



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T

FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA



TESIS

**“USO DE E-LEARNING PARA INTEGRAR EN EL
EMPOWERMENT A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA FINANCIERA *MIBANCO* DEL DISTRITO DE
JAÉN”**

Para optar el Título de:

INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

Presentado por el Bachiller:

Freddy Omar Requejo Delgado

Tarapoto - Perú

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

USO DE E-LEARNING PARA INTEGRAR EN EL EMPOWERMENT A
LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA
MIBANCO DEL DISTRITO DE JAÉN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

Presentado por:

Bachiller : Freddy Omar Requejo Delgado



Handwritten signature of Freddy Omar Requejo Delgado in blue ink, written over a horizontal line.

Asesor : Ing. Carlos Enrique López Rodríguez



Handwritten signature of Carlos Enrique López Rodríguez in blue ink, written over a horizontal line.

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL HONORABLE JURADO:

Presidente : Ing. Andy Hirvyn Rucoba Reátegui



Handwritten signature of Andy Hirvyn Rucoba Reátegui in blue ink, written over a horizontal line.

Secretario : Ing. Kemy Valera Valles



Handwritten signature of Kemy Valera Valles in blue ink, written over a horizontal line.

Miembro : Ing. Janina Cotrina Linares



Handwritten signature of Janina Cotrina Linares in blue ink, written over a horizontal line.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño para mis padres, en especial a Elda, mi señora madre, pilar fundamental en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he conseguido. Su tenacidad y lucha incansable han hecho de ella un gran ejemplo a seguir. A mis Hermanos, en especial a Nerly, por su compañía sus consejos y su amistad, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Al gran amor de mi vida, quien es mi motivación e inspiración, mi hija Camila Itzel, por darme inmensa alegría y ser la luz de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme dado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para poder llegar al final de mi carrera. Gracias a mi familia en especial a mi tío Manuel por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, por enseñarme la grandeza de la vida y exigirme ser mejor cada día, porque con su apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos.

Gracias a aquellas personas que hicieron posible que este trabajo llegue a buen término: docentes, compañeros de aula, compañeros de labores y amigos que siempre me brindaron su apoyo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca integrar mejor el *empowerment* en los colaboradores usando recursos de eLearning, durante la investigación se ha comprobado que los recursos de eLearning ayudan a consolidar una formación integral y con mayor acceso a la mediación del conocimiento y actitudes de los colaboradores de *Mibanco*.

El *empowerment* en el proceso de formación continua de los colaboradores exige recursos de mediación que sean capaces de socializar y a la vez construir herramientas de medición de los logros obtenidos en cada colaborador, esto permite tanto a los colaboradores y jefes saber cuál ha sido el avance de cada uno de ellos, y dar el reconocimiento respectivo por aquellos logros alcanzados.

Para la investigación se ha elegido una muestra de 24 colaboradores con un nivel de confianza de 90%, el diseño de investigación fue un pre-experimento con pretest y postest.

El estudio arrojó que hay un progreso significativo en la integración del *empowerment* cuando se usa el eLearning como elemento de mediación fundamental en el aprendizaje y actitudes de colaboradores.

Por otra parte, también se identificó que la relación costo-beneficio es la mejor, en el uso de recursos de eLearning para potenciar capacidades en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

SUMMARY

This following research seeks to improve **empowerment matters**, into reviewers using eLearning resources, during the research has shown that eLearning resources has consolidated a more comprehensive training and access to mediation of knowledge and attitudes of partners MiBanco.

Empowerment in the process of continuous training of employees requires mediation resources that are able to socialize and also build tools for measuring achievements in each employee, this enables both employees and management know what has been the progress of each , and give recognition to those respective achievements.

For the investigation a sample of 24 employees has been chosen, with a confidence level of 90 %, the research design was a pre - experiment with pretest and posttest.

The study found that there is significant progress in the integration of eLearning empowerment when used as an element of fundamental mediation in learning and attitudes of employees.

Moreover, it was identified that the cost - benefit ratio is the best in the use of eLearning resources to enhance capabilities in the field of human resources management.

