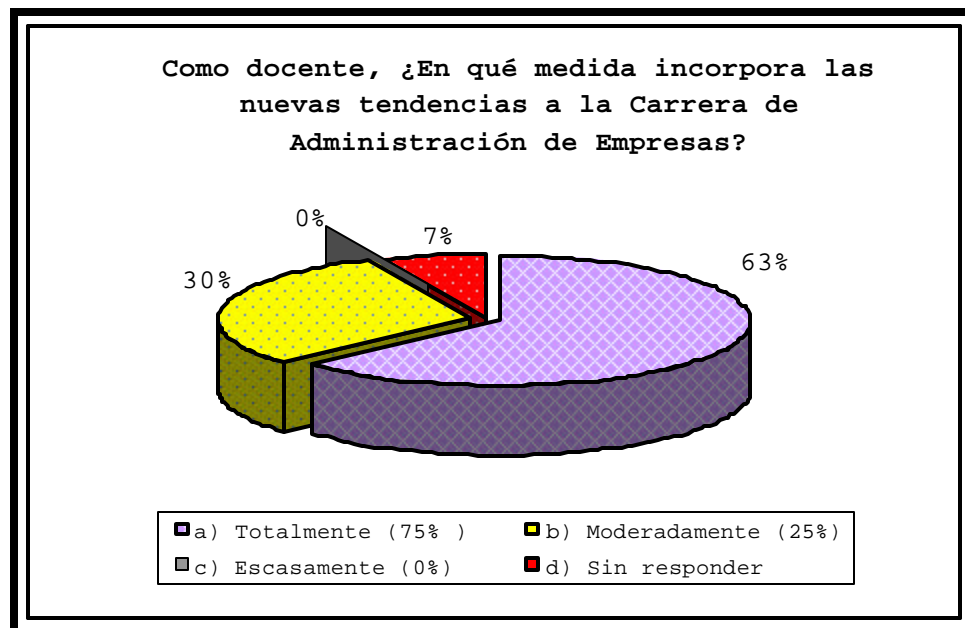
Como docente, ¿En qué medida incorpora las nuevas tendencias a la carrera de Administración de Empresas?

Objetivo: Conocer en qué medida el profesional incorpora las últimas tendencias relacionadas a la carrera de Administración de Empresas en su rol como docente.

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Totalmente (75% )	19	63%
b) Moderadamente (25%)	9	30%
c) Escasamente (25%)	0	0%
d) Sin responder	2	7%
Totales	30	100%

Gráfico N° 7



Análisis:

La mayor proporción de docentes encuestados (63%) respondió que incorpora totalmente las últimas tendencias del área administrativa en el desarrollo de la cátedra, mientras que un 30% expresó que relaciona moderadamente las nuevas tendencias con el desarrollo de la carrera. Sin embargo, el 7% prefirió no responder la interrogante.

Pregunta N° 8:

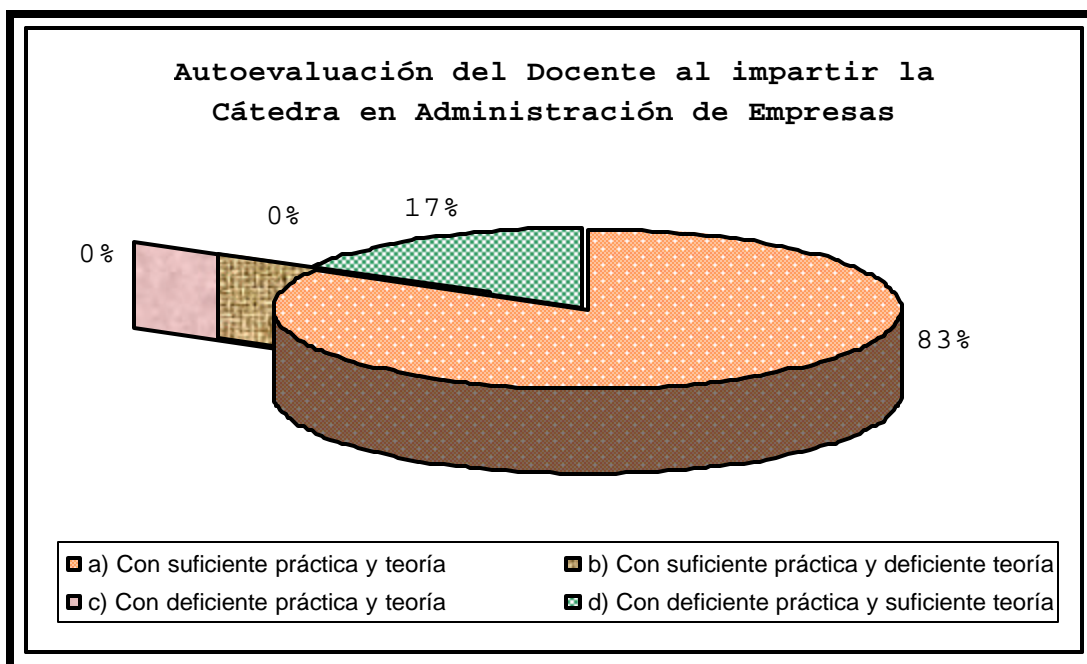
Según su opinión ¿Cómo imparte la cátedra a su cargo?

Objetivo: Conocer la autovaloración del docente con respecto a la forma de impartir la cátedra.

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Con suficiente práctica y teoría	25	83%
b) Con suficiente práctica y eficiente teoría	0	0%
c) Con deficiente práctica y teoría	0	0%
d) Con deficiente práctica y suficiente teoría	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 8



Análisis:

Un porcentaje significativo del 83% de encuestados, considera que imparte la cátedra con suficiente práctica y teoría, mientras que el 17% piensa que ofrece la disciplina con deficiente práctica y suficiente teoría. Lo anterior muestra que los docentes están seguros de mantener un equilibrio entre la práctica y la teoría.

Pregunta N° 9:

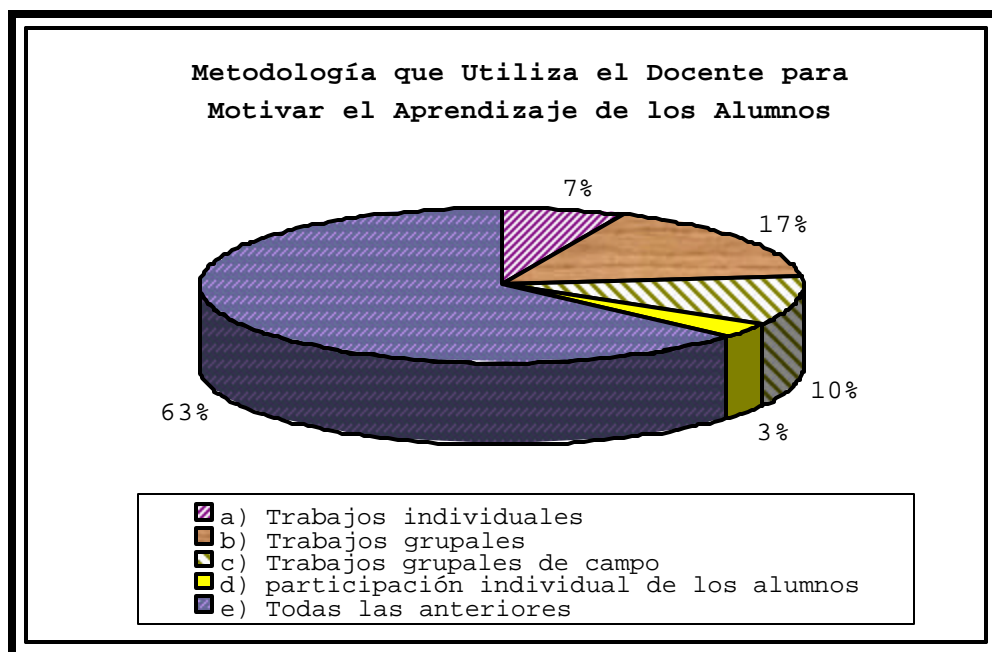
¿Qué metodología utiliza usted para propiciar el aprendizaje y participación de los alumnos?

Objetivo: Saber la metodología que elige el docente para motivar el aprendizaje y participación de los estudiantes.

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Trabajos individuales	2	7%
b) Trabajos grupales	5	17%
c) Trabajos grupales de campo	3	10%
d) participación individual de los alumnos	1	3%
e) Todas las anteriores	19	63%
Totales	30	100%

Gráfico N° 9



Análisis:

La mayoría de docentes (63%) utiliza diversos métodos para propiciar el aprendizaje de los alumnos, los más comunes son los trabajos en grupo, trabajos grupales de campo, trabajos individuales y sin dejar fuera la participación individual del alumno. Sin embargo, el 17% solo emplea labores grupales, un 10% opta por trabajos grupales de campo y el 3% restante recurre a la participación individual del alumno.

Pregunta N° 10:

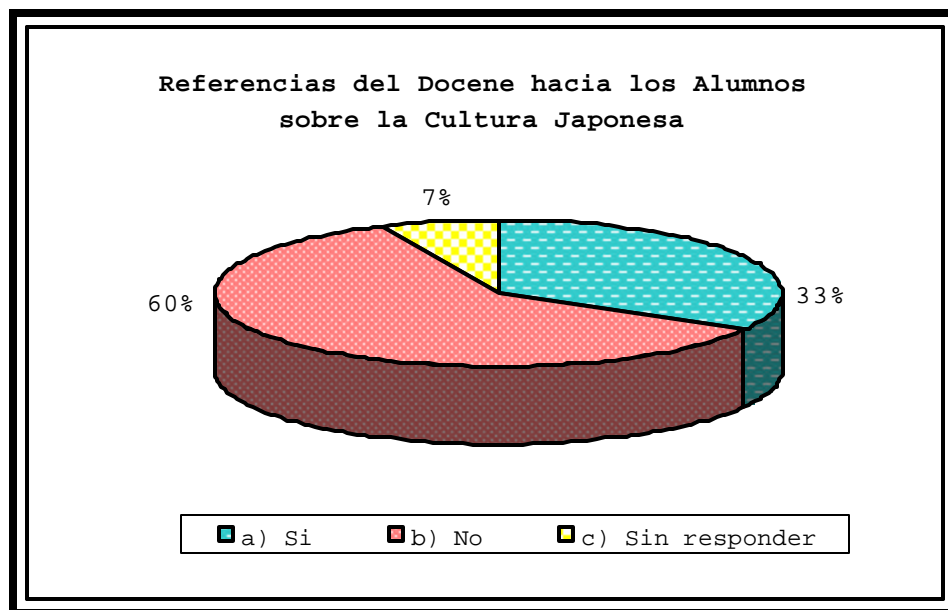
¿En su función como docente, recomienda autores, personajes o técnicas provenientes de la cultura japonesa para el aprendizaje de la carrera?

Objetivo: Conocer sí el catedrático recomienda personajes o técnicas procedentes de la cultura japonesa a los alumnos.

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	10	33%
b) No	18	60%
c) Sin responder	2	7%
Totales	30	100%

Gráfico N° 10



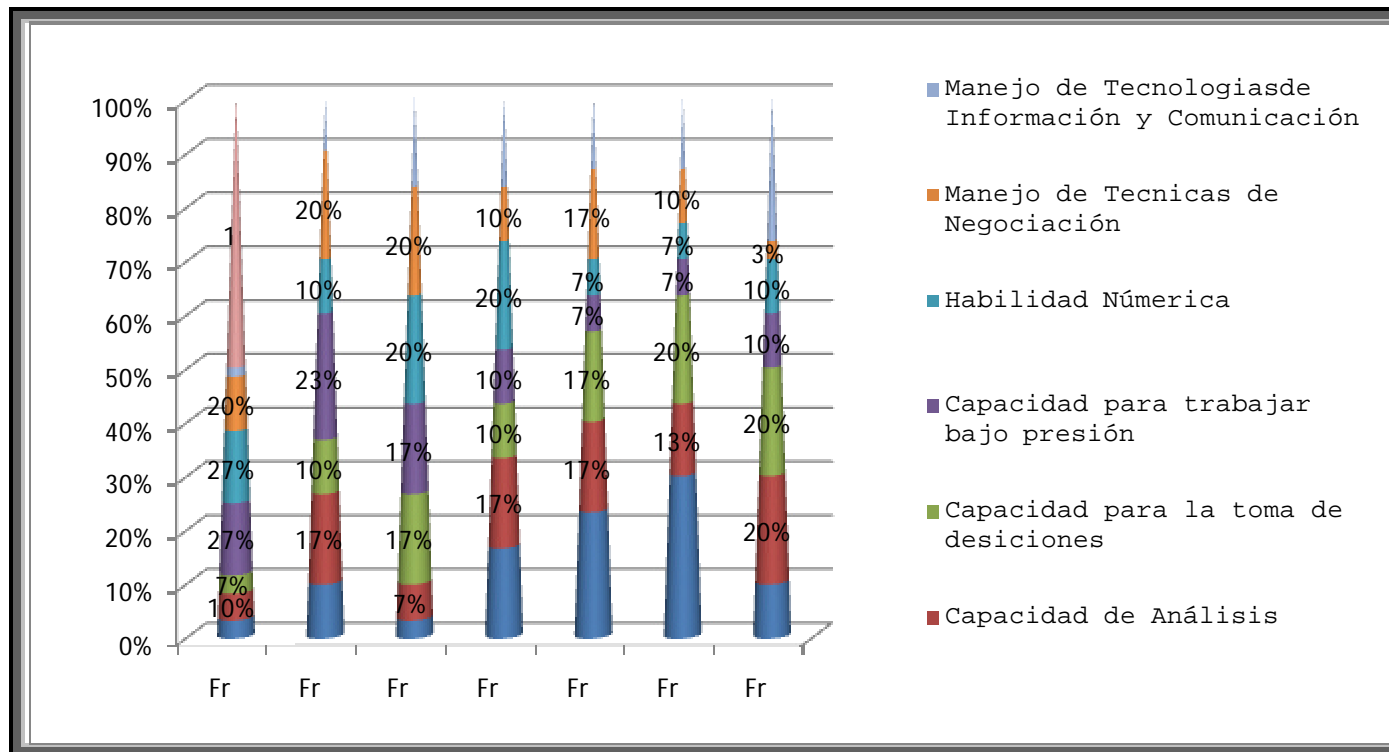
Análisis:

Los docentes en su mayoría, representada por un 60%, manifiestan que no recomienda personajes o técnicas procedentes de la cultura japonesa a sus discípulos, mientras que un 33% manifestó lo contrario y un 7% prefirió no responder. Entre las recomendaciones que hacen los profesionales destacan las técnicas del Kaizen, 5S, mejora continua y gestión de calidad. Sin embargo, para el caso de los personajes, la mayoría reveló no recordar los nombres de los personajes orientales, salvo Keniche Ohmae, Doctor Juran, Ishikawa y Takacuchi.





Grafico N° 11



## Análisis:

Al respecto de los atributos que debe desarrollar un profesional se concluye con un 21% es importante tener habilidad numérica otro aspecto importante es la capacidad de trabajo en equipo con un 19%, la capacidad para el trabajo bajo presión con un 16% y un 12 % la capacidad de análisis como lo mas relevante al respecto. Un factor considerado de gran importancia es el conocimiento y uso de nuevas tecnologías lo que muestra la necesidad de actualizarse constantemente.

Pregunta N° 12:

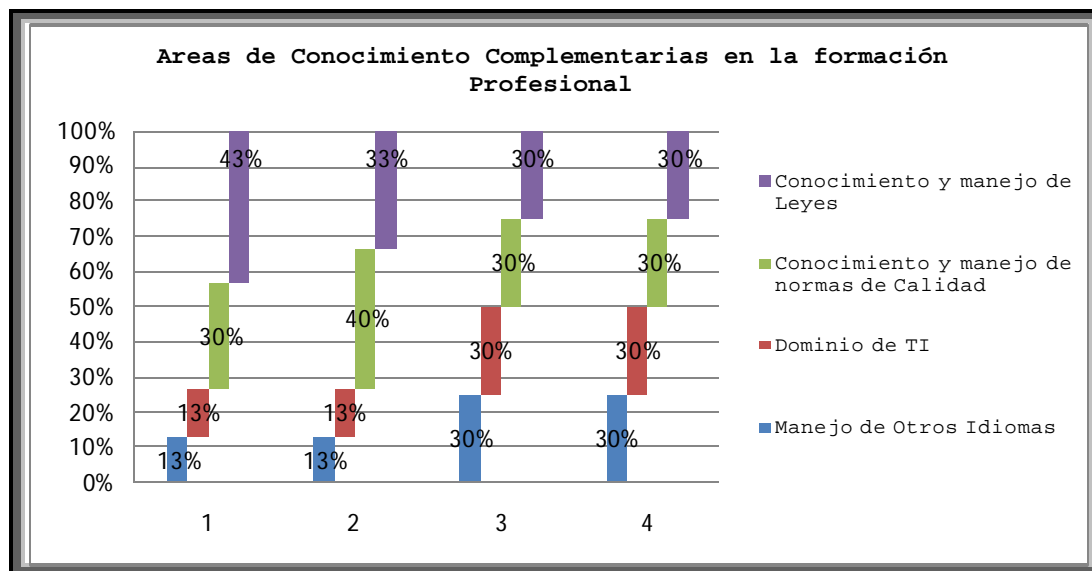
De acuerdo a su opinión, enumere del 1 (menor importancia) al 4 (mayor importancia) y sin repetición, las áreas de conocimiento complementarias que son prioritarias para la formación del profesional en Administración de Empresas.

