

## La educación en el entorno empresarial: el desafío de la innovación

EJE TEMÁTICO: Propuestas de articulación entre la universidad y la empresa: los desafíos de la inclusión de las tecnologías.

Ximena Valente

ximerval@hotmail.com

Silvina Ferrara

sferrara@fceia.unr.edu.ar

Virginia Scotta

scotta@fceia.unr.edu.ar

Susana Marchisio

smarch@fceia.unr.edu.ar

Univ. Nacional de Rosario, Facultad de Cs Exactas, Ingeniería y Agrimensura

### Resumen

No es novedad que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) son la base del entramado productivo de un país, y que generan un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario; porque se difunde por toda la sociedad. En un contexto cada vez más competitivo y cambiante, los empresarios PyMES enfrentan una serie de retos que están vinculados con factores externos y aspectos internos. Frecuentemente este tipo de empresa suele encontrarse menos dotada que las grandes en recursos o capacidades, para moderar el efecto del entorno en el que se desenvuelven sobre su plan de negocios.

La necesidad de formación en mandos medios de una PyME del norte de la Provincia de Santa Fe y la convicción que la Universidad, comprometida y parte de una misma sociedad, debe ser capaz de articular saberes y recursos, atendiendo a las particulares necesidades de desarrollo de la región, han confluído en la formulación y ejecución de un proyecto de fortalecimiento de capacidades de innovación, en el marco del cual se puso a prueba un modelo de capacitación diseñado interdisciplinariamente por el equipo de autoras.

La capacitación, desarrollada en modalidad virtual, representó un desafío. La misma fue responsabilidad del Departamento Educación a Distancia de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad Nacional de Rosario. Si bien la adecuación del proceso formativo a momentos y tiempos de los destinatarios, en su propio entorno laboral, ha sido una fortaleza, la necesidad de reproducir a distancia mecanismos complejos, y muchas veces sutiles, requirió del diseño de un dispositivo de formación que articulara contenidos y estrategias de motivación y promoción de la participación, respondiendo positivamente a expectativas, objetivos y necesidades. Este trabajo propone el análisis de las debilidades y fortalezas de la adaptación de la capacitación virtual a la capacitación empresarial, tomando como objeto de análisis la experiencia realizada en el diseño e impartición del curso virtual "Cómo desarrollar y evaluar un plan de negocio eficaz en su Empresa Institución u Organización", diseñado a medida de la PyME en cuestión para responder a las necesidades formativas planteadas por los directivos de la misma.

**Palabras clave:** articulación universidad empresa, capacitación para la innovación, TIC, educación virtual

### Abstract

It is well known that Small and Medium – Size Enterprises (SMEs) are the foundation of the productive framework of a country, and that they generate a positive impact that exceeds the surplus, since it permeates all the society. In an everyday more competitive and fast changing context, the SMEs face a

group of challenges related to external and internal factors. Frequently, this kind of business does not have huge quantity of assets or capacities, in order to moderate the effect of the context where it operates.

The training need in middle range managers of a SME located in the North of the Santa Fe Province and the understanding that the University, committed to its surroundings, and being able to articulate knowledge and resources paying special attention to region development, have come together in this innovative capacity – building Project, where we tested a training model designed with an interdisciplinary approach by our team.

The training program, developed in a virtual mode, was a challenge in itself. It was conducted by the ELearning Department of the Postgraduate School of the Exact Sciences, Engineering and Surveying Faculty, National University of Rosario. Although the adequacy of the training process to the timing of the recipients in their own working environment was considered a positive outcome, the need to reproduce complex, but sometimes subtle mechanisms in a virtual framework required the design of a training device that could articulate contents and motivational and participation boost strategies, positively responding to expectations, goals and needs.

This paper propose the weaknesses and strengths analysis of the virtual capacity adaptation to business training, taking as focus of analysis the experience in the design and delivery of the virtual course “How to develop and evaluate an effective business plan for your company or organization”, designed for the above – mentioned SME, in order to tackle its training needs.

*Keywords;* university- enterprise collaboration, training for innovation, ICT, e-learning

## **Introducción**

Junto a otros cambios de magnitud, las transformaciones científico tecnológicas producidas en los últimos años imponen al conocimiento como el nuevo recurso estratégico que ha de definir el papel de los distintos países y regiones en el futuro.