ÍNDICE

I. EL PROBLEMA.....	15
1.1. Antecedentes del problema.....	15
1.2. Definición del problema.....	16
1.3. Formulación del problema.....	18
1.4. Justificación e importancia.....	18
1.5. Alcance y limitaciones.....	19
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.2. Definición de términos.....	22
2.3. Bases teóricas.....	26
2.4. Hipótesis.....	62
2.5. Sistema de variables.....	62
2.6. Escala de medición.....	62
2.7. Objetivos.....	64
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	65
3.1. Población y muestra.....	65
3.2. Ámbito geográfico.....	66
3.3. Diseño de investigación.....	66
3.4. Procedimiento y técnicas.....	66
3.5. Instrumentos.....	67
3.6. Prueba de hipótesis.....	68
IV. RESULTADOS.....	69

4.1. Resultados de implantación de plataforma de recursos de eLearning.....	69
4.2. Resultados de socialización y logros competitivos en los colaboradores con el uso de recursos de eLearning.....	81
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	98
VI. CONCLUSIONES.....	99
VII. RECOMENDACIONES.....	100
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	101
IX. ANEXOS.....	103

Lista de tablas

N° de Tabla	Título	N° de Página
1	Indicadores de variables de investigación	61
2	Diseño de secuencia de registros	64
3	Indicadores de variable independiente(X)	67
4	Tabla de subindicador de creación contenidos de aprendizaje de gestión de talento	69
5	Tabla de subindicador de comunicación de su aprendizaje a otros colaboradores.	70
6	Tabla de subindicador de publicación de todo tipo de contenido digital de aprendizaje	71
7	Tabla de subindicador de facilidad para ser evaluado adecuadamente	72
8	Estadístico descriptivo del subindicador “comparte conocimiento usted con los colaboradores del área”.	80
9	Estadístico descriptivo del subindicador “Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros”	82
10	Estadístico descriptivo del subindicador “Se realiza interaprendizaje profesional en el área”.	84
11	Estadístico descriptivo del subindicador “En su formación continua comparte, describe y discute sus aspiraciones profesionales”.	86
12	Estadístico descriptivo del subindicador “Puede desarrollar y documentar aprendizajes de buenas prácticas para alcanzar metas institucionales”.	88
13	Estadístico descriptivo del subindicador “Dispone de un recurso personalizado y adecuado de evaluación en su formación continua”.	90
14	Estadístico descriptivo del subindicador “Se le comunica y describe sus logros en su formación continua”.	92
15	Estadístico descriptivo del subindicador “Puede reconocer y ser reconocido objetivamente su aprendizaje en el desarrollo de competencias”.	94

Lista de Figuras

N° de Figura	Título	N° de Página
1	Gráfico de colaboradores por región y por género	28
2	Gráfico de diversidad de género en Mibanco por categorías de puesto	28
3	Gráfico de colaboradores por categoría de puesto	29
4	Gráfico de organigrama de Mibanco de gerencias y divisiones	33
5	Gráfico de organigrama de Mibanco de divisiones y áreas operativas.	34
6	Gráfico de participación de grupos de interés	66
7	Esquema del sistema de gestión de aprendizaje	58
8	Gráfico de subindicador de creación contenidos de aprendizaje de gestión de talento	69
9	Gráfico de subindicador de comunicación de su aprendizaje a otros colaboradores	70
10	Gráfico de subindicador de publicación de todo tipo de contenido digital de aprendizaje	71
11	Gráfico de subindicador de facilidad para ser evaluado adecuadamente	72
12	Esquema del sistema de gestión de aprendizaje	73
13	Principales recursos de Atutor	74
14	Recursos y herramientas generales de Atutor.	75
15	Sección de libro de calificaciones de Atutor.	76
16	Sección de Foro de Atutor.	77
17	Sección de encuestas de Atutor.	78
18	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=3.8191$	81
19	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=5.47$	83
20	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=5.18$	85
21	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=7.49$	87

22	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=7.18$	89
23	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=9.66$	91
24	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=6.90$	93
25	Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $TC=5.98$	95

Lista de siglas y abreviaturas.

CONAR:

Siglas que significa Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria. La finalidad de CONAR es fomentar el desarrollo de la industria publicitaria, mediante el uso y la práctica de la publicidad.

EA:

Sigla de Espacio de Aprendizaje (EA). Se refiere al entorno de una plataforma web de enseñanza virtual.

IMS:

Sigla en inglés de *interoperability management system* (Interoperabilidad del sistema de administración). Que se encarga de la recolección y el empaquetado de los contenidos educativos en formato digital es un requisito básico para muchos de los procesos involucrados en la agregación de contenidos.