Objetivo: Establecer las áreas de conocimiento suplementarias para la formación del profesional en Administración de Empresas.

Tabla N° 12

Áreas de Conocimiento/ Valor de Importancia	1	Fr	2	Fr	3	Fr	4	Fr
Manejo de Otros Idiomas	4	13%	4	13%	12	30%	10	30%
Dominio de TI	4	13%	4	13%	9	30%	13	30%
Conocimiento y manejo de normas de Calidad	9	30%	12	40%	6	30%	3	30%
Conocimiento y manejo de Leyes	13	43%	10	33%	3	30%	4	30%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Grafico N° 12



Análisis:

De los docentes encuestados sobre las áreas de conocimiento complementarias en la formación profesional se obtuvieron los siguientes resultados el 43% consideran el manejo de leyes como poco importante, sin embargo el 40% considera medianamente importante el conocimiento y manejo de Normas de Calidad y el 30% considera que tanto el manejo de otro idioma, el Dominio de TI, las Normas de Calidad y el Manejo de las Leyes son muy importantes.

Pregunta N° 13:

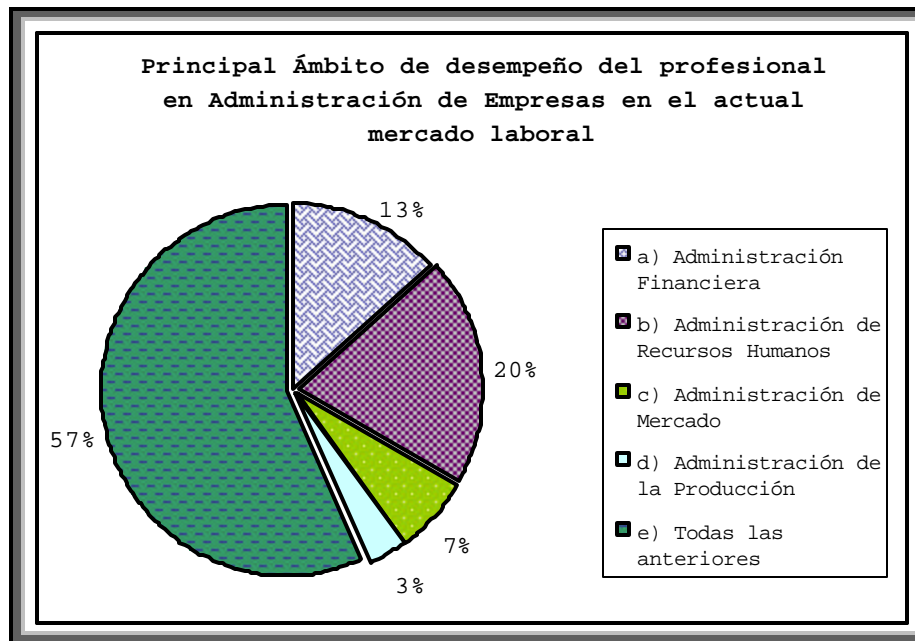
De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que es el principal ámbito de desempeño que el profesional en Administración de Empresas realiza en el mercado laboral?

Objetivo: Conocer el principal ámbito de desempeño del profesional en Administración de Empresas dentro del mercado laboral.

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Administración Financiera	4	13%
b) Administración de Recursos Humanos	6	20%
c) Administración de Mercado	2	7%
d) Administración de la Producción	1	3%
e) Todas las anteriores	17	57%
Total	30	100%

Gráfico N° 13



Análisis:

La mayoría de docentes, representados por el 57%, sostiene que el profesional debe desarrollarse en las cuatro áreas administrativas fundamentales: Finanzas, Mercado, Recursos Humanos y Producción. En cambio, el resto de encuestados contradicen lo anterior, ya que ellos opinan que el profesional debe desarrollarse en un área administrativa específica siendo estas por orden de relevancia: Recursos Humanos (17%), Finanzas (13%) y Producción (3%).

Pregunta N° 14

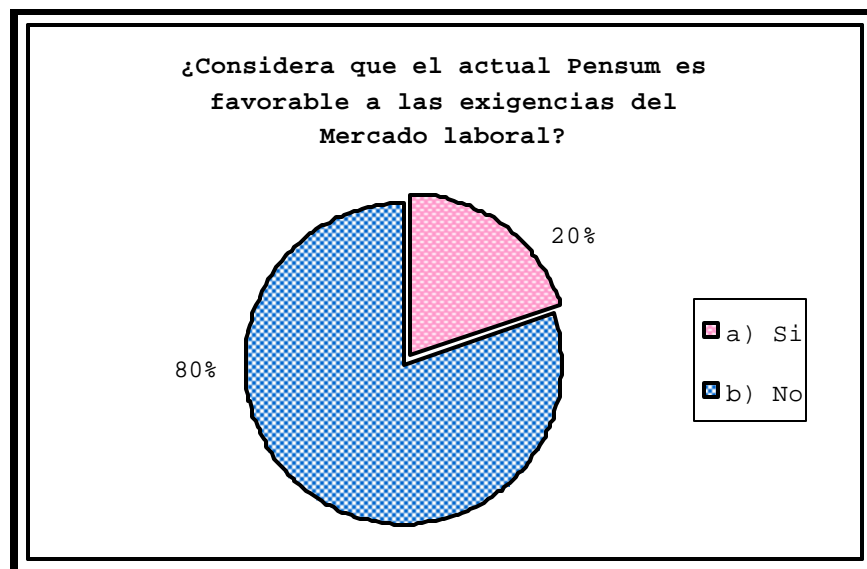
Según su criterio, ¿Considera que el actual pensum para la carrera en Administración de Empresas de la UES es favorable a las exigencias del actual mercado laboral?

Objetivo: Conocer la percepción del docente acerca de sí el vigente programa de estudios es a fin a las exigencias del actual mercado laboral.

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	6	20%
b) No	24	80%
Total	30	100%

Grafico N° 14



## Análisis:

El 80% de encuestados opina que el vigente pensum no es favorable a las exigencias del actual mercado laboral por que no proporciona a los estudiantes los conocimientos técnicos y prácticos que son requeridos en el mercado. Así mismo, coinciden en que es necesario actualizar e innovar el programa de estudio y que se deben incluir las prácticas profesionales. En cambio, un 20% respondió afirmativamente a la pregunta, señalando que el actual pensum es generalista porque abarca todas las ramas de la carrera administrativa, lo cual beneficia al profesional y por consiguiente se cubren las exigencias del mercado laboral.

Pregunta N° 15:

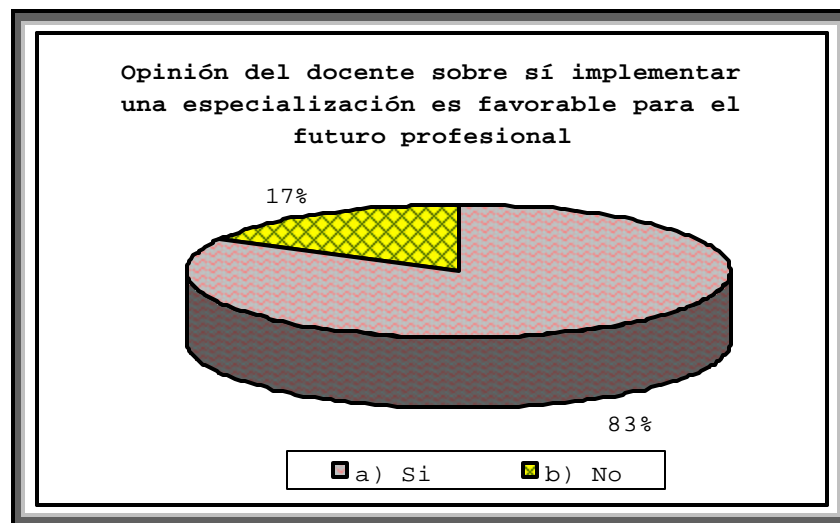
Según su opinión, ¿Considera que implementar una especialización previa para el estudiante egresado de la carrera en Administración de Empresas es favorable para optar a dicha grado académico?

Objetivo: Conocer la percepción del catedrático respecto a si implementar una especialización sería favorable para que el estudiante obtenga el grado académico correspondiente a la carrera.

Tabla N° 15

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	25	83%
b) No	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 15



Análisis:

La implementación de una especialización si es favorable para el futuro profesional, según lo manifestó el 83% de los encuestados, ya que aducen que el profundizar en un área determinada le ayudaría al alumno a ampliar sus conocimientos y habilidades. No obstante, el 17% contestó negativamente a la pregunta ya que consideran que el trabajo de graduación debe realizarse previamente a la especialización, y de igual manera, sostienen que el primero es parte del segundo.

Pregunta N° 16:

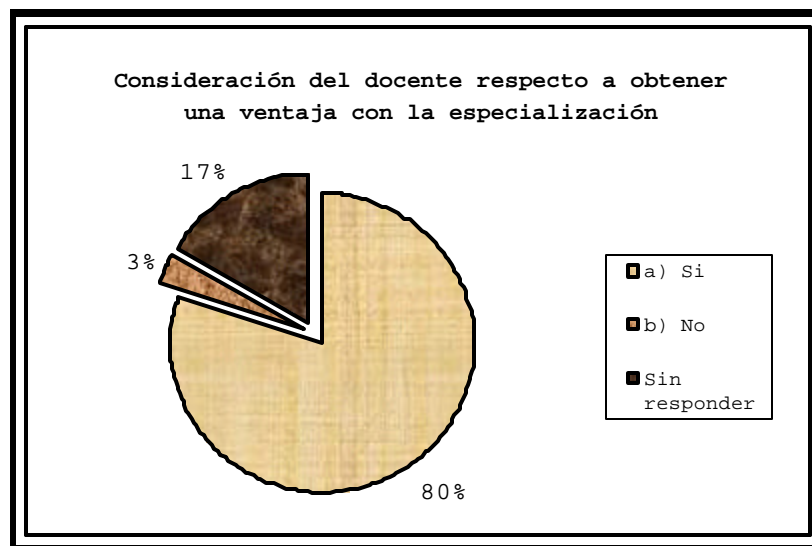
¿Considera que la implementación de una especialización le daría una ventaja al estudiante?

Objetivo: Identificar quienes consideran que obtener una especialización es una ventaja para el futuro profesional.

Tabla N° 16

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	24	80%
b) No	1	3%
Sin responder	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 16



Análisis:

Un 80% de encuestados, opina que la especialización si brindaría una ventaja a los futuros profesionales, mientras que el 3% opina lo contrario y un 17% omitió la pregunta.

Pregunta N° 17:

¿Cuál de las siguientes ventajas le parece más significativa para la implementación de una especialización en la carrera de Administración de Empresas?

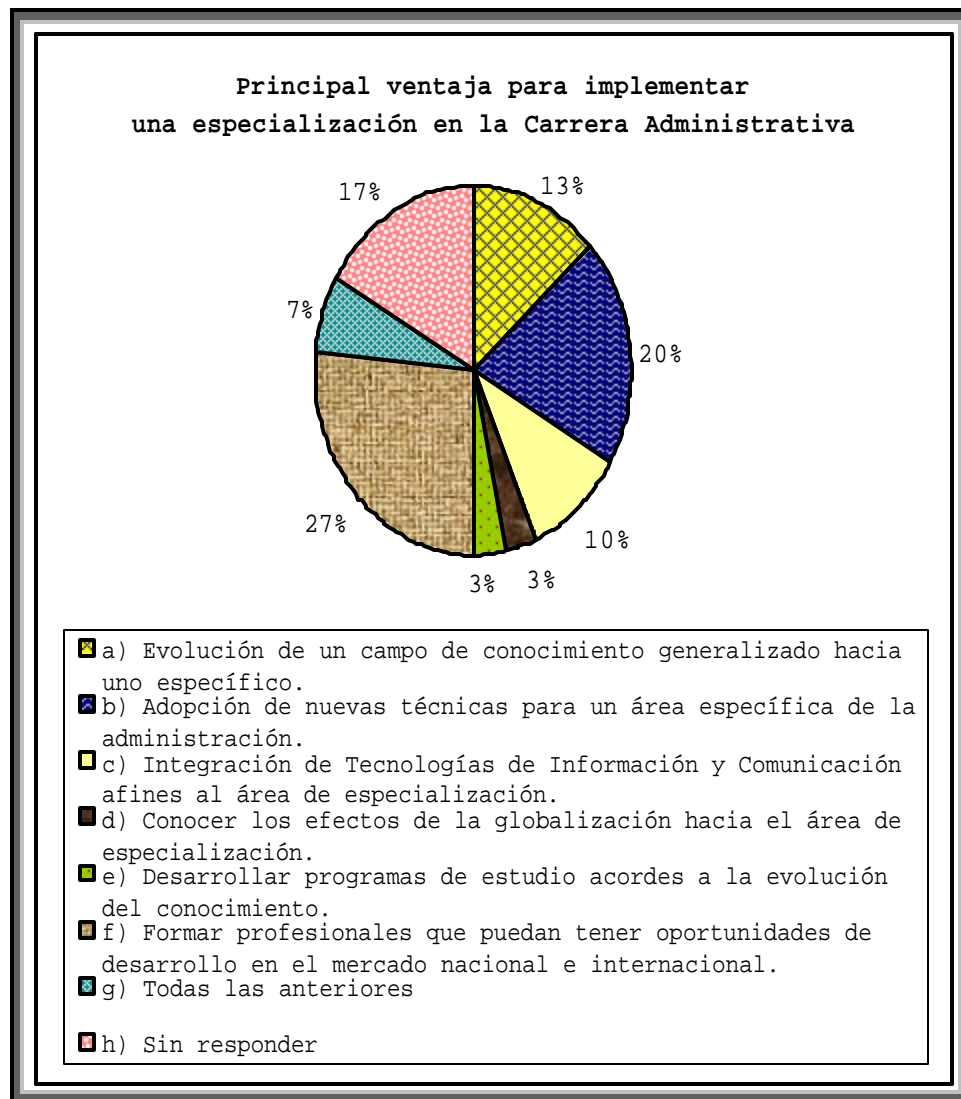
Objetivo: Establecer cuál será la principal ventaja que proporcionará la implementación de un especialización.

Tabla N° 17

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Evolución de un campo de conocimiento generalizado hacia uno específico.	4	10%
b) Adopción de nuevas técnicas para un área específica de la admón.	6	21%
c) Integración de TIC afines al área de especialización.	3	10%
d) Conocer los efectos de la globalización hacia el área de especialización.	1	3%
e) Desarrollar programas de estudio acordes a la evolución del conocimiento.	1	3%
f) Formar profesionales que puedan tener oportunidades de desarrollo en el mercado nacional e internacional.	8	28%
g) Todas las anteriores.	2	7%
h) Sin responder.	5	17%
Total	30	100%



Gráfico N° 17



## Análisis:

El formar profesionales que puedan tener oportunidades de desarrollo en el mercado nacional e internacional es la principal ventaja para que los alumnos opten a una especialización, según la opinión del 27% de encuestados. En cambio, el 20% considera que es la adopción de nuevas técnicas para un área específica de la Administración, el 10% manifiesta que es la evolución de un campo de conocimiento generalizado hacia uno específico.