Desde la perspectiva de la Universidad, lo anterior demanda estar atentos a las necesidades regionales y nacionales, mantener un diálogo fecundo con el sector productivo y el gubernamental, en coherencia con las políticas gubernamentales impulsoras de esos procesos, y en íntima y compleja relación con los intereses, valores y cultura de la sociedad en la que se desarrollan los mismos, con objetivos de un desarrollo sostenible (Páez et al, 2010).

En el entramado productivo de la zona de influencia de nuestra Universidad se ha desarrollado una estructura económica de importante tamaño, con altos índices de participación en los circuitos nacionales de comercialización (en especial de comercio internacional) de forma altamente competitiva (Plan Estratégico de Ordenamiento Territorial – Argentina 2016).

Desde el punto de vista de la producción, Santa Fe presenta diversas actividades económicas, destacándose las que se asientan en el sector agropecuario y las agroindustrias. Sobre la base de la actividades primarias se han ido conformando cadenas económicas tales como la oleaginosa exportadora, cárnica, láctea, cuero y

calzado, textil, de la madera y mueble, azucarera, tan consolidadas y competitivas como la industria del acero, la petroquímica, la automotriz y de la maquinaria agrícola.

En este gran entramado de actores, es importante destacar la creciente participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el desarrollo territorial de la región. El dinamismo propio del sector de las Pymes debe ir acompañado de mayores inversiones en el área de vinculación tecnológica e innovación, realidad que muchas veces para este tipo de empresas se presenta como un gran desafío, pues no suelen contar con la financiación, el equipamiento y los recursos humanos necesarios para emprender procesos de investigación aplicada e innovación en procesos y productos de manera autónoma (CEPAL, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas no son las más propensas a invertir en la capacitación de sus empleados y directivos, sino que más frecuentemente dedican sus presupuestos y recursos a "tapar incendios" y lidiar con la coyuntura (Porter, 2009). Cobra de este modo una mayor relevancia las oportunidades de trabajo y capacitación de manera asociativa con el sector universitario con el acompañamiento de políticas gubernamentales que estimulen la innovación (Urbano Pulido et al, 2008), entendida ésta como el proceso que conduce a mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la generación e incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo, involucrando un conjunto de actividades, no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales, capaces de transformar las fases productiva y comercial de las empresas (OEI, 2012).

En este contexto, y conscientes de que en el siglo XXI estos aspectos adquieren una importancia singular (Méndez Delgado, 2006), rescatamos las ideas precursoras de Sábato (1975) cuando expresaba que "a menos que un verdadero triángulo conectara las esferas de acción de gobierno, industria y academia, no habría forma de promover el desarrollo".

### **Los principales actores y sus motivaciones**

Tremblay es una empresa láctea de la Provincia de Santa Fe. Está ubicada en Pilar al norte de la ciudad capital de la provincia; inició sus actividades en el año 2005 con 7 empleados para pasar a tener más de 150 empleados en la actualidad con una oficina comercial ubicada en la ciudad de Rosario.

Por otra parte, el Departamento Educación a Distancia, en este caso, brazo ejecutor de políticas de vinculación y capacitación continua llevadas adelante por distintos actores desde la Escuela de Posgrado y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR, cuenta con un importante acervo de experiencias en el ejercicio de la modalidad de educación a distancia. Desde la perspectiva de la Universidad, se aspira a fortalecer tanto a la empresa otorgándole nuevos saberes y nuevas tecnologías, como a la propia institución, facilitando el desafío de reevaluar las propias competencias para repensar los procesos de producción y gestión de la formación a partir de una intervención concreta considerada como un insumo valioso para llevar adelante nuevas propuestas de estas y otras empresas de la provincia de Santa Fe.

Con base a una serie de entrevistas mantenidas con directivos de la misma, ambos conocemos en conjunto la necesidad de formación inminente en las aéreas de mandos medios y habilidades directivas debido al fuerte crecimiento en los últimos años. La empresa aspira a contar con personal capacitado en la formulación de planes de negocios, y se muestra favorable a recibir capacitación on line.