LMS:

Siglas en inglés de *Learning Management System* (Sistema de gestión de aprendizaje) es un software instalado en un servidor web que se emplea para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación no presencial.

MYPES:

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica.

TIC:

Siglas de Tecnología de información y comunicación que agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación es un estudio realizado en la empresa financiera Mibanco del Distrito de Jaén, que pretende integrar en el Empowerment a sus colaboradores utilizando recursos de eLearning. Éste trabajo está dividido en 4 Capítulos que se desarrollan de la siguiente manera:

Capítulo I, Describe los antecedentes y el problema central *que* es el escaso empoderamiento (*empowerment*) de los colaboradores y la inadecuada evaluación de los procesos formativos del colaborador debido a que no se ha aprovechado las mejores ventajas que presenta el eLearning. La interrogante de investigación que formulamos es: ¿En qué medida los recursos del e-learning pueden ayudar a integrar en el *empowerment* en los colaboradores de la oficina de *MiBanco* de la ciudad de Jaén?

En el capítulo II, presenta los conceptos básicos de *Mibanco*, los conceptos fundamentales del *empowerment*, la gestión del talento humano y el eLearning, que ayudan a contextualizar y delimitar teóricamente los aspectos del problema presentado y la solución de prueba propuesta

En el capítulo III, se describe los materiales y métodos. Para nuestra investigación se ha hecho un diseño pre-experimental con una muestra de 24 colaboradores. Los recursos metodológicos de investigación que se han usado son encuestas, bibliografía de diversas fuentes (libros e internet).

Los resultados que se presentan en el capítulo IV, demuestran que los recursos de eLearning (en este caso fue el sistema de gestión de aprendizaje *Atutor*). Son capaces de integrar significativamente el *empowerment* en los colaboradores a través de una formación continua.

I. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

Las buenas prácticas empresariales, es uno de los cinco fundamentos del sistema corporativo *Mibanco*, ésta, establece las funciones de las relaciones con el entorno, cuyo desarrollo se enmarcan en un contexto de respeto y apoyo para los clientes, trabajadores, proveedores y la comunidad en su conjunto. Bajo este enfoque *Mibanco* durante los últimos tres años busca mejorar el desempeño de los recursos humanos.

El liderazgo de *Mibanco* en el mercado de microcréditos en el país, durante los últimos años guarda una fuerte relación con las competencias técnicas de los trabajadores, y para mantener eso se requiere de una constante innovación en la formación e integración de capacidades en el trabajador de la empresa.

Desde el año 2010, *Mibanco* usa una plataforma de e-learning en la implementación de programas de capacitación que está a cargo de la división de recursos humanos¹. Básicamente, el uso de la plataforma es para ayudar a introducir en la cultura organizacional de la empresa y código de conducta y ética de los nuevos colaboradores y de los colaboradores permanentes. El grado de adopción del e-learning en el rol formativo, desde el año 2010, no ha variado; tomando en cuenta las bondades del e-learning en procesos integradores de recursos humanos, la empresa financiera *Mibanco*, tiene el reto de buscar la mejor mediación de las tecnologías de información en los procesos de aprendizaje y socialización de sus colaboradores dentro de un enfoque de empowerment.

¹ Memoria Anual Mibanco. *Nuestros colaboradores*. Lima, 2010, 122p.

1.2. Definición del problema

El problema central es el escaso empoderamiento (Empowerment) de los colaboradores de *Mibanco* del distrito de Jaén, a causa de la inadecuada evaluación de los procesos formativos del colaborador y escasa colaboratividad en los procesos de capacitación. Esto quiere decir fundamentalmente, que hay una mínima integración de recursos para publicar todo tipo materiales de estudio, herramientas de medición que permitan saber los avances de los colaboradores y herramientas que permitan socializar los aprendizajes y las actitudes frente al ambiente laboral de los colaboradores².

Los efectos que causa el escaso empoderamiento de los colaboradores de *Mibanco* en el distrito de Jaén, es el inoportuno reconocimiento de logros de los colaboradores, esto significa no saber quiénes han alcanzado un grado mayor de compromiso con su propia formación y/o capacitación, quiénes han desarrollado aptitudes creativas para tener mayor autonomía en la toma de decisiones y quiénes son capaces de socializar sus conocimientos para crear un ambiente colaborativo dentro de la empresa.