Pregunta N° 18:

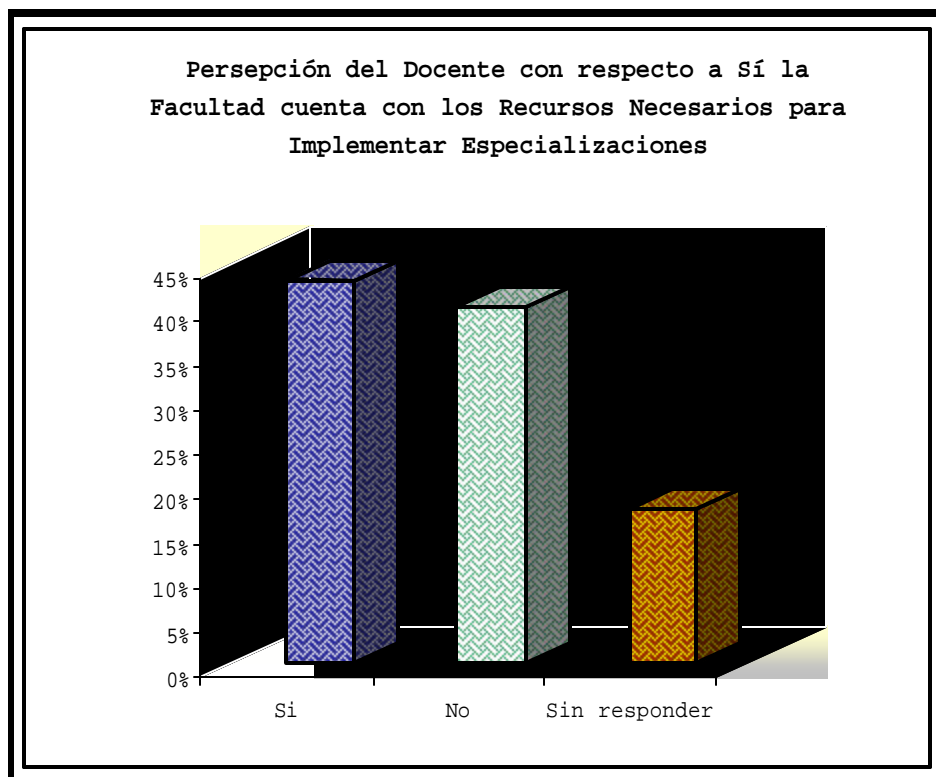
Según su opinión, ¿La Facultad de Ciencias Económicas de la UES, tiene los recursos necesarios para implementar especializaciones en la Carrera de Administración de Empresas?

Objetivo: Conocer si la Facultad de Ciencias Económicas posee los recursos esenciales para implementar especializaciones.

Tabla N° 18

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	13	43%
b) No	12	40%
Sin responder	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 18



## Análisis:

Para el 43% de encuestados, la Facultad sí cuenta con los recursos necesarios para implementar especializaciones por que consideran que hay personal calificado para emprender dicho proyecto, y además, porque existe una partida presupuestaria para la excelencia académica, por lo cual se haría una mejor asignación de los recursos para emprender dicha actividad. El 40% contestó lo contrario, porque aducen que el presupuesto asignado a la Facultad es insuficiente, que no existe la infraestructura adecuada y que además no hay disponibilidad de recursos tecnológicos. Mientras que 17% omitió dicha interrogante.

## Pregunta N° 19:

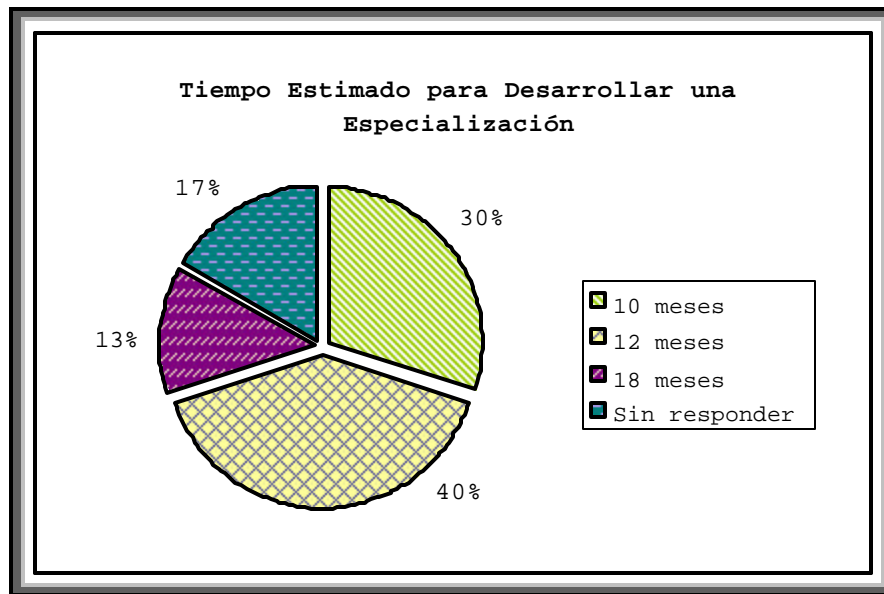
De acuerdo a su experiencia, ¿Cuánto tiempo considera necesario para desarrollar las especializaciones en la carrera de Administración Empresas?

Objetivo: Estimar el tiempo necesario que se requiere para llevar a cabo las especializaciones.

Tabla N° 19

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 10 meses	9	30%
b) 12 meses	12	40%
c) 18 meses	4	13%
Sin responder	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 19



Análisis:

El 40% de los encuestados considera que 12 meses son necesarios para desarrollar una especialización, el 30% estima 10 meses y el 13% piensa que deben ser 18 meses. El 17% restante, no respondió a dicha pregunta.

Pregunta N° 20

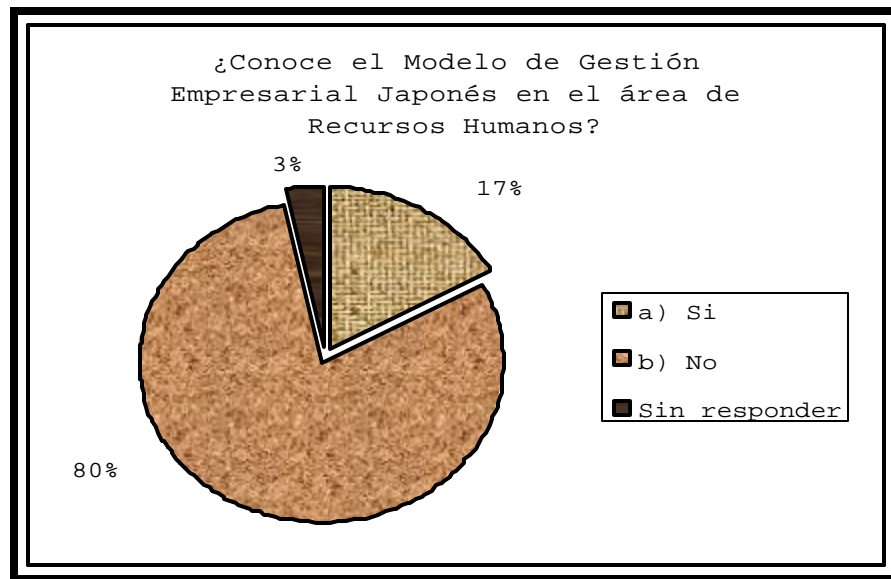
¿Conoce el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos?

Objetivo: Saber si los docentes tienen conocimiento del Modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos.

Tabla N° 20

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	5	17%
b) No	24	80%
Sin responder	1	3%
Total	30	100%

Gráfico N° 20



Análisis:

La mayoría de profesionales, representado por un 80%, señaló desconocer tal modelo, ya que solo tienen conocimiento de algunas técnicas japonesas aplicadas al área productiva y a nivel organizativo por capacitaciones y aplicaciones de programas de Gestión de Calidad. Mientras que el 17% respondió afirmativamente a la pregunta puntualizando que es un modelo gerencial paternalista y fiel.

Pregunta N° 21

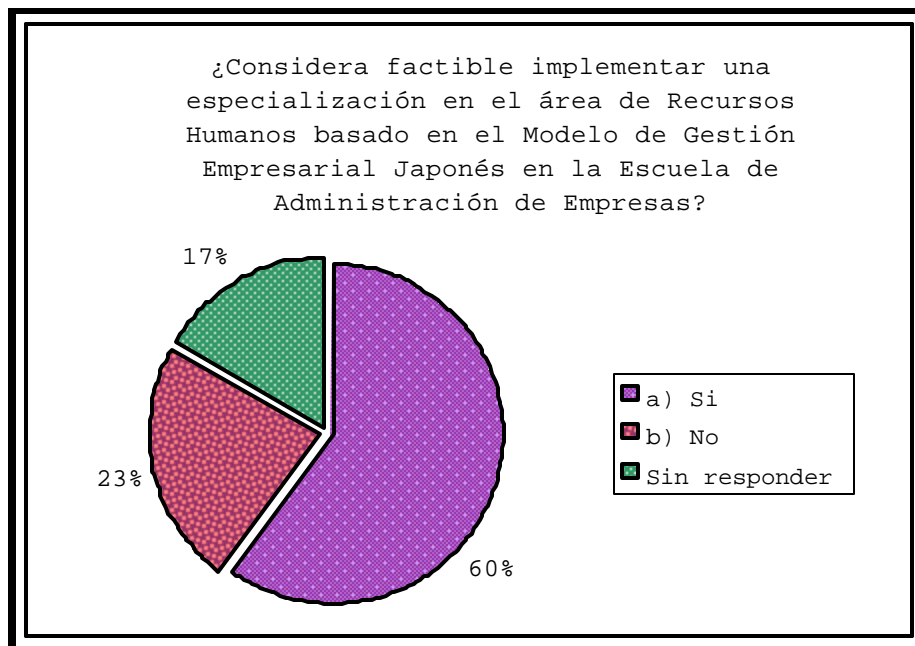
¿Considera factible implementar una especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en la Escuela de Administración de Empresas?

Objetivo: Conocer la opinión docente en cuanto a la factibilidad de realizar una especialización en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés para la escuela de Administración de Empresas.

Tabla N° 21

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	60%
No	7	23%
Sin responder	5	17%
Total	30	100%

Gráfico N° 21:



## Análisis:

El 60% de encuestados, manifestó que sí es factible realizar una especialización en el área de Recursos Humanos con base al Modelo de Gestión Empresarial Japonés porque consideran que las empresas diferenciarían la competitividad del recurso humano por la metodología que utiliza el modelo occidental, además, que el profesional debe tener una aptitud innovadora para desarrollar o adaptar nuevos conocimientos. Sin embargo, el 23% contradice la posibilidad de implementar esta especialización porque señalan que cultural y económicamente somos diferentes a Japón. En cambio, el 17% prefirió omitir la pregunta por desconocer dicho modelo.

Pregunta N° 22

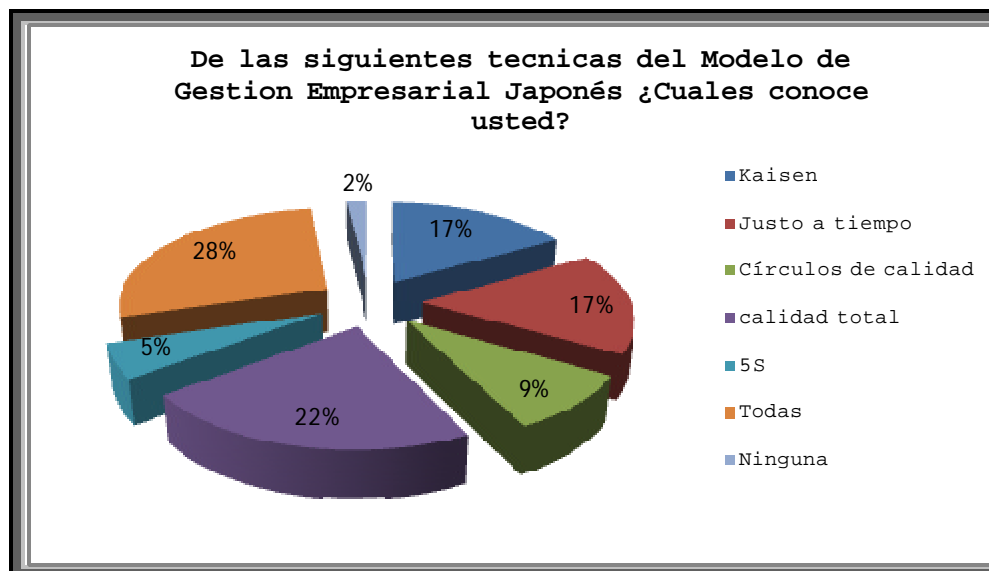
De las siguientes técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés, ¿Cuáles conoce usted?

Objetivo: Identificar las Técnicas Japonesas que conoce el docente.

Tabla N° 22

Técnicas	Fa	Fr	Total
Kaisen	9	30%	30
Justo a tiempo	9	30%	30
Círculos de calidad	5	17%	30
calidad total	12	40%	30
5S	3	10%	30
Todas	15	50%	30
Ninguna	1	3%	30

Grafico N° 22



Análisis:

De los docentes encuestados el 22% afirma conocer todas las técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Sin embargo existe un 18% que conoce la Calidad Total, se cuenta con un 13% que conocen tanto Kaisen como justo a tiempo y solo un 4% que manifestó conocer la técnica de las 5'S.

## Pregunta N° 23

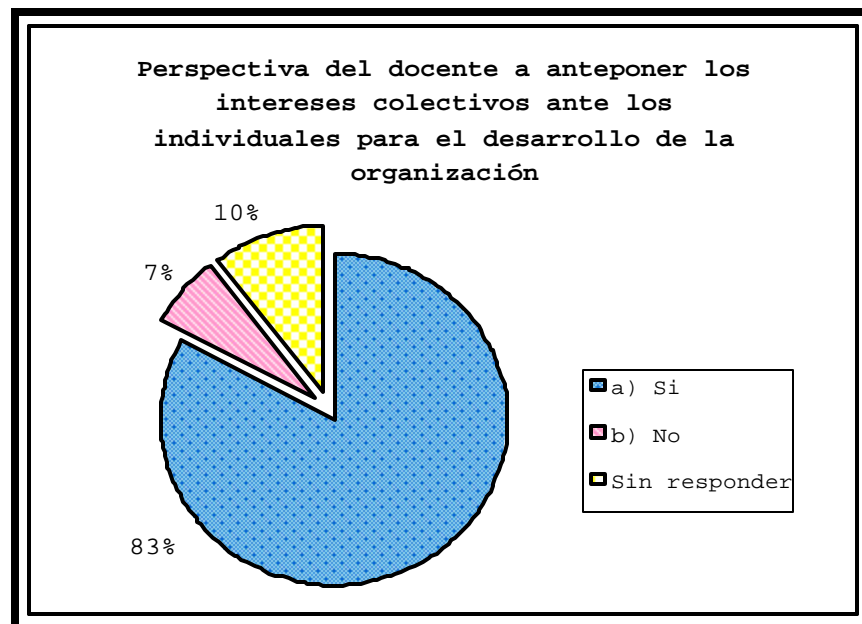
Según su experiencia profesional, ¿Considera que hay que anteponer los intereses colectivos o grupales (Gestión Empresarial Japonés) ante los individuales (Gestión Empresarial Americano) para el desarrollo de la organización?

Objetivo: Conocer la percepción del docente referente a anteponer los intereses colectivos sobre los individuales para el desarrollo de la organización, lo cual es una característica particular para la creación del perfil.

Tabla N° 23

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	25	83%
b) No	2	7%
Sin responder	3	10%
Total	30	100%

Gráfico N° 23



## Análisis:

Deben prevalecer los intereses colectivos ante los individuales para el desarrollo de la organización, según el consenso de los profesionales encuestados (83%), porque consideran que el trabajo en equipo genera óptimos resultados, además de ser un principio administrativo



muy utilizado, como también enfatizan en que las organizaciones perciben los resultados en conjunto. Sin embargo, el 7% prefiere anteponer los intereses individuales a los colectivos porque indican que la realidad del mercado laboral beneficia el desempeño individual del empleado. Y un 10% no respondió por no entender la pregunta.