La dificultad para materializar con continuidad encuentros cara a cara en el contexto de la formación fue vista, por un lado, como una fortaleza y, por otro, como una debilidad. El respeto a los propios tiempos de la empresa y sus empleados y el no condicionamiento al acceso físico real a la propuesta formativa se contraponen así al desafío de reproducir en el entorno virtual mecanismos complejos y muchas veces sutiles de interacción propios de cualquier proceso formativo.

Por ello, resultaba fundamental el diseño de dispositivos de formación que logren combinar las necesidades de contenidos básicos a impartir y las estrategias de motivación y promoción de la participación que respondan positivamente a las expectativas individuales y colectivas. Este desafío se refuerza cuando los alumnos del entorno virtual acceden a la formación como una tarea añadida a su entorno laboral.

La oportunidad de llevarla a cabo vino de la mano de una convocatoria provincial de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación (SECTEI), en el marco del programa de "Fortalecimiento de las capacidades de Innovación del sistema productivo de la provincia de Santa Fe", y el instrumento denominado "Apoyo a la Capacitación de Recursos Humanos en Nuevas Tecnologías".

## Desarrollo

El proyecto incluyó varias etapas de capacitación; en la primera etapa se brindó un curso a distancia denominado: "Cómo desarrollar y evaluar un plan de negocio eficaz en su Empresa Institución u Organización", con el objetivo de identificar qué tipo de conocimientos poseen los mandos medios y puestos directivos, a través de un diagnóstico y posterior clínica para reconocer la situación actual de la empresa, los problemas que podrían impedir su crecimiento, sobrevivencia o mejora de su desarrollo. Y desde la propia capacitación contribuir a la resolución de la situación problemática

## Diseño completo del programa de capacitación a distancia

The image shows a screenshot of a course landing page. On the left is a vertical navigation menu with icons and labels: Programa, Noticias, Calendario (showing '28'), Calificaciones, Materiales, Archivos, Sitios, Interacción, Foros, Wikis, Chat, Contactos, Mail Interno, and FAQs. The main content area features the text 'BIENVENIDOS AL CURSO' in orange, followed by 'Plan de negocios, de qué hablamos?' in bold black. Below the text is a 3D illustration of orange stick figures sitting around a table with a bar chart. On the right side, there is a calendar for the month of April (Abril) with a grid showing days from 1 to 30.

### Destinatarios:

Dirigido a directores, responsables, mandos medios y consultores de empresas, instituciones y organizaciones públicas y privadas que deseen reelaborar su plan de negocios y orientarlo hacia nuevas tendencias incrementando el uso de tecnologías; así mismo está dirigido a encargados del cambio organizacional y profesionales de la capacitación y entrenamiento del capital humano; y a quienes quieran reformular la esencia de su organización de manera ordenada y sistémica; a su vez, está

dirigido a gerentes o líderes que tengan necesidad de aprender y/o desarrollar una nueva unidad de negocio dentro de su empresa, institución u organización.

### Objetivos:

- Perfeccionar el análisis de información relevante para tomar decisiones bajo incertidumbre.
- Desarrollar un método de trabajo que ofrezca estructura para sistematizar e integrar información referida a los distintos aspectos del negocio.
- Desarrollar capacidades de gestión de proyectos para la creación de valor.
- Proporcionar herramientas para la transformación de ideas en proyectos y de proyectos en casos reales.
- Aprender a evaluar el plan de negocio de su empresa, institución u organización para poder potenciar sus debilidades y aumentar su cuenta de resultados.

### Contenidos:

**Módulo 1: Introducción a la planificación estratégica de negocios.** (Plan de Negocios: concepto, virtudes y componentes).

The screenshot shows a course interface with a sidebar on the left, a main content area, and a right sidebar. The sidebar on the left is titled 'SECCIONES' and includes categories like 'Actividades', 'Materiales', and 'Interacción'. The main content area is titled 'Módulo 1' and contains text about the module's structure and resources. The right sidebar is titled 'Unidades' and lists 'Módulo 1' through 'Módulo 5', along with 'Visualizar por' and 'Servicios disponibles'.