Cuando se menciona que hay una limitada disponibilidad de información para la toma de decisiones nos referimos a que se ha observado, que en *Mibanco* no existen adecuados recursos mediados por las TICs que ayuden a establecer una retroalimentación de los aprendizajes que se adquieren en la capacitaciones frecuentes que realiza el banco.

Por otra parte, el concepto de Empowerment, *Mibanco* lo tiene presente y es parte del programa de formación de los colaboradores; pero este no se ha logrado integrar plenamente debido a un inadecuado manejo de soporte metodológico; o sea los recursos mediáticos necesarios que permitan a los

² Memoria descriptiva *Mibanco*. Análisis de problemas de gestión del talento humano. Jaén. 2012.

colaboradores en el menor tiempo posible y de manera fácil involucrarse plenamente en mejorar sus aptitudes y actitudes.

La disminución de competencias en los colaboradores se refleja en aquellos aspectos donde el colaborador no manifiesta sus actitudes frente a la dinámica formativa que promueva la empresa, eso indica que no existen recursos que faciliten compartir actitudes que pueden servir para que la directiva de la empresa enfoque mejor los planes de capacitación.

Mibanco, como toda empresa financiera busca potenciar al máximo las competencias de sus trabajadores, a los que denomina “colaboradores”; los colaboradores que trabajan en las áreas que toman contacto con el cliente son cruciales para mantener el ritmo de eficacia de participación y cobertura en el mercado de la empresa frente a otras entidades que compiten con *Mibanco* en el mismo rubro, por eso es necesario aprovechar al máximo recursos de TICs que se adapten a tareas formativas y sean capaces también de adaptar a los nuevos retos de competitividad que se busca en los recursos humanos.

Los actores que deberán integrarse plenamente en el empowerment, a través de una mediación de eLearning son los directivos y colaboradores de *Mibanco*. Para ello, los recursos del eLearning deberán mediar en todas la etapas del empowerment.

El eLearning presenta muchísimas herramientas, pero no todas son las adecuadas para emprender propósitos formativos que incluyan medir las actitudes de los colaboradores.

1.3. Formulación del problema

¿En qué medida el uso de los recursos del e-learning pueden ayudar a integrar en el *empowerment* en los colaboradores de la oficina de *MiBanco* de la ciudad de Jaén?

1.4. Justificación e importancia

1.4.1. Justificación Teórica

El desarrollo del presente trabajo de investigación, permitirá integrar el *empowerment* en los colaboradores de *Mibanco* del distrito de Jaén usando los recursos de eLearning. La aplicación del eLearning y las mediciones que se hagan sobre su uso, también, permitirán generalizar los resultados en otras oficinas del país, así mismo, se comprobará que una adecuada mediación de TICs en la formación de recursos humanos de una empresa financiera, hace concretizar el potencial humano para desempeñarse mejor en las labores diarias.

1.4.2. Justificación Práctica

Permitirá en el proceso de desarrollo de investigación probar recursos de eLearning, seguir una metodología de *empowerment*, y ayudar a tener un mejor acercamiento de la dirección de la empresa hacia los logros y actitudes que desarrollan los colaboradores durante los periodos de formación continua.

1.4.3. Importancia

Con en el desarrollo de este proyecto de investigación los colaboradores y directivos de *Mibanco* del distrito de Jaén se beneficiarán al aplicar de manera probatoria recursos de eLearning para mejorar el *empowerment*, determinando con exactitud cómo se podría

aprovechar tecnologías y metodologías que se combinan para procesos formativos y gestión de talento humano.

También los resultados de esta investigación podrían replicarse en otras oficinas de *Mibanco*, sin tener que hacer cambios sustanciales, por eso que este proyecto tiene una mayor relevancia en su aplicación práctica.

1.5. Alcance y limitaciones

1.5.1. Alcance

Esta investigación se desarrolla dentro de un ámbito estricto de las pruebas de un recurso de eLearning que es un gestor de contenidos de aprendizaje llamado *ATutor*, un software de código abierto y de las fases del *empowerment* que se enfocan en el nuevo modelo de gestión de talento humano.

La investigación involucró a áreas de la división de recursos humanos y la división de negocios de la Empresa Financiera MiBanco del Distrito de Jaén, las observaciones realizadas al proceso de capacitación y a las actitudes de los colaboradores fueron para establecer una autentica correlación de causalidad entre tecnología, aprendizaje y expectativas de los colaboradores.