Pregunta N° 24

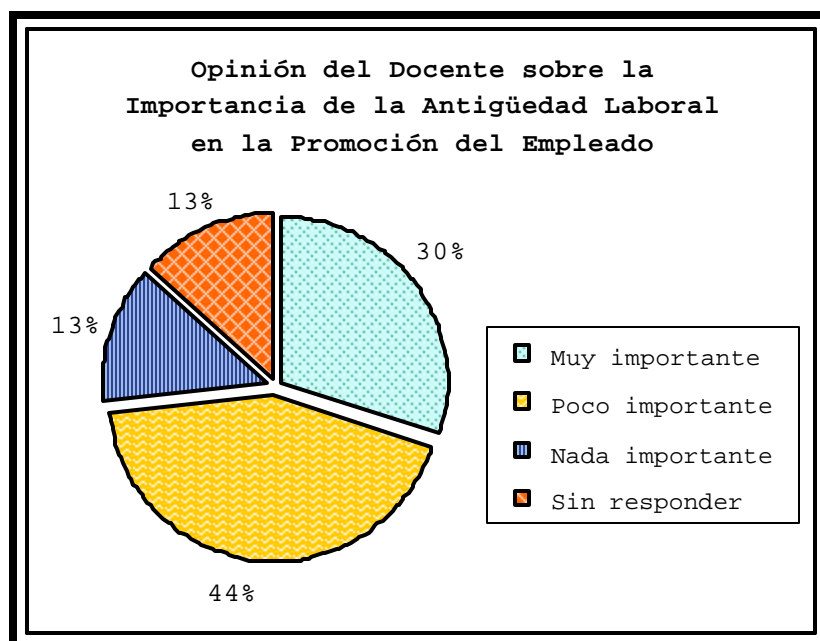
En el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, se considera que la antigüedad laboral es esencial para la promoción o ascenso del empleado, de acuerdo a su rol como docente, ¿Cómo considera este factor de evaluación en las empresas de nuestro medio?

Objetivo: Establecer la importancia que tiene la antigüedad laboral en la promoción o ascenso del empleado, lo cual es un factor determinante en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 24

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Muy importante	9	30%
b) Poco importante	13	44%
c) Nada importante	4	13%
Sin responder	4	13%
Total	30	100%

Gráfico N° 24



Análisis:

El 44% de encuestados, manifestó que es poco importante la antigüedad laboral para la promoción del empleado dentro de la organización, el 30% considera este factor muy importante y para el 13% es nada importante. Lo cual denota que en nuestro medio no es utilizado el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en relación a este planteamiento, ya que los docentes manifiestan que las empresas consideran otros aspectos para la evaluación del empleado, como son las habilidades o competencias.

Pregunta N° 25

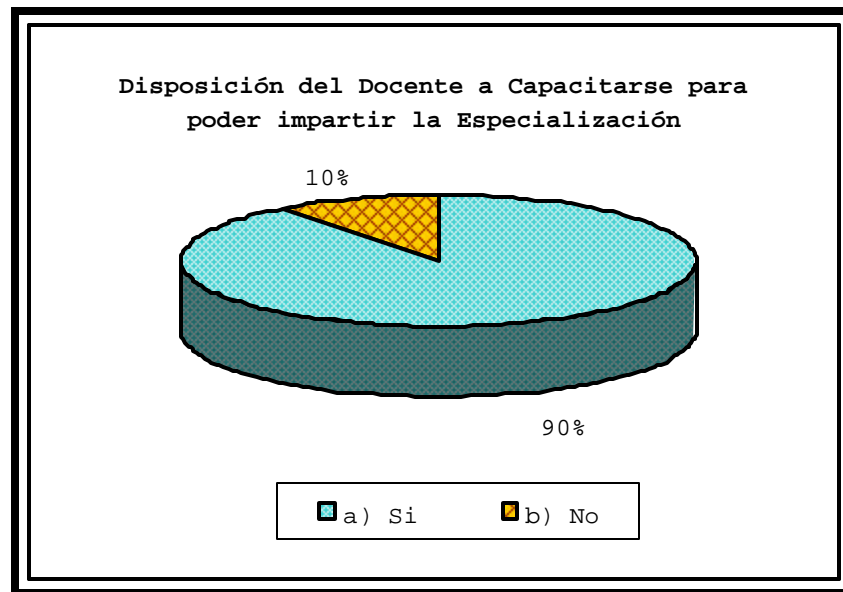
¿Estaría dispuesto a capacitarse para impartir esta especialización basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

Objetivo: Conocer la disposición que tiene el docente para capacitarse sobre el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 25

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	27	90%
b) No	3	10%
Total	30	100%

Gráfico N° 25



#### Análisis:

El 90% de los encuestados estaría dispuesto a capacitarse sobre la especialización planteada, ya que mencionan que como docentes deben actualizarse, desarrollar y formar profesionales competentes al actual mercado laboral. Además confían en que la implementación de la especialización generara significativos cambios en beneficio de la Escuela. Mientras, que el 10% restante respondió negativamente a la pregunta porque predicen el fracaso del proyecto, además de recalcar que los recursos financieros predominan sobre los recursos humanos en las organizaciones.

## ANEXO IV

### INSTRUMENTO DE ENCUESTA

IV. Dirigido Representantes del Área de Recursos Humanos de Empresas del Sector Servicios, dedicadas a la Contratación y Dotación de Personal.





Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**Cuestionario dirigido a Representantes de Empresas dedicadas a la Dotación y Contratación de Personal.**

**Objetivo de la investigación:** Recopilar información básica para la implementación de una especialización basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés para el área de Administración de Recursos Humanos.

**Modelo de Gestión Empresarial Japonés:** se basa en el tipo de Administración Paternalista que estimula la productividad y calidad a nivel colectivo, destacando al área de Recursos Humanos ante las demás áreas de la empresa.

**Modelo de Gestión Empresarial Americano:** se basa en el tipo de Administración Autoritarista que estimula la productividad y calidad a nivel individual relegando al área de Recursos Humanos a una función de apoyo o staff en la organización.

**Indicaciones:** Favor marque con una X la opción que considere conveniente y conteste cuando sea preciso de manera clara y específica. Esta información es estrictamente para fines académicos por lo cual agradecemos su valiosa colaboración.

**Datos Generales**

¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado nacional?

- |                   |     |            |     |
|-------------------|-----|------------|-----|
| a) 5 años ó menos | ___ | b) 6 a 10  | ___ |
| c) 11 a 15        | ___ | d) 16 a 20 | ___ |
| e) 21 años ó más  | ___ |            |     |

¿Cuántos años tiene usted de laborar en la empresa?

- |                   |     |            |     |
|-------------------|-----|------------|-----|
| a) 3 años ó menos | ___ | b) 4 a 6   | ___ |
| c) 7 a 9          | ___ | d) 10 a 12 | ___ |
| e) 13 años ó más  | ___ |            |     |

¿Cuál es su actual nivel académico?

- a) Técnico en: \_\_\_\_\_
- b) Estudiante universitario en: \_\_\_\_\_
- c) Egresado universitario en: \_\_\_\_\_
- d) Graduado universitario en: \_\_\_\_\_

e) Postgrado en: \_\_\_\_\_

En su empresa, ¿Cuál es el requisito académico que debe cumplir la persona que la administra?

- a) Graduado universitario \_\_\_      b) Técnico \_\_\_  
 b) Egresado universitario \_\_\_      d) Postgrado \_\_\_

5. En relación a las Tecnologías de Información y Comunicación, ¿Cuál considera que es la principal destreza que debe tener el Administrador de Empresas para su desempeño profesional?

- a) Internet \_\_\_      b) Redes Sociales \_\_\_  
 c) Teleconferencias \_\_\_      d) Sistemas informáticos \_  
 e) Otras, especifique: \_\_\_\_\_

### Datos para el Diagnóstico

6. Dentro del marco de actividades de selección ¿Cuál es el tipo de profesional que más demandan las empresas para dirigir el área de Recursos Humanos?

- a) Graduado en Administración de Empresas \_\_\_\_\_  
 b) Graduado en Psicología \_\_\_\_\_  
 c) Técnico en Administración o Psicología \_\_\_\_\_  
 d) Graduado en Administración de Empresas con especialidad  
 en el área de Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
 e) Postgrado en Administración de Empresas \_\_\_\_\_  
 f) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

7. Pondere del 1 (Menor importancia) al 7(Mayor importancia) y sin repetición, los atributos que usted considera, son los más importantes que un profesional en Administración de Empresas debe desarrollar para el área de Recursos Humanos.

- a) Habilidades para el desarrollo de planes estratégicos \_\_\_\_\_  
 b) Capacidad de Análisis \_\_\_\_\_  
 c) Capacidad para la toma de decisiones \_\_\_\_\_  
 d) Capacidad para trabajar bajo presión \_\_\_\_\_  
 e) Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación \_\_\_\_\_  
 f) Habilidad numérica \_\_\_\_\_  
 g) Manejo en técnicas de negociación \_\_\_\_\_

8. Según su criterio, ¿considera que en nuestro medio el área de Recursos Humanos ha evolucionado según las exigencias del mercado laboral?

- a) Si \_\_\_      b) No \_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

9. Según su formación profesional y experiencia laboral, ¿Conoce el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos?

- a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_.

10. De las siguientes técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés ¿Cuáles conoce usted?

- a) Kaisen \_\_\_ b) Justo a Tiempo \_\_\_  
 c) Círculos de Calidad \_\_\_ d) Calidad Total \_\_\_  
 e) 5 S \_\_\_ f) Todas las anteriores \_\_\_

11. Según su criterio, ¿Considera que se deben anteponer los objetivos colectivos o grupales (Modelo Japonés) ante los individuales (Modelo Americano) para el desarrollo de la organización?

- a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. En el Modelo de Gestión Empresarial Japonés influye la antigüedad laboral con respecto a la evaluación del empleado, de acuerdo a su experiencia ¿Cómo considera este factor para la promoción o ascenso del trabajador?

- a) Muy importante \_\_\_  
 b) Poco importante \_\_\_  
 c) Nada importante \_\_\_

Escala	Medición
Muy importante	75% ó más
Poco importante	25% ó menos
Nada importante	0%

13. Según su experiencia laboral ¿Cuál de las siguientes direcciones administrativas es más utilizada por las empresas de nuestro país?

- a) Dirección Paternalista (Modelo Empresarial Japonés) \_\_\_  
 b) Dirección Autoritarista (Modelo Empresarial Americano) \_\_\_

14. De acuerdo a su opinión, enumere del 1(Menor importancia) al 4 (Mayor importancia) y sin repetición, las áreas de conocimiento complementarias que son prioritarias para la formación

del profesional en Administración de Empresas?

- a) Manejo de otros idiomas \_\_
- b) Dominio de Tecnologías de Información y Comunicación \_\_
- c) Conocimiento y manejo de Leyes \_\_\_\_
- d) Conocimiento y manejo de Normas de Calidad \_\_\_\_\_

15. Enumere del 1(Menor importancia) al 6 (Mayor importancia) y sin repetición, las expectativas que esperaría de un profesional con especialización en el área de Recursos Humanos de la Universidad de El Salvador.

- a) Profesional con Visión Productiva y Estratégica \_\_\_\_
- b) Profesional orientado a los cambios del mercado \_\_\_\_
- c) Profesional enfocado en la globalización \_\_
- d) Profesional con dirección integral de empresa \_\_
- e) Profesional con liderazgo y responsabilidad social \_\_
- f) Profesional con capacidades y técnicas en la gestión de Capital humano \_\_\_\_

16. ¿Considera que el profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con una especialización en el área de Recursos Humanos, puede tener más oportunidades en el mercado laboral?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

Porqué: \_\_\_\_\_

17. De acuerdo a su criterio, ¿Tiene futuro en El Salvador un profesional en Administración de Empresas con especialidad en área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_



### Objetivo de la Investigación

Recopilar información básica para la implementación de una especialización basada en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés para el área de Administración de Recursos Humanos.

Pregunta N° 1:

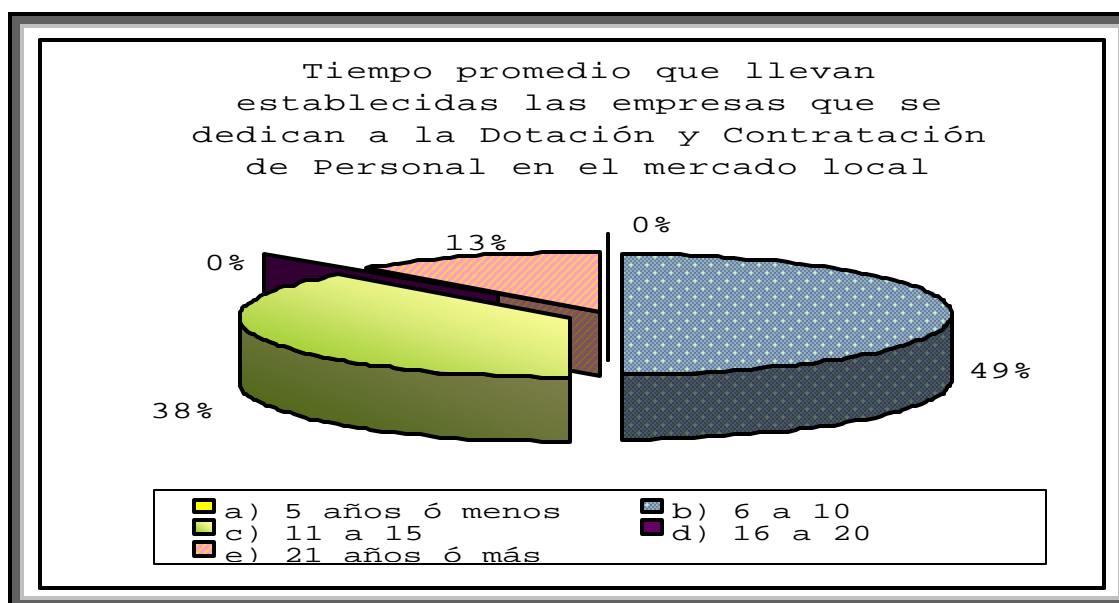
¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado nacional?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio que llevan establecidas las empresas dedicadas a la Contratación y Dotación de Personal en el mercado local.

Tabla N° 1

Alternativas (años)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 5 años ó menos	0	0%
b) 6 a 10	4	49%
c) 11 a 15	3	38%
d) 16 a 20	0	0%
e) 21 años ó más	1	13%
Total	8	100%

Gráfico N° 1



Análisis:

Un 49% de las empresas que se dedican a la Dotación y Contratación de Personal han permanecido entre 6 a 10 años en el mercado salvadoreño. Mientras que el 38% tiene entre 11 a 15 años y solo el 13% tiene entre 21 años ó más. Lo cual denota que este tipo de empresas, con enfoque en el área de Recursos Humanos, ha logrado posicionarse en el mercado laboral de nuestro país.

Pregunta N° 2:

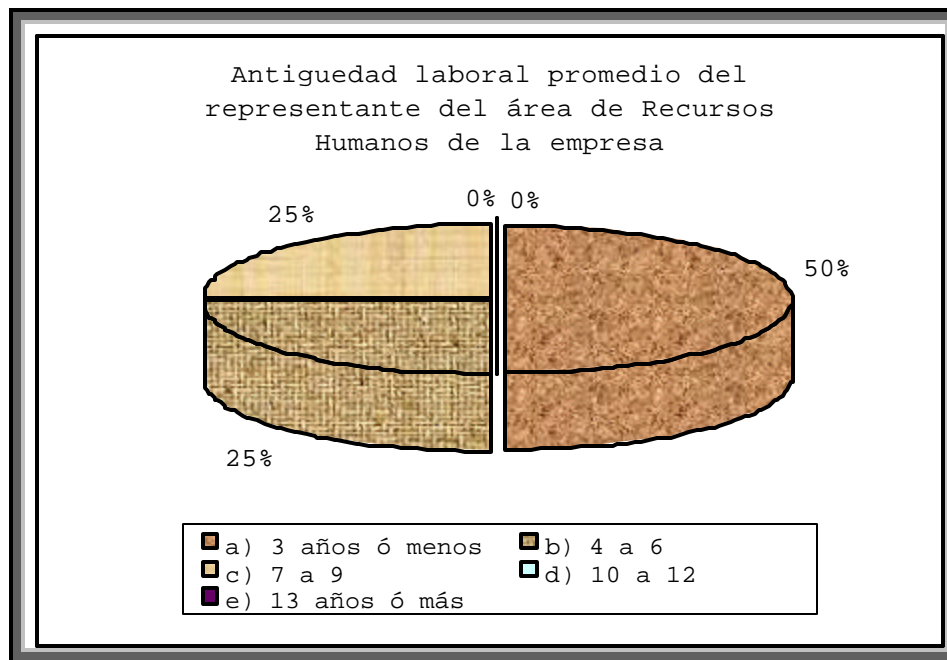
¿Cuántos años tiene usted de laborar en la empresa?

Objetivo: Conocer la antigüedad promedio del empleador dentro de la organización a la que representa.