SECCIONES	Guía didáctica de la unidad	PREVISUALIZACIÓN	Unidades
Actividades	Módulo 1		Módulo 1 Módulo 2 Módulo 3 Módulo 4 Módulo 5
Presentación			Visualizar por Guía didáctica
Programa	En este Módulo encontrarán dos apartados:		Servicios disponibles Regresar al resumen
Noticias	a) Un archivo denominado "MODULO 1", aquí es donde está el contenido teórico objeto de estudio; este es documento en formato PDF que podrán descargar en sus computadoras.		
Calendario	Asimismo, encontrarán tres documentos de lectura sugerida no obligatoria:		
Calificaciones	"Afin tu Plan de Negocio"		
Materiales	"Crea tu Empresa con poco dinero"		
Archivos	"¿Es viable mi idea de negocio?"		
Sitios	Estos anexos se han integrado en el curso para que dispongan de una visión más amplia sobre cuestiones interesantes en el tema específico de cada Módulo y aportan información complementaria a los contenidos que se abordan en el tema principal.		
Interacción	El material de este Módulo también incluye videos, que se podrán descargar desde la "Archivos" o directamente desde los enlaces a continuación, o visualizarlos online como links de Youtube al momento de la participación en los Foros respectivos. Estos videos son ilustrativos para disparar la discusión sobre el tema del módulo.		
Foros			
Wikis			
Chat			
Contactos			

- Desarrollo y propuesta del plan negocio:
  - Definición y concepto del modelo de negocio.

- ¿Cuál es el propósito del plan de negocios?
- ¿Qué se necesita para desarrollar un plan de negocios?
- ¿Cómo reestructurar un plan de negocio?
- Objetivo del dictamen de la visión y misión del plan de negocio.
- El desarrollo de la idea del plan de negocio ¿Cuál es su estrategia?
  - ¿Cómo evaluar su estrategia? Introducción al análisis y metodología de trabajo.
  - Estructura de la Compañía.
  - Estructura de gestión.
  - Descripción del negocio. Viabilidad.
  - Mandos medias. Herramientas de consenso. ¿Con qué se va a enfrentar en la realidad? Estadísticas y responsabilidad.
- Componentes del plan de negocio: (estudios de casos prácticos):
  - La preparación de un plan de negocios personal. Cómo trabajar sobre el propio plan de negocio.
  - Planes de empresas exitosos. Análisis y estudios de casos de éxito.
  - Proactividad, el cambio y sus resistencias.
  - Aplicaciones del coach del plan de negocios, beneficios. Método básico de coaching CRA. Cualidades del coach, Diferencias entre un coach y un coach de alto rendimiento. Reconocimiento a través de casos prácticos.
  - Roles necesarios para cada institución.

**Módulo 2: Estrategia y Objetivos. Escenarios de los planes de negocio y definición de la ventaja competitiva.**

FCEIA  
programa del curso  
Plataforma LMS e-educativa

SECCIONES  
Actividades

Presentación

Programa

Noticias

Calendario

Calificaciones

Materiales

Archivos

Sitios

Interacción

Foros

Guía didáctica de la unidad

PREVISUALIZACIÓN

Módulo 2

En este Módulo encontrarán dos apartados:

a) Un archivo denominado "MODULO 2", aquí es donde está el contenido teórico objeto de estudio; este es documento en formato PDF que podrán descargar en sus computadoras.

Asimismo, encontrarán tres documentos anexos:

"Cómo escribir objetivos con la metodología SMART"

"Los métodos SMART y GROW"

"Caso Telefónica"

Estos anexos se han integrado en el curso para que dispongan de una visión más amplia sobre cuestiones interesantes en el tema específico de cada Módulo y aportan información complementaria a los contenidos que se abordan en el tema principal.

b) Las "Actividades" o el "Ejercicio del tema".

**MUY IMPORTANTE!** Para superar con éxito la parte teórica del curso, tienen que realizar cada uno de los ejercicios prácticos.