1.5.2. Limitaciones

El uso de eLearning para integrar el *empowerment* en los colaboradores de *Mibanco* es una investigación muy específica dentro del campo de aprendizaje y gestión de recursos humanos que requiere de un tiempo amplio para recopilar y analizar información y casos de estudio por eso

que se ha delimitado estrictamente a los objetivos que se busca, sin ampliar temas colaterales de la investigación.

La participación de los actores involucrados fue de mayor limitación que las fuentes de información, por eso, a pesar que la muestra no es grande, se ha aprovechado al máximo para medir características que se puedan generalizar en los demás colaboradores.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación ha tratado de reunir la mayor información referente al tema a tratar en la presente Tesis, se ha buscado investigaciones que tengan al menos una de las variables de investigación similares a la de nuestro trabajo y guarden parecido abordaje, sin embargo en el ámbito local y nacional no existen antecedentes similares, sólo se ha encontrado un antecedente internacional, que se detalla a continuación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Autor: Guadalupe Ojeda Ramírez.

Título: Modelo basado en las herramientas *Empowerment* para mejorar la atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán, Oaxaca³.

Lugar: México.

Año: 2006.

Metodología:

Esta investigación se desarrolló mediante un estudio de campo, se estudió la calidad de atención al cliente y las prácticas administrativas del área de recursos humanos, se busca las principales incidencias relacionados a la capacitación de personal, desempeño profesional y satisfacción del cliente

Conclusiones:

Este trabajo de investigación logró desarrollar un modelo conceptual basado en las características de la herramienta administrativa *Empowerment*, tomando elementos de mayor relevancia como la comunicación, capacitación y motivación. El modelo conceptual desarrollado incluyó el sistema de análisis de funciones de esos sistemas y análisis de fallas.

³Congreso estatal de investigación educativa (2006). Actualidad, Prospectivas y Retos. Colombia.

2.2. Definición de términos

2.2.1. Actitud

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Se define como la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social⁴.

2.2.2. Aptitud

La aptitud, en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

2.2.3. ATutor

ATutor es un Sistema de Gestión de Contenidos de Aprendizaje, Learning Content Management system de Código abierto basado en la Web y diseñado con el objetivo de lograr accesibilidad y adaptabilidad. Los administradores pueden instalar o actualizar ATutor en minutos. Los educadores o capacitadores pueden rápidamente ensamblar, empaquetar y redistribuir contenido educativo, y llevar a cabo sus clases online. Los estudiantes pueden aprender en un entorno de aprendizaje adaptativo.

⁴ EISER, J. R. *Psicología social*. Madrid, Valencia. 1999.

2.2.4. Colaborador

Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro. En el nuevo enfoque de administración de recursos humanos se considera colaborador, a aquella persona que debe concebir a su espacio laboral como una organización en la que se persigue metas y donde el trabajador tiene mayor autonomía para encaminar sus labores.

2.2.5. Colaboratividad

La colaboratividad se define al enfoque de aquellos procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, más herramientas de dar soporte y facilitar el trabajo (Trabajo colaborativo). Y el trabajo colaborativo ha empezado a ser utilizado en educación ya que las TICs y la conectividad permite que usuarios físicamente distantes realicen un trabajo en conjunto en línea, pudiendo cada uno incorporar sus aportes siendo estos editados, modificados por los mismos usuarios en el mismo momento en forma interactiva. Las ventajas de la colaboratividad son las capacidades de socialización del conocimiento y el aprendizaje autodidáctico.

2.2.6. Competencia

Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que vive.

2.2.7. Integración

Proceso dinámico y multifactorial que facilita el encuentro de dos sistemas o ideas que permite la mejoría de ambos o de uno de ellos;

en nuestra investigación se refiera al empowerment y los recursos humanos.

2.2.8. Mibanco

Mibanco es el primer banco peruano especializado en microfinanzas, que asume la responsabilidad de concretar sus esfuerzos en el apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas. Se constituyó en la ciudad de Lima el 2 de marzo de 1998, por escritura pública otorgada entre el notario público, Dr. Ricardo Fernandini Barreda.

2.2.9. eLearning

Se denomina aprendizaje electrónico (conocido también por el anglicismo e-learning) a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación, etc.)