Tabla N° 2

Alternativas (años)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 3 años ó menos	4	50%
b) 4 a 6	2	25%
c) 7 a 9	2	25%
d) 10 a 12	0	0%
e) 13 años ó más	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 2



Análisis:

El 50% de profesionales encuestados declaró que lleva entre 3 años ó menos de ejercer en la organización, mientras que el 25% tiene entre 4 a 6 años y otro porcentaje similar, tiene entre 7 a 9 años de laborar para la empresa encuestada.

Pregunta N° 3:

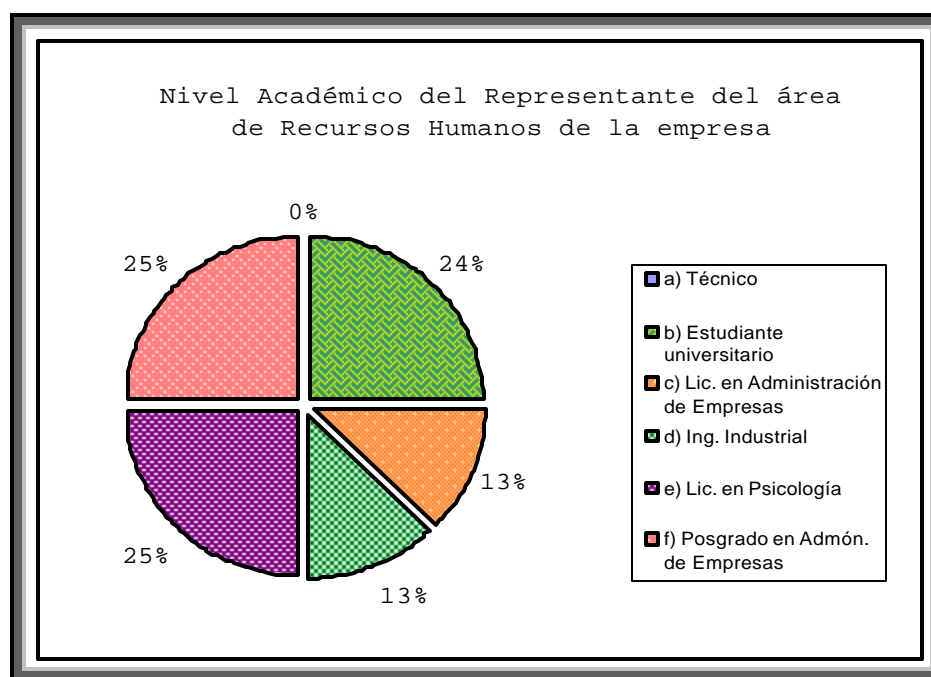
¿Cuál es su actual nivel académico?

Objetivo: Identificar el nivel académico que tiene la persona que representa al área de Recursos Humanos en la organización.

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Técnico	0	0%
b) Estudiante universitario	2	24%
c) Licenciatura en Administración de Empresas	1	13%
d) Ingeniería Industrial	1	13%
e) Licenciatura en Psicología	2	25%
f) Posgrado en Administración de Empresas	2	25%
Total	8	100%

Gráfico N° 3



Análisis:

El 25% de profesionales que ejercen en el área de Recursos Humanos ostenta un posgrado o diplomado homogéneo a dicha área. Otro porcentaje similar al 25% posee el título de Licenciatura en Psicología, mientras que el 24% aún se encuentra cursando el pregrado. Un 13% ostenta el título de Licenciatura en Administración de Empresas y otro porcentaje similar posee el grado de Ingeniería Industrial.

Pregunta N° 4:

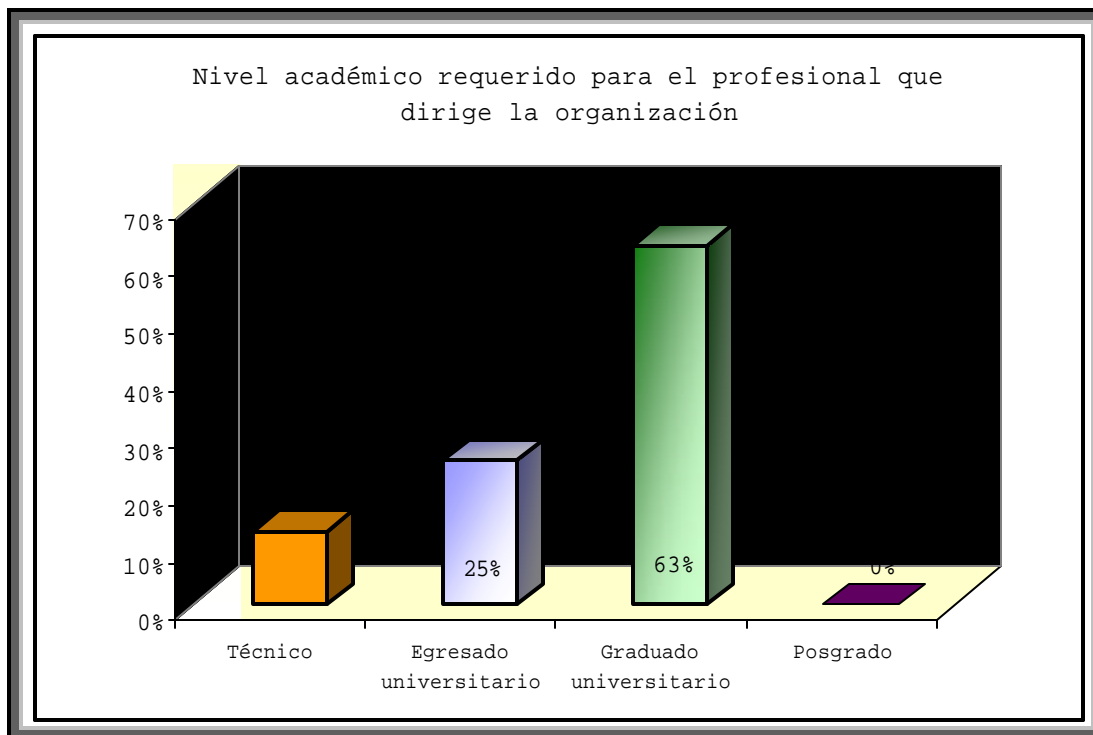
En su empresa, ¿Cuál es el requisito académico que debe cumplir la persona que la administra?

Objetivo: Conocer la exigencia académica que debe cumplir la persona que administra la empresa.

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Técnico	1	13%
b) Egresado universitario	2	25%
c) Graduado universitario	5	63%
d) Posgrado	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 4



Análisis:

El Administrador General de la empresa, ostenta un grado universitario, según lo expresó el 63% de profesionales encuestados, mientras que un 25% indicó que debe ser Egresado universitario y

solamente el 13% respondió que el director debe poseer una carrera técnica para ejercer dicho rol dentro de la organización.

Pregunta N° 5:

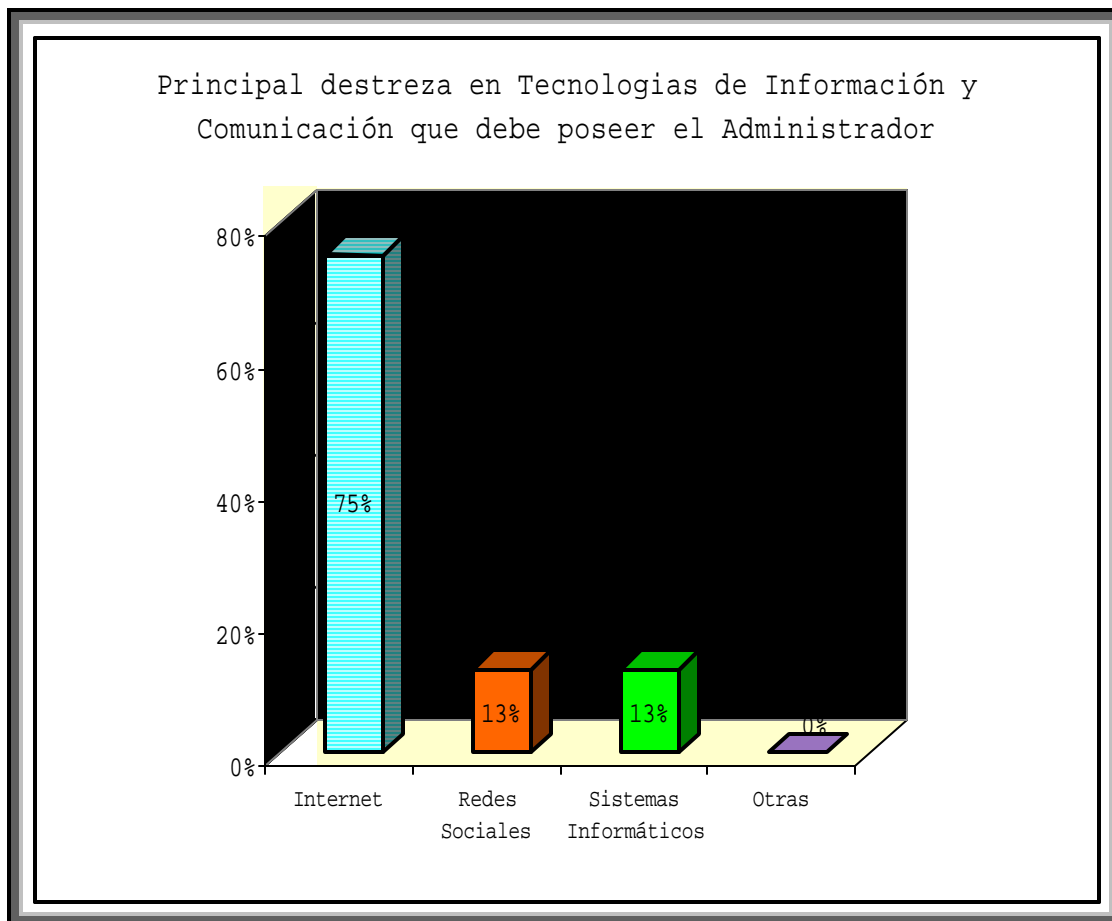
En relación a las Tecnologías de Información y Comunicación, ¿Cuál considera que es la principal destreza que debe tener el Administrador de Empresas para su desempeño profesional?

Objetivo: Conocer la principal destreza en Tecnologías de Información y Comunicación que debe tener el Administrador de Empresas para desempeñarse profesionalmente.

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Internet	6	74%
b) Redes Sociales	1	13%
c) Sistemas Informáticos	1	13%
d) Otras	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 5



Análisis:

El Internet es la principal destreza en Tecnologías de Información y comunicación que debe poseer el Administrador de Empresas, según lo manifestado por el 74% de encuestados. Mientras que el 26% restante, se divide en que son las Redes Sociales y los Sistemas Informáticos.

Pregunta N° 6:

Dentro del marco de actividades de selección ¿Cuál es el tipo de profesional que más demandan las empresas para dirigir el área de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer el tipo de profesional que demandan las empresas para administrar el área de Recursos Humanos. 1

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Lic. en Admón. de Empresas con especialidad en el área de Recursos Humanos	3	38%
b) Lic. en Administración de Empresas	2	25%
c) Graduado en Psicología	0	0%
d) Técnico en Admón. o Psicología	3	38%
e) Posgrado en Admón. de Empresas	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 6

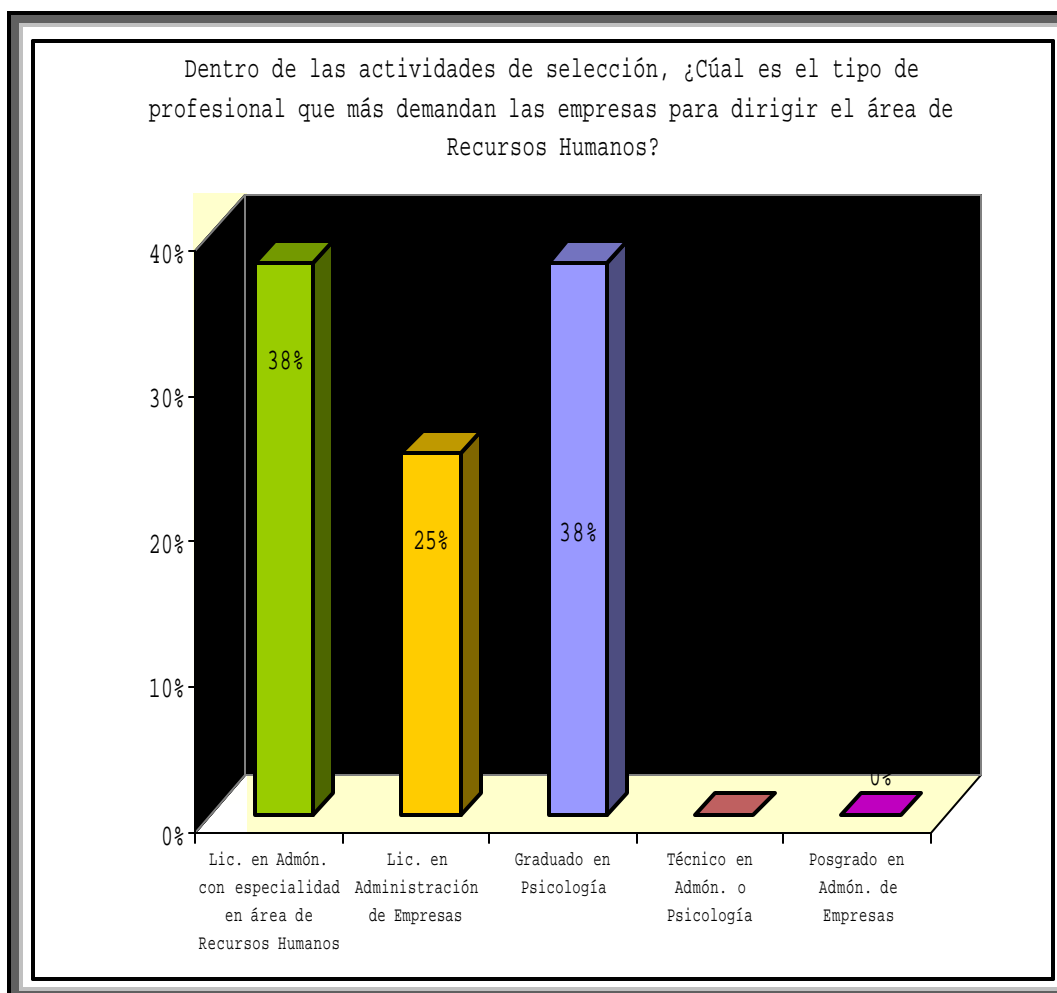
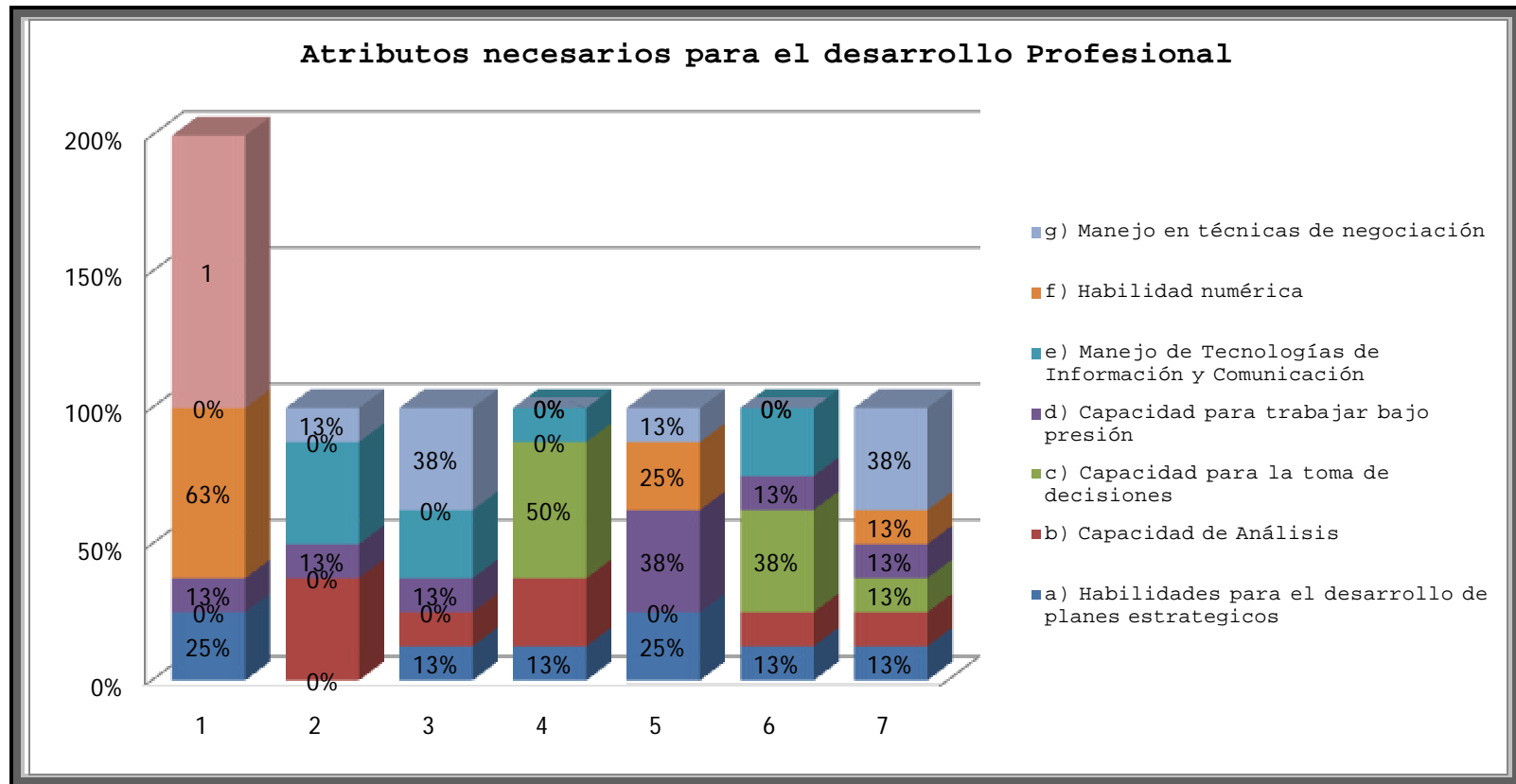






Grafico N° 7



Análisis:

Dentro de los atributos que debe poseer un profesional para el área de recursos humanos en orden de menor importancia a mayor importancia tenemos la Habilidad numérica con un 63%, luego con un 38% el manejo de TI, también con un 38% el manejo de técnicas de negociación y la capacidad para trabajo bajo presión, con un 50% la capacidad para la toma de decisiones.