Unidades

Módulo 1

Módulo 2

Módulo 3

Módulo 4

Módulo 5

Visualizar por

Guía didáctica

Servicios disponibles

Regresar al resumen

- El desarrollo de la idea de negocio: ¿Cuál es su estrategia?
  - ¿Es la idea viable? Estrategias para reconocer sustentabilidad en las ideas.
  - ¿Qué se necesita para empezar?
  - ¿Cuáles son los obstáculos más oportunos?
  - Desarrollo de casos prácticos.
- Autoevaluación del plan de negocios:
  - Cómo evaluar los niveles funcionales y de negocio.
  - Oportunidades de negocios. Cómo detectarlas.
  - ¿Cómo evaluarlas y seleccionar la mejor idea de forma racional y efectiva?
  - ¿Dónde mirar? ¿Cómo evaluar los procesos?
  - ¿Cómo analizar mis ventajas?
- Cómo lo aplica en su plan de negocio: La preparación de un Plan de Negocios.
  - ¿Cómo aplicar un plan de negocio y potenciar el equipo de trabajo?
  - Objetivo del plan de negocios: Quién lo financia.
  - Casos prácticos de resolución de problemas.
  - Selección de escenarios.

- Administración y Planeación Estratégica.

### **Módulo 3: Análisis de mercado y análisis de la competencia: Plan de marketing | marketing directo.**

SECCIONES	Guía didáctica de la unidad	PREVISUALIZACIÓN
Actividades	<b>Módulo 3</b>	
Presentación	En este Módulo encontrarán dos apartados:	
Programa	a) Un archivo denominado " <a href="#">MÓDULO 3</a> ", aquí es donde está el contenido teórico objeto de estudio; este es documento en formato PDF que podrán descargar en sus computadoras.	
Noticias	Asimismo, encontrarán dos documentos anexos:	
Calendario	<a href="#">"Plan de Marketing"</a>	
Calificaciones	<a href="#">"Guía para la Elaboración de un Plan de Marketing"</a>	
Materiales	Estos anexos se han integrado en el curso para que dispongan de una visión más amplia sobre cuestiones interesantes en el tema específico de cada Módulo y aportan información complementaria a los contenidos que se abordan en el tema principal.	
Archivos	El material de este Módulo también incluye videos, que se podrán descargar desde la " <a href="#">Archivos</a> " o directamente desde los enlaces a continuación, o visualizarlos online como links de Youtube al momento de la participación en los Foros respectivos. Estos videos son ilustrativos para disparar la discusión sobre el tema del módulo.	
Sitios	<a href="#">"Marketing: definición y evolución"</a>	
Interacción	<a href="#">"Plan de Marketing"</a>	
Foros	b) Las "Actividades" o el " <a href="#">Ejercicio del tema</a> ".	
Wikis	<b>¡MUY IMPORTANTE!</b> Para superar con éxito la parte teórica del curso, tienen que realizar cada uno de los ejercicios prácticos.	

**Unidades**

- ▶ Módulo 1
- ▶ Módulo 2
- ▶ **Módulo 3**
- ▶ Módulo 4
- ▶ Módulo 5

**Visualizar por**

Guía didáctica ▼

**Servicios disponibles**

Regresar al resumen

- Oportunidad del mercado y estimación de demanda:
  - Introducción y análisis de mercado
  - Estrategia y posicionamiento.
  - Tendencias de empresas de reconocida trayectoria: Casos actuales.
  - Operaciones. Estructura de gestión.
  - Canal de ventas. Control y reajustes.
- La competencia y los patrones de tendencia:
  - Diferenciación de productos.
  - Análisis de Mercado.
  - Distinguir: Precios, promoción, publicidad y ventas.
  - Orientaciones al análisis de mercado: Indicadores claves.
  - Contrastar la competencia con las bases de la operación de su plan de negocio (producción, ventas, aspectos técnicos, layouts y procesos).

- Plan de marketing aplicado al plan de negocio:
  - ¿Qué es el marketing? Tipos de marketing. ¿Cómo le agrega valor al plan de negocio?
  - ¿Cómo evaluar sus propias estrategias de marketing? ¿Cómo actualizar y renovar el plan de marketing atendiendo las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
  - ¿Qué es el marketing directo? ¿Cómo aplicarlo en su plan de negocio?
  - Satisfacción del cliente y servicio. Herramientas de gestión de publicidad y difusión de productos y servicios.
  - Distinguir estrategias de marketing a través de casos prácticos.