2.2.10. Empowerment

Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "*empowerment*" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "*empowerment*" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

2.2.11. Retroalimentación

Retroalimentación, es un conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje. También se refiere a cualquier proceso dinámico de entrada y salida de datos.

2.2.12. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos:

A nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

2.2.13. Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. *MiBanco*: Organización y gestión.

Gestión de calidad

Mibanco considera que la calidad es uno de los pilares estratégicos para garantizar la competitividad, liderazgo y fortalecimiento del negocio.

Nuestra gestión de calidad se basa en el Modelo de Gestión de Calidad *Mibanco*, que plantea una cultura organizacional basada en una gestión de excelencia, superando de manera permanente nuestros estándares de gestión y asegurando la satisfacción de las expectativas crecientes de nuestros clientes internos y externos.

Excelencia en el Servicio

La satisfacción del cliente es parte de nuestra filosofía corporativa y está presente en todas las actividades de la Organización, desde el compromiso y capacitación permanente de nuestros colaboradores, hasta la modernización de equipos e instalaciones y la adaptación de servicios, productos y canales para lograr mayor flexibilidad.

Con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes y de hacer crecer nuestro negocio, hemos desarrollado el modelo de gestión Excelencia en el Servicio, que parte del aprendizaje, experiencia y conocimiento profundo de los empresarios de las MYPES y que permite, a través de la atención, satisfacción y fidelización, incrementar márgenes de ingreso, generando simultáneamente barreras que nos protejan de la competencia. Asimismo, *Mibanco* asegura una correcta orientación al cliente, que impacta en su desarrollo.

El Plan de Innovación, orientado a un modelo de negocio rentable y distinto, atendiendo a los cambios del entorno y de nuestros clientes, que sea reconocido y valorado en el mercado.

Protección al Cliente y Transparencia de la Información

Nuestro sistema de protección al cliente busca establecer una banca responsable y consolidar la relación con nuestros clientes en base a la confianza y a una gestión ética y transparente. Brindamos información clara, veraz y precisa, garantizando así nuestras operaciones. Por otro lado, dado que el sobreendeudamiento se podría considerar como un potencial riesgo social que afectaría a nuestros clientes, el área de Calidad y Atención al Cliente (división de Marketing) está preparando el Marco de Protección al Cliente, que incorporará en el 2011 los indicadores de seguimiento al sobreendeudamiento en coordinación con la división de Riesgos.

Con el objetivo de que clientes y usuarios adopten decisiones informadas y responsables al contratar una operación con *Mibanco*, se aplica el principio de transparencia de información y protección al consumidor mediante:

- La difusión permanente de información a través de distintos canales, tales como la página web, banca telefónica y agencias en el ámbito nacional, sobre tasas de interés, tarifas y condiciones aplicables a productos y servicios, en términos simples y con un tamaño de letra visible.

- La implementación en todas las agencias de un eficiente sistema de atención, que permite atender oportunamente las consultas, dudas, reclamos y solicitudes de clientes y usuarios.
- La redacción de contratos para los productos y servicios en términos simples y comprensibles, con un tamaño de letra visible.
- La implementación de un programa de capacitación permanente para el personal de atención al público, que permita ofrecer los productos y servicios del Banco de manera clara y transparente.
- La creación del área de Protección al Cliente que vela para que las políticas y normativas de productos y servicios se apliquen correctamente, buscando legitimidad para el cliente y para el negocio del Banco. Un sistema de supervisión y control que contempla actividades de verificación, evaluación, fortalecimiento y mejora de las diversas herramientas para brindar la información necesaria a los clientes.
- Una oferta de productos y servicios claramente regulados dentro de esta línea, *Mibanco* da cumplimiento al Código de Ética Publicitaria y se encuentra afiliado a la CONAR.

Mecanismos de control de *Mibanco*

El banco ha reforzado sus procesos de validación sobre buen comportamiento institucional a través de auditorías, y desde el 2010 se incrementó el número de auditorías a sus procesos, agencias y sistemas, así como el número de auditores dedicados a estas actividades. Esto comprueba que la organización realiza seguimientos de la aplicación de sus procedimientos.