Pregunta N° 8:

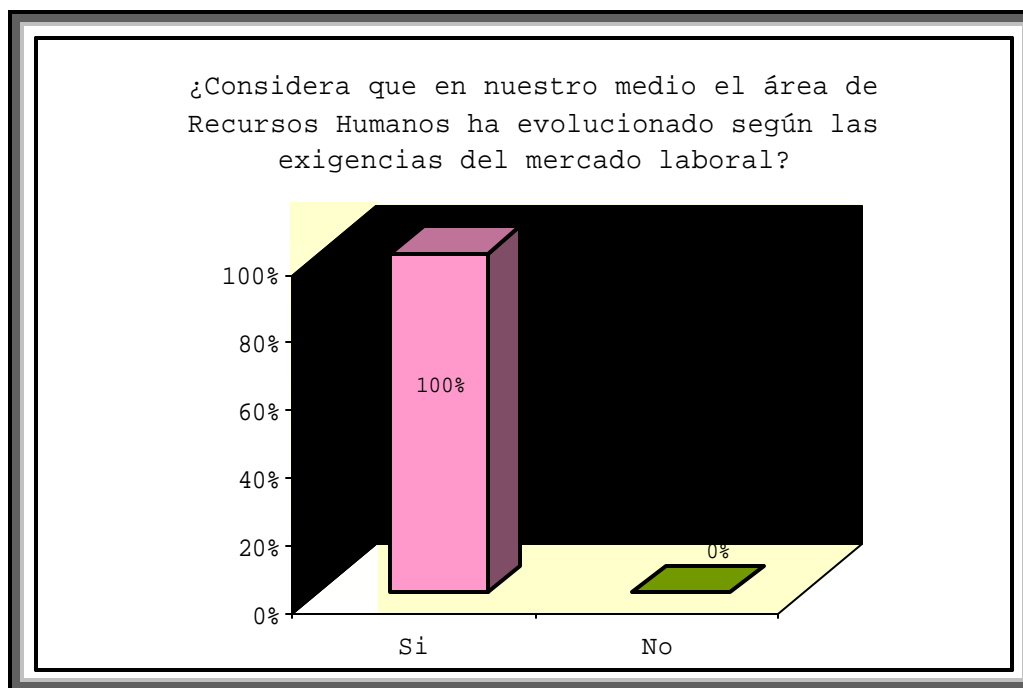
Según su criterio, ¿considera que en nuestro medio el área de Recursos Humanos ha evolucionado según las exigencias del mercado laboral?

Objetivo: Conocer la percepción de los contratistas respecto a la evolución del área de Recursos Humanos según los requerimientos de mercado salvadoreño.

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	8	100%
b) No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 8



Análisis:

El 100% de los encuestados, considera que el área Recursos humanos sí ha evolucionado según las exigencias del mercado salvadoreño, por que hoy en día se tiene mayor interés por el recurso

humano ya que es considerado la base fundamental para el crecimiento de una empresa, a la vez que se tienen nuevos lineamientos y se busca el desarrollo organizacional a través de esta área administrativa. Al mismo tiempo, opinan que actualmente, se tiene mayor énfasis en la selección de personal por competencias, lo cual contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Pregunta N° 9:

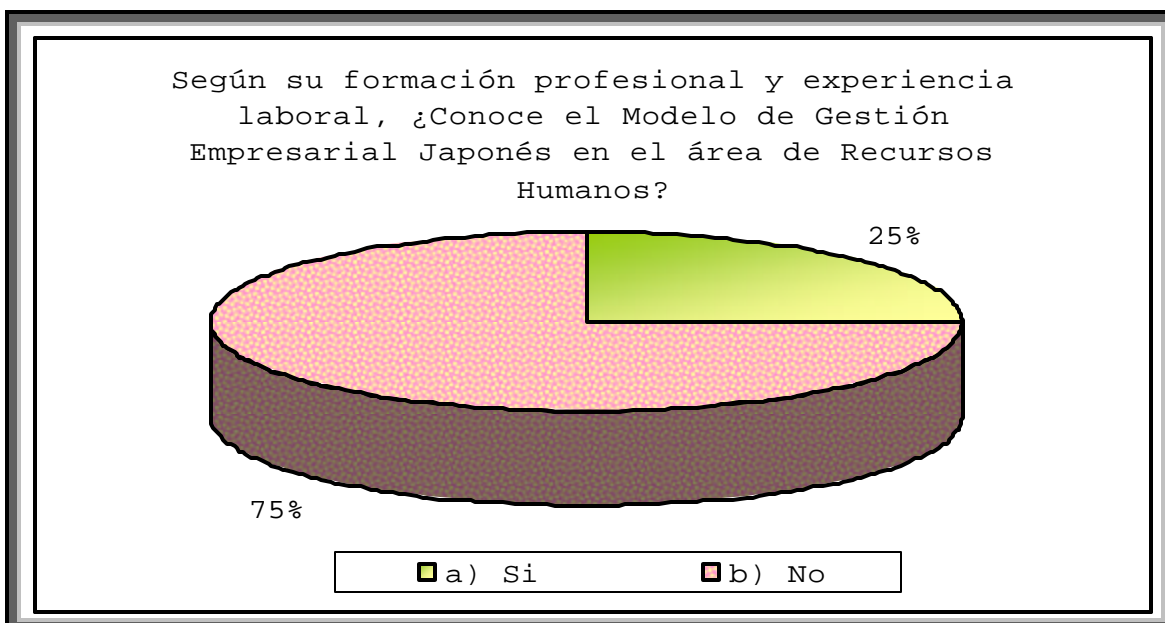
Según su formación profesional y experiencia laboral, ¿Conoce el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar quienes conocen la existencia del Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	2	25%
b) No	6	75%
Total	8	100%

Gráfico N° 9



Análisis:

El 75% de los encuestados, respondió que no conoce el Modelo de Gestión Empresarial Japonés en el área de Recursos Humanos, mientras que el 25% respondió afirmativamente a la pregunta. La mayoría de profesionales encuestados, no conoce este modelo en el área de Recursos Humanos, sino que lo enfocan en el área productiva. Sin embargo, los pocos profesionales que sí conocen este modelo, adujeron que no lo han aplicado internamente en la empresa, sino que lo han trabajado con clientes, específicamente con empresas transnacionales.

Pregunta N° 10:

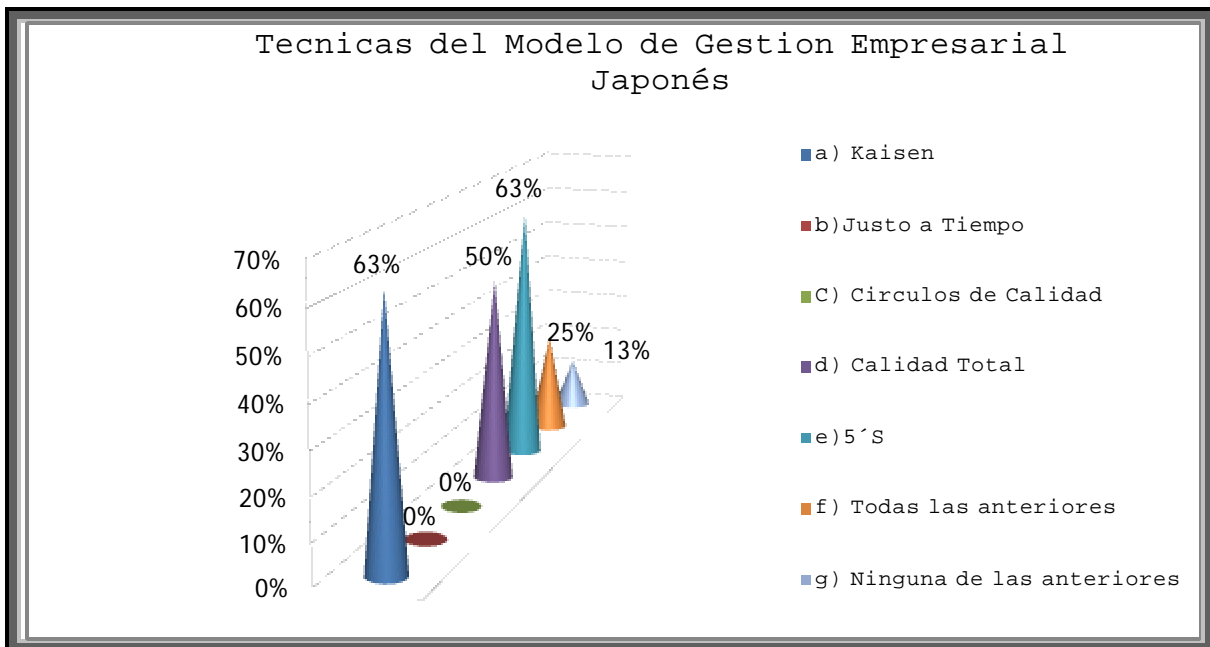
De las siguientes técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés, ¿Cuáles conoce usted?

Objetivo: Identificar si los representantes de las empresas de Outsourcing de personal conocen las técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N° 10

Técnicas del Modelo de Gestión Empresarial Japonés	Fa	Fr	Total
a) Kaisen	5	63%	8
b) Justo a Tiempo	0	0%	8
c) Círculos de Calidad	0	0%	8
d) Calidad Total	4	50%	8
e) 5'S	5	63%	8
f) Todas las anteriores	2	25%	8
g) Ninguna de las anteriores	1	13%	8

Grafico N° 10



Análisis:

Según los datos obtenidos de la encuesta el 63% de los representantes de empresas conocen al menos Kaisen y 5'S, mientras que un 50% afirman conocer la Calidad total y solamente un 25% afirma conocer todas las técnicas del Modelo de Gestión Empresarial.

Pregunta N° 11

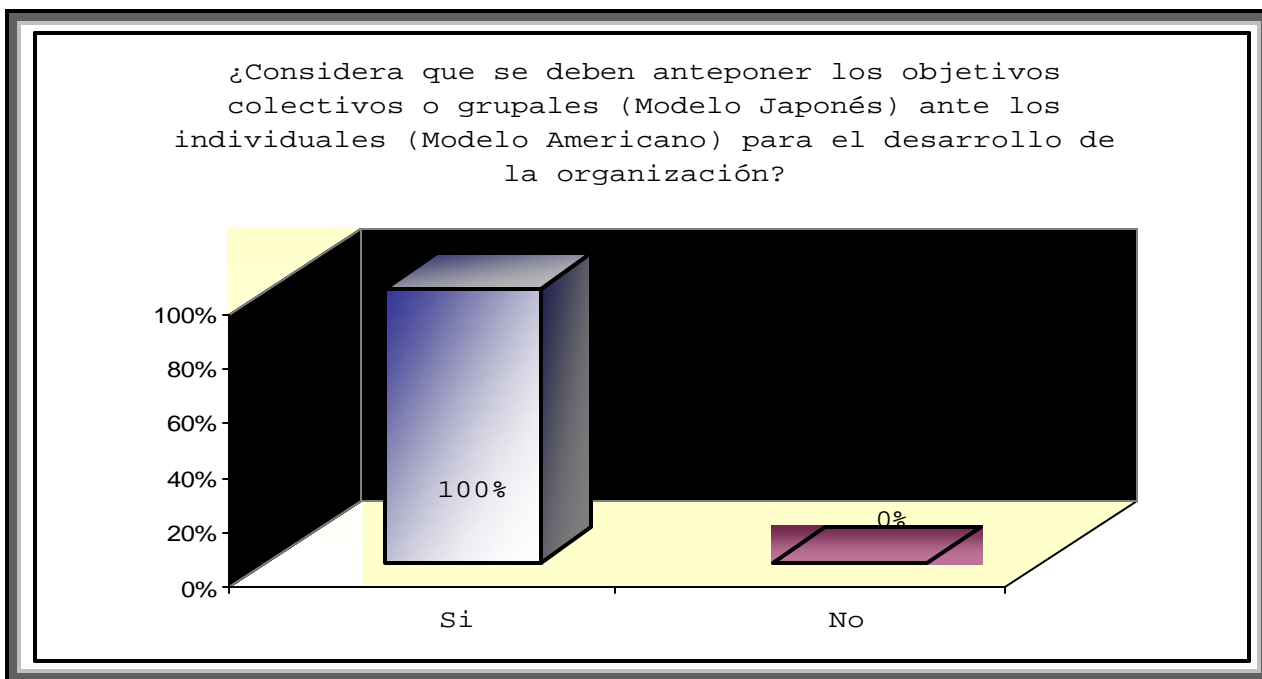
Según su criterio, ¿Considera que se deben anteponer los objetivos colectivos o grupales (Modelo Japonés) ante los individuales (Modelo Americano) para el desarrollo de la organización?

Objetivo: Conocer quienes eligen anteponer los objetivos colectivos ante los individuales en su desempeño profesional, lo cual es una característica particular para la creación del perfil.

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	8	100%
b) No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 11



## Análisis:

Para el 100% de los encuestados, sí se deben anteponer los objetivos colectivos o grupales (Modelo Japonés) ante los individuales (Modelo Americano) para el desarrollo de la organización, ya que consideran que la cadena de trabajo, crea la productividad y el buen ambiente laboral, lo cual evita la rotación de personal. También coincidieron en que al trabajar en equipo se logra mayor eficiencia y que se orienta a todo el grupo a lograr un solo objetivo para toda la empresa.