#### Módulo 4: Aspectos económico y financieros del plan de negocio:

The screenshot displays the FCEIA LMS e-ducative interface. At the top left is the FCEIA logo. The main header reads "programa del curso" and "Plataforma LMS e-ducative". A navigation sidebar on the left lists sections: SECCIONES, Actividades, Presentación, Programa, Noticias, Calendario, Calificaciones, Materiales, Archivos, Sitios, Interacción, and Foros. The main content area is titled "Guía didáctica de la unidad" and "Módulo 4". It contains the following text: "En este Módulo encontrarán los siguientes documentos::", followed by two points: "a) Un archivo denominado 'MÓDULO 4', aquí es donde está el contenido teórico objeto de estudio; este es documento en formato PDF que podrán descargar en sus computadoras." and "b) Asimismo, encontrarán dos documentos anexos: 'Plan Económico - Financiero' and 'Plan Financiero'". Below this, it states: "Estos anexos se han integrado en el curso para que dispongan de una visión más amplia sobre cuestiones interesantes en el tema específico de cada Módulo y aportan información complementaria a los contenidos que se abordan en el tema principal." On the right, there is a "PREVISUALIZACIÓN" section and a "Unidades" sidebar listing Módulos 1 through 5, with "Módulo 4" selected. Below that is a "Visualizar por" dropdown menu set to "Guía didáctica" and a "Servicios disponibles" section with a "Regresar al resumen" button.

- Estados de resultados y balances.
  - Introducción y resumen ejecutivo.
  - Estructura de gestión y análisis de finanzas. Presentación del plan de confianza.
  - Conceptos básicos: activos – pasivos. Operaciones. Finanzas.
  - Diseño de operaciones: procesos, pasos, layout o distribución, de ventas y producción.
- Proyecciones del plan de negocio.
  - Flujo de fondos.
  - Fuentes de financiamiento.

- Gestión de créditos.
- Fusión de empresas.
- Evaluación de su proyección de plan negocio.
- Análisis financiero del plan de negocio:
  - Viabilidad del negocio.
  - Costos, ventas, punto de equilibrio.
  - Herramientas de reconocimientos especializados para determinar su estado financiero: determinar la viabilidad de su negocio
  - El dinero en la empresa: Gestión y manejo.
  - Uso y manejo de Software de finanzas: Reconocimiento de los más utilizados por las empresas más prestigiosas de la región.

### Módulo 5: Organización y recursos humanos del plan de negocio:

<b>SECCIONES</b>	PREVISUALIZACIÓN	<b>Unidades</b>
Actividades	Guía didáctica de la unidad	Módulo 1
Presentación	<b>Módulo 5</b>	Módulo 2
Programa	En este Módulo encontrarán dos apartados:	Módulo 3
Noticias	a) Un archivo denominado " <a href="#">MÓDULO 5 FINAL</a> ", aquí es donde está el contenido teórico objeto de examen; este es documento en formato PDF que podrán descargar en sus computadoras.	Módulo 4
Calendario	Asimismo, encontrarán siete documentos anexos:	<b>Módulo 5</b>
Calificaciones	<a href="#">"Empresa y Gestión de Recursos Humanos"</a>	<b>Visualizar por</b>
Materiales	<a href="#">"Gestión de los Recursos Humanos en Empresas Innovadoras"</a>	Guía didáctica
Archivos	<a href="#">"Plan de Organización y Gestión de RRHH"</a>	<b>Servicios disponibles</b>
Sitios	<a href="#">"DHL"</a>	Regresar al resumen
Interacción	<a href="#">"Industria láctea"</a>	
Foros	<a href="#">"Industria láctea. Mipyme Uruguay"</a>	
Wikis	<a href="#">"Cooperativas SANCOR"</a>	
	Estos anexos se han integrado en el curso para que dispongan de una visión más amplia sobre cuestiones interesantes en el tema específico de cada Módulo y aportan información complementaria a los contenidos que se abordan en el tema principal.	
	b) Las "Actividades" o el <a href="#">"Ejercicio del tema"</a> .	
	<b>¡MUY IMPORTANTE!</b> Para superar con éxito la parte teórica del curso, tienen que realizar cada uno de los ejercicios prácticos.	

- Introducción: El Equipo de trabajo:
  - ¿Qué es un equipo de trabajo?
  - Definición de equipo de trabajo.
    - Trabajar en grupo Vs. trabajar en equipo: Ventajas y desventajas.
    - ¿Qué es un equipo de alto rendimiento?
  - La función directiva.
  - La motivación, teorías y vinculación al equipo

- El liderazgo.
- Planificación y dirección de RRHH por competencias:
  - Gestión del conocimiento. Gestión de RRHH por competencias.
  - Herramientas de elaboración del perfil del puesto. Enfoque de Competencias. Qué son las competencias. Reconocimiento del RRHH por competencias en su organización.
  - La Entrevista de Competencias
  - Coaching, Mentoring y Outdoor Training.
  - El desarrollo de la competencia interna de los RRHH.
- Evaluación del desempeño y políticas de Capacitación:
  - Selección de Personal. Estrategias de reclutamiento y captación de RRHH.
  - Selección de personal. ¿Cómo acertar con el puesto correcto? Fases del proceso de selección a través de casos prácticos.
  - Pruebas – fases – tipos de selección. Casos prácticos.
  - Estudio de modelos de políticas de formación interna de capacitación. Aplicación en su organización. La Formación de Personal en la Empresa
  - Evaluación del desempeño en su empresa.

El curso se desarrolló en modalidad a distancia con instancias presenciales en la empresa. Se recurrió a metodología de resolución de casos, tormenta de ideas, trabajo en foros virtuales y presenciales como sostén de la clínica con participación del equipo docente de la escuela de Posgrado y Educación Continua.

Se emplearon para la comunicación a distancia los recursos tecnológicos (plataforma e-ducativa) del Departamento Educación a Distancia de la EPEC.

A lo largo del proceso, se buscó a modo de clínica, identificar en conjunto, nuevas necesidades de capacitación y proponer nuevos cursos de formación para contribuir a la resolución de problemas respondiendo al desafío de la innovación.

Por parte de los tutores la observación sistemática de las actitudes personales y de desempeño profesional de los alumno/a, su forma de organizar el trabajo, estrategias que utiliza, así como la revisión y análisis de los trabajos de los alumnos/as, las conclusiones que presentan de su trabajo en el aula virtual; se analizaron sus exposiciones orales en las puestas en común, así como sus actuaciones, para la resolución de ejercicios prácticos

Debido a la formación a través de casos prácticos, la entrevista fue un instrumento de gran utilidad; así como las resoluciones de problemas en los que se observaron las elecciones en relación a las estrategias que se adoptarían por parte de los alumnos/as.

Asimismo, como institución universitaria nos desafiamos a través de una autoevaluación para continuar mejorando los procesos de desarrollo de propuestas educativas destinada a empresas en modalidad a distancia

### **Reflexiones finales**

Advertimos por parte de los destinatarios de esta capacitación un resquemor respecto de la utilización de las herramientas informáticas; observamos asimismo cómo la virtualidad nos presentó una paradoja. Al respecto, si bien la misma acerca distancias espaciales y diluye distancias temporales, la distancia dada por la no presencialidad, fue percibida como difícil de superar por parte de los destinatarios de esta capacitación en particular.

Cabe señalar que se trata de recursos humanos poseedores de características particulares y diferenciadas dadas, tal vez, por tratarse de personal que trabaja en una empresa láctea, localizada en una zona rural e incluso en un ámbito caracterizado por un aislamiento marcado.

La disponibilidad horaria constituyó otro obstáculo en la dinámica de este proceso de enseñanza aprendizaje, ya que el personal seleccionado para participar en esta experiencia, debió recurrir a espacios temporales fuera del horario laboral. Situación generada por el tipo de estructura empresarial y las modalidades productivas y de gestión, que dificultan la disponibilidad de espacios para pensar e implementar estrategias de competitividad e innovación y por tanto de priorizar los tiempos destinados a la capacitación.

La mirada reflexiva y crítica de esta experiencia de capacitación empresarial en modalidad virtual, nos lleva a pensar que estas acciones no deben ser esporádicas, ni aisladas, sino que deben formar parte de un cambio cultural, tanto al interior de la Universidad como de las empresas, destinado a desarrollar e implantar el camino del diálogo y la interacción intra e inter sectorial.

Sin dudas, la necesaria vinculación Universidad / Empresa, trasciende los meros voluntarismos. Es perentorio promover y viabilizar políticas y recursos financieros

que posibiliten este tipo de interacciones de un modo permanente y no esporádico, o sujetas a la disponibilidad actitudinal y temporal de los actores intervinientes. Se requiere pensar en construir herramientas que posibiliten un encuentro permanente entre la Universidad y las empresas. De allí la necesidad de provocar una transformación cultural tendiente a generar un clima de confianza interinstitucional, (basamento de los entornos de aprendizaje, pero también del desarrollo organizacional y regional).