## Pregunta N° 12

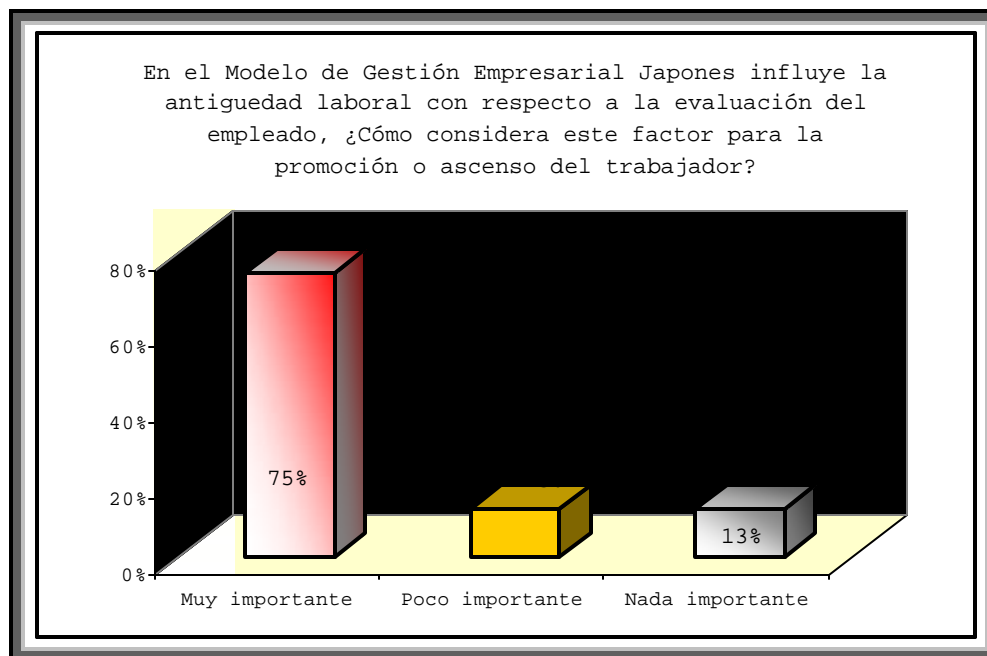
En el Modelo de Gestión Empresarial Japonés influye la antigüedad laboral con respecto a la evaluación del empleado, de acuerdo a su experiencia ¿Cómo considera este factor para la promoción o ascenso del trabajador?

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el contratista sobre la relevancia de la antigüedad laboral en la promoción o ascenso del empleado, lo cual es un factor destacado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Muy importante	6	74%
b) Poco importante	1	13%
c) Nada importante	1	13%
Total	8	100%

Gráfico N° 12



## Análisis:

Para el 74% de los encuestados, la antigüedad laboral es un factor muy importante para la promoción o ascenso del trabajador dentro de la empresa. Sin embargo, el resto de profesionales, representados por un 26%, se dividió equitativamente en que es poco importante y nada importante.



## Pregunta N° 13

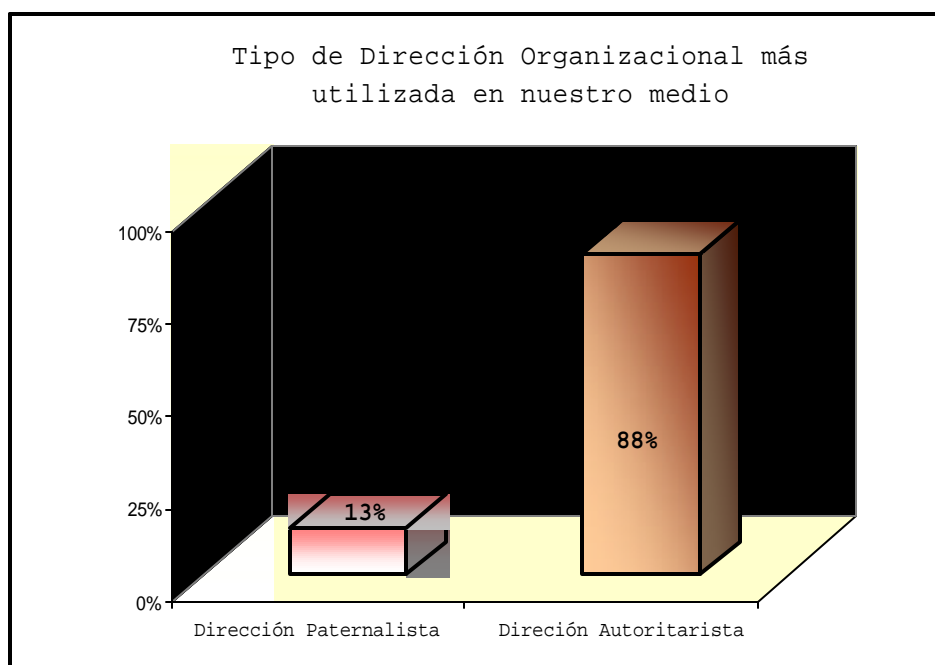
Según su experiencia laboral ¿Cuál de las siguientes direcciones administrativas es más utilizada por las empresas de nuestro país?

Objetivo: Identificar el tipo de dirección empresarial que se utiliza en nuestro medio, lo cual servirá para la creación del perfil.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Dirección Paternalista	1	13%
b) Dirección Autoritarista	7	88%
Total	8	100%

Gráfico N° 13



## Análisis:

El 88% de profesionales contestó que el tipo de dirección organizacional más utilizado en nuestro medio es de tipo Autoritarista. Mientras que el 13% restante respondió que es la Dirección Paternalista.

## Pregunta N° 14

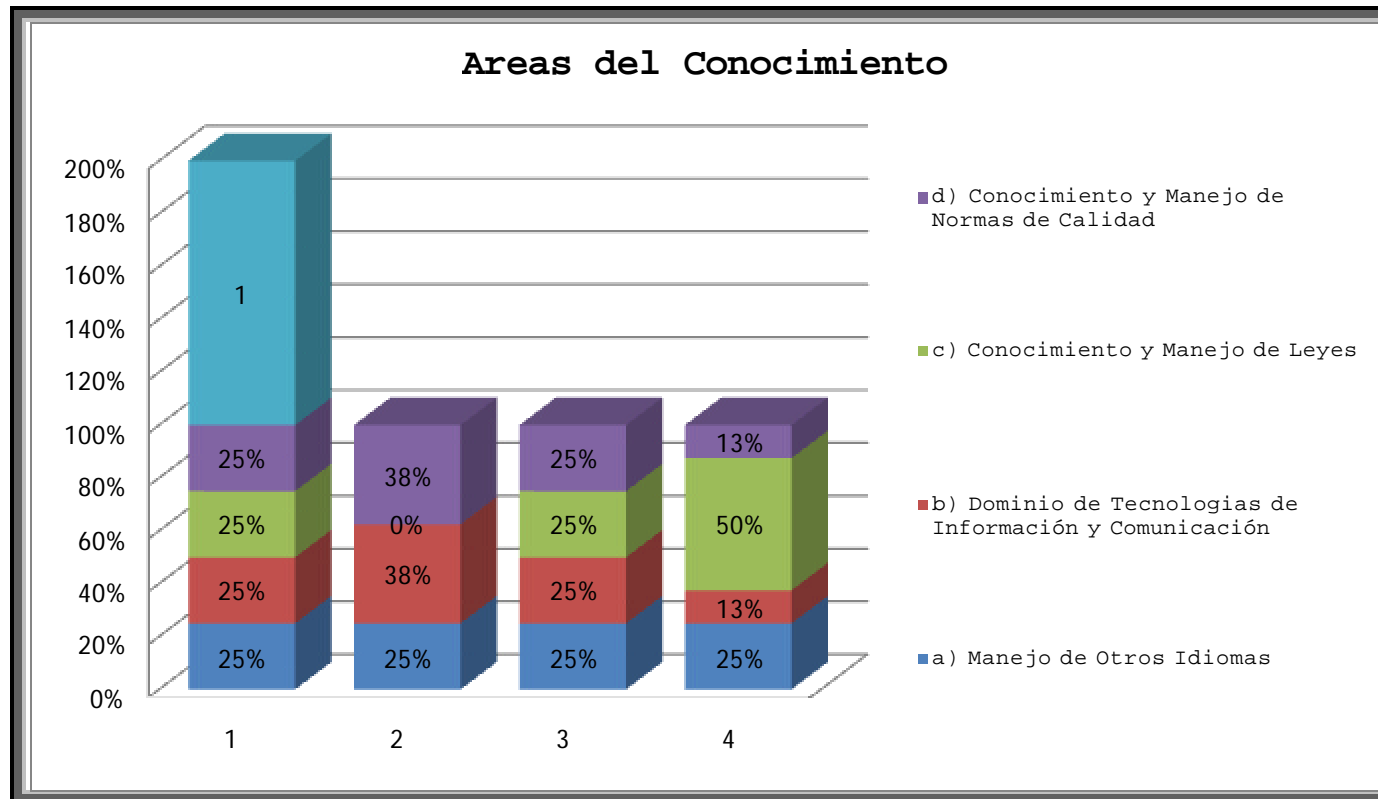
De acuerdo a su opinión, enumere del 1(Menor importancia) al 4 (Mayor importancia) y sin repetición, las áreas de conocimiento complementarias que son prioritarias para la formación del profesional en Administración de Empresas?

Objetivo: Establecer cual es el principal conocimiento secundario para la formación del futuro profesional.

Tabla N° 14

Áreas de Conocimiento/Valor de Importancia	1	Fr	2	Fr	3	Fr	4	Fr
a) Manejo de Otros Idiomas	2	25%	2	25%	2	25%	2	25%
b) Dominio de Tecnologías de Información y Comunicación	2	25%	3	38%	2	25%	1	13%
c) Conocimiento y Manejo de Leyes	2	25%	0	0%	2	25%	4	50%
d) Conocimiento y Manejo de Normas de Calidad	2	25%	3	38%	2	25%	1	13%
Total	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

Gráfico N° 14

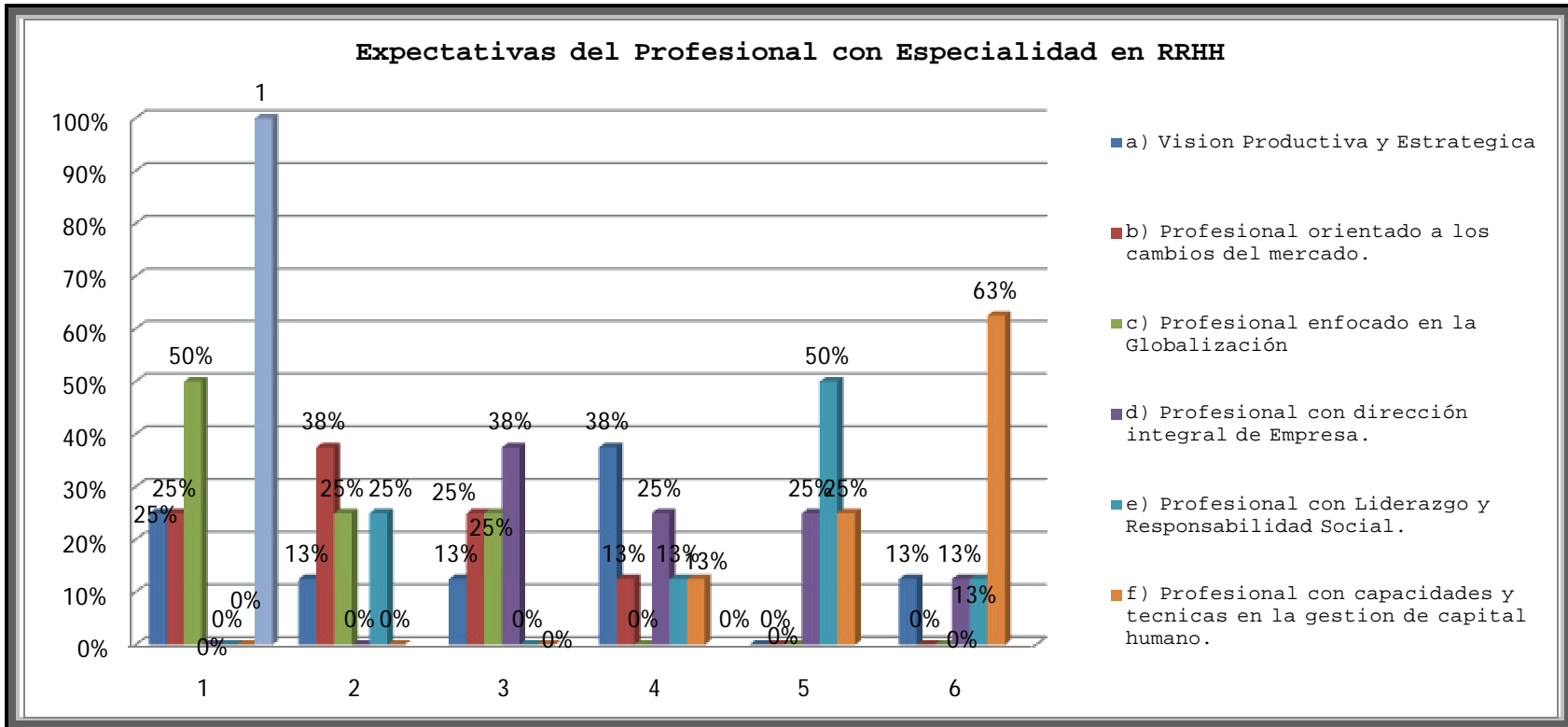


Análisis:

En referencia a las áreas de conocimiento complementarias y tomando los valores más relevantes se tiene que un 50% que consideran de mayor importancia el conocimiento y manejo de leyes, en segundo lugar un 38% considera que el dominio de Tecnologías de información y comunicación son útiles en el desempeño laboral, luego al menos con un 25% de importancia se tiene el manejo de nuevos idiomas y solo un 13 por ciento considera importante el conocimiento de Normas de Calidad.



Grafico N° 15



Análisis:

De las personas encuestadas se obtuvo la siguiente información un 100% esta de acuerdo que la expectativa más importante del empleador esta contar con un profesional con Liderazgo y Responsabilidad Social, un 63% piensa que debe poseer también capacidades técnicas en la gestión del capital Humano, al menos un 50% consideran de importancia 2 factores la visión productiva y estratégica, además de contar con un profesional enfocado en la globalización.

## Pregunta N° 16

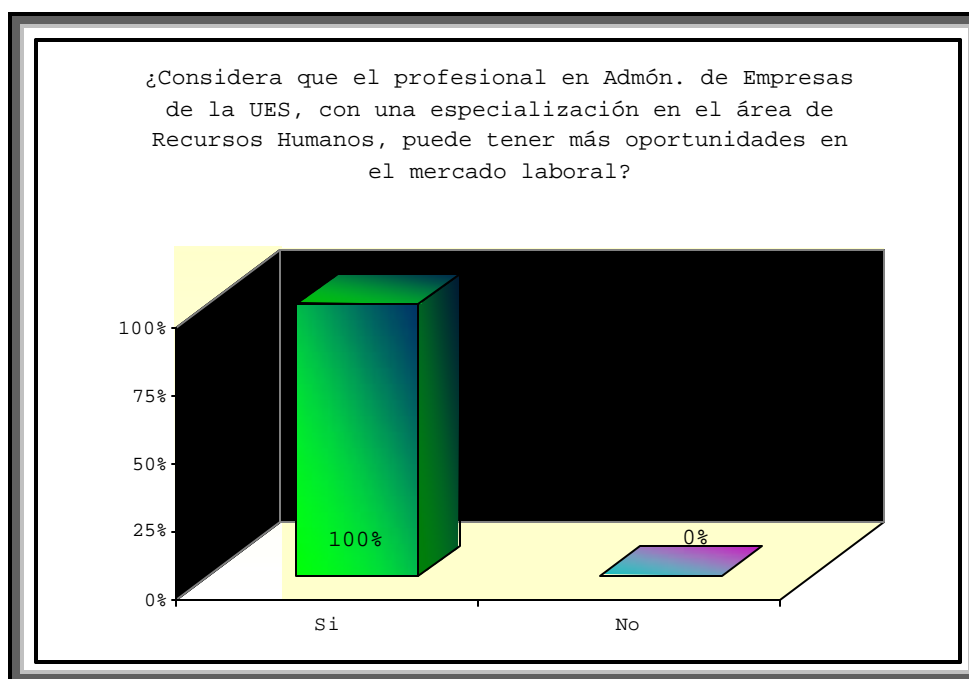
¿Considera que el profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con una especialización en el área de Recursos Humanos, puede tener más oportunidades en el mercado laboral?

Objetivo: Conocer la perspectiva del contratista con respecto a sí el profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con una especialización en el área de Recursos Humanos, puede tener más oportunidades en el mercado laboral.

Tabla N° 16

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a)Si	8	100%
b)No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 16



## Análisis:

El 100% de encuestados contestó que el profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con una especialización en el área de Recursos Humanos, sí puede tener más oportunidades en el mercado laboral porque estaría mejor calificado ya que tendría amplia visión de crecimiento y desarrollo. Por otra parte, también manifestaron que la especialización en esta área generaría mayor ventaja para el profesional porque le otorgaría mejores técnicas y herramientas en su desempeño. Así mismo, contestaron que muchas empresas no confían en que el Psicólogo domine el rol de liderazgo o de gerente, ya que el Administrador es más abierto a la toma de decisiones, estrategias y análisis.