### Referencias bibliográficas

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2010). *Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina*. Santiago de Chile. Consulta [06/04/2015] <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3784-clusters-y-politicas-de-articulacion-productiva-en-america-latina>

MÉNDEZ DELGADO, E. 2006, Globalización y Desarrollo; Edición electrónica [Consulta 06/04/2015] <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/emd/>

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN, Inversión Pública y Servicios. Plan Estratégico de Ordenamiento Territorial – Argentina 2016. <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/fd1261.pdf>

OEI, 2012. Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social. Programa iberoamericano en la década de los bicentenarios. [Consulta 06/04/2015]

<http://www.oei.es/documentociencia.pdf>

PÁEZ, H. G.; Arana, Aracelis, Arreaza, Evelyn Vizcaya, Willdea 2010, Educación para la ciudadanía. Educación para el Desarrollo Sostenible. Una Propuesta de Formación de Capital Social en Venezuela, Bs. As.

PORTER, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

SÁBATO, J.. 1975. El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia – tecnología – desarrollo- dependencia, Buenos Aires. Paidós.

URBANO PULIDO, D., DÍAZ CASERO, J. C. & HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (2008). La Teoría Económica Institucional: el enfoque de North en el ámbito de la Creación de Empresas. Decisiones Organizativas. [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499446.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499446.pdf)

### **Ximena Valente Hervier**

Egresada de la carrera de Licenciatura en Relaciones Internacionales, de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), cuenta con dos masters por la Universidad de Bradford (Reino Unido): Master of Arts in Conflict Resolution y Master of Philosophy in Conflict Resolution, y estudios de doctorado en Economía y Relaciones Internacionales, en la Universidad Autónoma de Madrid. Registra antecedentes en docencia e investigación universitaria, con participación en la UNR, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Universidad Católica de Murcia. En el sector privado, se ha desempeñado como diseñadora y desarrolladora de materiales educativos y tutora de programas de formación en modalidad online. Coordina el Laboratorio de Gestión Empresaria de la Escuela de Posgrado y Educación Continua de la FCEIA (UNR), institución en la que ha dirigido el Departamento de Capacitación.

### **Silvina Andrea Ferrara**

Profesora en Ciencias de la Educación , por la Universidad Nacional de Rosario (UNR), y Diplomada en E-Learning con Moodle y Recursos Open Source por la Universidad Tecnológica Nacional. Es Jefe de trabajos prácticos en UNR e integrante de proyectos de investigación en temas de Educación en Ingeniería, Educación a Distancia y Tecnología Educativa. Fue Secretaria académica del Departamento Educación a Distancia de la Escuela de Posgrado y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR.

### **Virginia Scotta**

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional de Rosario (UNR), Profesora en Ciencia Política por la Universidad Abierta Interamericana (UAI) y Magister en Desarrollo Económico Local por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Profesora Adjunta e Investigadora Consejo de Investigaciones de la UNR. Directora de proyectos de investigación, becarios y tesis en temas de Educación en Ingeniería, Desarrollo Sostenible e integración y cooperación latinoamericana. Se desempeñó en el período 2008-2015 como Directora del Departamento de Carreras y responsable de Relaciones Institucionales en la Escuela de Posgrado y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR.

### **Susana Marchisio**

Ingeniera Electricista, por la Universidad Nacional de Rosario (UNR), y Doctora Ingeniera Industrial por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), en España. Es Profesora Titular en UNR y directora de proyectos de investigación, becarios y tesis en temas Educación en Ingeniería, Educación a Distancia y Tecnología Educativa. Fue directora del Departamento Educación a Distancia y de la Escuela de Posgrado y Educación Continua de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la UNR y co-Coordinadora nacional de la Red Universitaria de Educación a Distancia (RUEDA) dependiente del CIN. Entre otros, actúa en comisiones asesoras de posgrados, comités organizadores de reuniones científicas, tribunales evaluadores de proyectos y tesis y en consejos editoriales de publicaciones científicas.

[Subir](#)