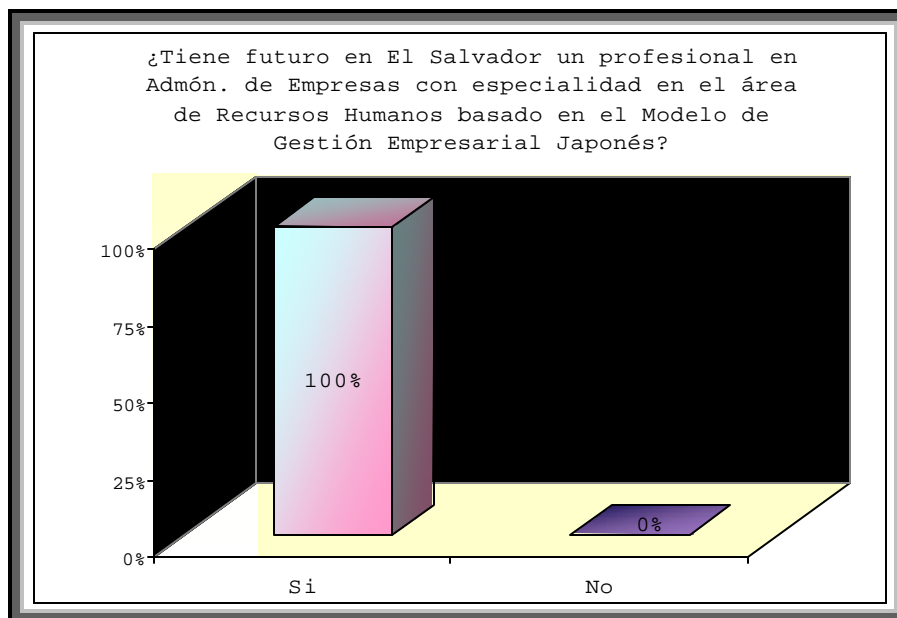
## Pregunta N° 17

De acuerdo a su criterio, ¿Tiene futuro en El Salvador un profesional en Administración de Empresas con especialidad en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés?

Tabla N°17

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	8	100%
b) No	0	0%
Total	8	100%

Gráfico N° 17



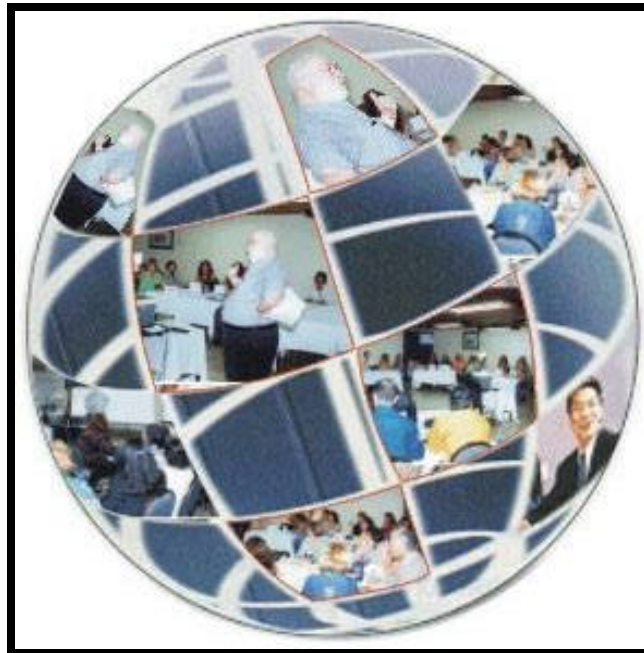
#### Análisis:

Para el 100% de los encuestados, sí hay futuro en El Salvador para un profesional en Administración de Empresas con especialidad en el área de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión Empresarial Japonés, porque sería un nuevo enfoque hacia la gestión administrativa y específicamente en el área de Recursos Humanos. Además porque se deben incorporar nuevas estrategias para el retener el talento y evitar la deserción a través de oportunidades de desarrollo laboral. A la vez, mencionaron que es un Modelo que ha funcionado en otros países y que sí los nuevos profesionales que ingresan al mundo laboral, orientan a las empresas a este modelo, lograrían mejorar la calidad de vida en el ámbito social de la empresa.



## ANEXO V

V. 14 Representantes del Área de Recursos Humanos de Empresas del Sector Servicios, dedicadas a la Contratación y Dotación de Personal, Ubicadas en los Departamentos de San Salvador y La Libertad de El Salvador.



**V. LISTADO DE LOS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONTRATACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD.**

<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE DE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>Comentarios</b>
1. Contrataciones Empresariales, S.A. de C. V.	Licda. Arlet de Hernández	Edif. Fontainblue local #3, Col. Escalón, San Salvador.	OK
2. Corporate Solution Training, S.A. de C.V.	Licda. Rosy Gonzalez	Col. Escalón y pje. Beethoven # 13-D, San Salvador.	OK
3. Multigestión, S.A. de C.V.	Ing. Francisco Cuellar	Res. Palermo #6, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.	OK
4. Stratega, S.A. de C.V.	Lic. Alcides Hernández	45Av. Norte y prolongación calle Arce Centro Profesional Roosevelt # 5, San Salvador.	OK
5. Manpower, S.A. de C.V.	Lic. Bryan Echeverría	Edif. La Centroamericana, San Salvador.	No fue contestada por falta de tiempo del encargado.
6. Multiproyectos Consultores, S.A. de C.V.	Lic. Roberto Carlos Hueso	Edif. Word Trade Center, Col. Escalón, San Salvador	Por estar fuera de San Salvador, no respondió a la solicitud.
7. Capital Humano Empresarial, S.A. de C.V	--	Col Roma, San Salvador.	Recepcionista expresó que no dan este tipo de colaboración.
8. Talento Humano, S.A. de C.V.	--	Edif. Belén, Col. Escalón, San Salvador.	Srita. Alba Muñoz solicitó datos para después informar.
9. Contrataciones Profesionales, S.A. de C.V.	--	Reparto Los Héroes, San Salvador.	Sra. Maritza Arévalo, dijo que no se encontraba el jefe.
10. Tecnologías Diversas, S.A. de C.V.			OK
11. Global Outsourcing	Ing. Jenny de Aguilar	Av. Revolución y calle circunvalación Edf.113 local # 4	OK
12. Discovery Consulting Group, S.A de C.V.	Lic. Cloydi de Sermeño	Col. Escalón 87av.norte #312	OK
13. Outsource, S.A de C.V.	Lic. Maria Asunción Lopez	Av. Las Camelias No 12, Col. San Francisco	OK
14. Selección Profesional, S.A de C.V.	--	Centro profesional Lisboa No 517 colonia Lisboa, San Salvador	Nadie podía atendernos

## ANEXO VI

VI. Detalle de Instituciones de Educación superior que imparte la carrera de Administración de Empresas, Seminarios, Técnicos ó Maestrías relacionadas con el Modelo de Gestión Empresarial Japonés. Ubicadas en los Departamentos de San Salvador y La Libertad de El Salvador.



V. INFORMACIÓN SOBRE LA OFERTA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE ALGUNAS UNIVERSIDADES PRIVADAS, UBICADAS EN SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD.

No	Nombre	Perfil de la carrera	Requisitos para Optar al Titulo
1	Universidad Francisco Gavidia (UFG).	Formar profesionales con capacidad para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas empresariales en las diferentes áreas de gestión de los negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Aprobado las 48 asignaturas que forman el pensum académico.</li> <li>✍ Tener 192 Unidades Valorativas como mínimo.</li> </ul>
2	Universidad Dr. José Matías Delgado	Al futuro administrador se le desarrollan las habilidades para ser un emprendedor con pensamiento estratégico, administrar con cultura de calidad, visualizar oportunidades de negocios, utilizar los mecanismos administrativos adecuados para las negociaciones, manejo de grupos y solución de conflictos, fomentándole los valores humanos, la ética empresarial y ética profesional. Para que se convierta un profesional con una actitud científica y crítica capaz de adaptarse a las complejas y cambiantes situaciones del mundo empresarial actual y que responda a las exigencias que plantean las organizaciones del país para contribuir al crecimiento y desarrollo de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Aprobado las 49 materias registradas en el actual pensum.</li> <li>✍ Tener 171 Unidades Valorativas.</li> <li>✍ Se exige el idioma Inglés.</li> </ul>
		Los graduados tienen las habilidades necesarias para ser gerentes y ejecutivos en empresas o instituciones no gubernamentales ya que poseen conocimientos de administración de empresas, derecho, recursos humanos, finanzas, entre otros. Los graduados de la ESEN son personas sumamente motivadas a quienes les gustan los retos. Su forma de trabajo se caracteriza por su pasión y dedicación y por ser quienes lideran los trabajos en equipo. Cuenta con un retador programa de estudios a tiempo completo que exige dedicación, motivación y pasión por la excelencia. Potencia tu liderazgo y efectividad personal, desarrollando habilidades de comunicación y trabajo en equipo en un ambiente de aprendizaje que combina la teoría con la práctica.	

3	<p>Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).</p>	<p>Preparar profesionales en el campo de las ciencias empresariales, teniendo un énfasis especial en desarrollar las bases de conocimiento técnico-especializado que permitan al estudiante adaptarse a los constantes cambios y a las presiones que se le presentan a la empresa para poder afrontar estratégicamente tanto la competencia nacional como la internacional. Los profesionales pueden planificar, integrar, coordinar y controlar los recursos con que cuentan los sistemas productivos hacia el logro de los objetivos determinados por la empresa, desarrollando para tal fin habilidades gerenciales como el liderazgo. La carrera brinda a los estudiantes una formación técnica y humanística, y los capacita para que comprendan los sistemas de información gerencial, como un instrumento esencial de toda gestión administrativa para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Aprobar todas las materias del plan de estudios, del cual, al menos 32 Unidades Valorativas han debido ser cursadas en la Universidad.</li> <li>☞ Obtener un CUM acumulado igual o mayor a siete (7.0).</li> <li>☞ Haber cumplido con el servicio social.</li> <li>☞ Aprobar el proceso de graduación que contempla 2 opciones: un trabajo de graduación o asignaturas adicionales al plan de estudios cursado, según las necesidades o planificación del Departamento.</li> </ul>
4	<p>Universidad Andrés Bello</p>	<p>Preparar profesionales capaces de enfrentar la complejidad y exigencias de un ambiente económico que experimenta cambios constantes y requiere de soluciones inmediatas que garanticen la prosperidad y competencia a nivel nacional e internacional. Se forman profesionales con conciencia, calidad humana y capacidad de liderazgo innovador, responsable y eficaz; además se brinda al estudiante conocimientos básicos y actualizados que le permiten desarrollar su potencial de análisis y síntesis ante las diferentes circunstancias que enfrentan profesionalmente.</p> <p>Se capacita para que el profesional pueda desempeñar cargos en la empresa pública y privada, como ejecutivo de alto nivel, gerente administrativo, gerente de producción, consultor de empresa, asesor técnico o gerente general con una visión clara de conformar su propia empresa o su unidad productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Aprobar 45 asignaturas que forman el pensum académico.</li> </ul>

5	Universidad Albert Einstein (UAE).	<p>La Universidad Albert Einstein, consciente del tipo de profesional que el sector empresarial exige, presenta la creación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyos profesionales podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de su formación integral y así de esta forma contribuir a incrementar el desarrollo económico del país.</p> <p>El Administrador de Empresas puede ser el gestor de cambios y trabajo o encargarse de la reorganización, fusión o ampliación de las entidades existentes, interviniendo tanto dentro de su propia área de acción como en grupos multidisciplinarios en el desarrollo organizacional, de igual manera, desarrollando en el proceso administrativo, cuando planifica, organiza, integra, dirige y controla en las instituciones, sean estas del sector público o privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Aprobar todas las materias del plan de estudios, del cual, al menos 32 Unidades Valorativas han debido ser cursadas en la Universidad.</li> <li>☞ Obtener un CUM acumulado igual o mayor a siete (7.0).</li> <li>☞ Haber cumplido con el servicio social.</li> <li>☞ Aprobar el proceso de graduación que consiste en un trabajo de graduación.</li> </ul>
6	Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios (UCAD).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar profesionales con alta capacidad científica y técnica para desempeñarse en los distintos niveles y áreas de las ciencias económicas.</li> <li>2. Desarrollar en el profesional de las ciencias económicas habilidades y destrezas para aplicar métodos y técnicas que contribuyan a solucionar los problemas socioeconómicos del país.</li> <li>3. Formar profesionales con una concepción científica de la economía, capaces de investigar la realidad social, económica y política de El Salvador.</li> <li>4. Desarrollar en el profesional la capacidad de actuar en sus campos de trabajo con un profundo conocimiento y comprensión de las personas a su cuidado.</li> <li>5. Formar profesionales con los principios éticos, morales y espirituales del Cristianismo, que conciben al hombre como un ser constituido por alma, cuerpo y espíritu, que deben ser desarrollados y cultivados para poseer una correcta relación con su Hacedor y con todos sus semejantes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Aprobar todas las materias del plan de estudios, del cual, son 192 Unidades Valorativas.</li> <li>☞ Obtener un CUM acumulado igual o mayor a siete (7.0).</li> <li>☞ Haber cumplido con el servicio social.</li> <li>☞ Aprobar el proceso de graduación que consiste en un trabajo de graduación</li> </ul>

7	<p>Universidad Evangélica de El Salvador (UEES).</p>	<p>El Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas, se ha diseñado y actualizado en congruencia con los desafíos que el mundo en el área económico- empresarial enfrenta. Busca formar profesionales con elevada calidad académica, conlleva por lo tanto, una rigurosa exigencia, preparando al futuro profesional para un desempeño exitoso, identificándolo con una actuación que refleje principios cristianos y un profundo compromiso social. Se pretende formar Administradores (as) de Empresas creativos, emprendedores e innovadores con visión del proceso administrativo integral, que relacionen los entornos micro económicos y macro económicos ante los desafíos de la globalización contribuyendo a tomar decisiones oportunas y eficaces, con una Ética profesional sustentada en las Sagradas Escrituras.</p>	<p>☒ Aprobar todas las materias del plan de estudios, Obtener un CUM acumulado igual o mayor a siete (7.0).  ☒ Haber cumplido con el servicio social.  ☒ Aprobar el proceso de graduación que consiste en un trabajo de graduación</p>
8	<p>Universidad Luterana Salvadoreña (ULS).</p>	<p>1. Formar administradores de empresas con capacidad para liderar instituciones o sociedades según sean del sector público o privado.</p> <p>2. Preparar profesionales con la suficiente capacidad técnica científica para desempeñarse como gerentes, asesores, consultores o investigadores en el campo empresarial.</p> <p>3. Contribuir al desarrollo económico y social del país a través de la promoción de profesionales con una elevada preparación académica-científica y ética.</p>	<p>☒ Servicio social obligatorio cumplido  ☒ Aprobación de la tesis de graduación  ☒ Otros que señale el reglamento de graduación.  ☒ CUM 7.0  ☒ Estar solvente.</p>

9	<b>Universidad Nueva San Salvador (UNSSA).</b>	<p>Saber Hacer. Es la puesta en movimiento de los conocimientos adquiridos. Debe saber gerenciar una empresa ser, recreativo, innovador, motivador, acertado en la toma de decisiones.</p> <p>Saber. Es haber absorbido el conocimiento. El administrador de empresas debe saber en términos aceptables todo lo concerniente a las disciplinas de administración, finanzas, personal, producción, y en general con todas las ciencias económicas, logrando de esta manera un desempeño eficiente como gerente (general, financiero, de ventas) asesor etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Servicio social obligatorio cumplido</li> <li>☒ Aprobación de la tesis de graduación</li> <li>☒ Otros que señale el reglamento de graduación.</li> <li>☒ CUM 7.0</li> <li>☒ Estar solvente</li> </ul>
10	<b>Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar profesionales con los conocimientos, habilidades y aptitudes técnico administrativas, que se integren al proceso de desarrollo económico del país en el área de la administración de empresas.</li> <li>2. Proporcionar al país, profesionales capaces de optimizar métodos y sistemas administrativos, generando en ellos creatividad, sensibilidad social y seguridad en la toma de decisiones.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Aprobar todas las materias del plan de estudios,</li> <li>☒ Obtener un CUM acumulado igual o mayor a siete (7.0).</li> <li>☒ Haber cumplido con el servicio social.</li> <li>☒ Aprobar el proceso de graduación que consiste en un trabajo de graduación o en una especialización.</li> </ul>