Nuestros colaboradores

Nuestro equipo es la fuerza que impulsa el liderazgo de nuestra empresa. Desde el 2010, se desarrollaron estrategias de Recursos Humanos con mayor eficiencia para seguir reforzando el profesionalismo y compromiso de nuestros colaboradores a través de programas alineados con los lineamientos estratégicos del negocio.

Información Demográfica

A diciembre 2011, *Mibanco* tenía 3,548 colaboradores a nivel nacional, provenientes de las distintas regiones en las que operamos. El 88% pertenece a las áreas propias del negocio y el 22% restante forma parte de las áreas de soporte.

Región y Tipo de Empleo

El mayor número de colaboradores se concentra en la costa, donde está la mayoría de agencias; de los 2,699 colaboradores que están en la costa, el 70% lo hace en Lima.

Distribución por Región	Género		Total por Región
	Hombres	Mujeres	
Costa	1,371	1,328	2,699
Sierra	307	260	567
Selva	180	102	282
Total por género	1,858	1,690	3,548

Figura N°01: Gráfico de colaboradores por región y por género.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

Distribución por Categoría	Hombres (%)	Mujeres (%)
Gerentes staff	65	37
Jefes de línea	53	47
Asesores de negocios	60	40
Otros puestos agencia	39	69
Otros puestos staff	42	58
Total por género (%)	48%	52%

Figura N°02: Gráfico de diversidad de género en Mibanco por categorías de puesto.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

Categorías de Puesto	Región			Total por Categoría (%)
	Costa (%)	Sierra (%)	Selva (%)	
Gerentes staff	1	0	0	1%
Jefes de línea	7	2	1	10%
Asesores de negocios	36	8	5	49%
Otros puestos agencia	26	7	3	36%
Otros puestos staff	4	0	0	4%
Total por género (%)	74%	17%	9%	100%

Figura N°03: Gráfico de colaboradores por categoría de puesto.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

Selección y Contratación

Mibanco aplica los más altos estándares en su proceso de selección de colaboradores, lo que permite incorporar a personas que cumplan las competencias organizacionales, funcionales y de liderazgo definido; que muestren un gran potencial para desarrollar una línea de carrera y cuya contribución añada valor a la empresa. Fomentamos su desarrollo profesional cubriendo las vacantes internamente, además de brindar trabajo a las personas dentro de su misma localidad.

Igualdad de Oportunidades

Mibanco tiene una política clara y ética sobre la igualdad de derechos y oportunidades para los colaboradores, enmarcada dentro de las leyes nacionales e internacionales y plasmada en diversas normativas internas tales como el reglamento interno de trabajo, el código de conducta y ética y el procedimiento de reclutamiento y selección.

Rechazamos firmemente todo tipo de discriminación y cualquier forma de trabajo forzado, y promovemos la igualdad de oportunidades para el desarrollo de un adecuado clima laboral.

Capacitación de Colaboradores

Nuestro plan de capacitación está orientado a reforzar la cultura organizacional y las competencias técnicas y personales de nuestros colaboradores a través de actividades presenciales o virtuales. Por ello, la división de recursos humanos cuenta con una unidad de aprendizaje a cargo de gestores de aprendizaje, colaboradores de la misma línea del negocio que tienen la labor de diseñar, implementar y facilitar programas de aprendizaje para todos los colaboradores de la red de agencias a nivel nacional. Nuestro campus virtual (plataforma e-

learning) complementa las actividades presenciales, facilitando el acceso a cursos e información importante.

Programas Formativos

Dirigidos a los colaboradores que recién ingresan u ocupan diferentes posiciones en la agencia. El objetivo es introducirlos en nuestra cultura organizacional y brindarles herramientas que les permitan desempeñar sus funciones de manera exitosa.

El 100% de nuestros colaboradores recibe de manera continua capacitación en políticas y procedimientos enmarcados en nuestro código de conducta y ética, y en las normas nacionales e internacionales tales como políticas y procedimientos anticorrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Asimismo, contamos con diversos programas de capacitación y desarrollo de competencias y habilidades en coordinación con reconocidas instituciones nacionales e internacionales, tales como convenios con instituciones educativas para cursos de postgrado y de idiomas. Algunos programas son cubiertos al 100% por la empresa o financiados a través de créditos con tasas preferenciales.

Desarrollo Organizacional

Mibanco tiene un marcado compromiso social, cuya filosofía se basa en brindar oportunidades de progreso y acceso al sistema financiero a las personas de menores recursos. Nuestro programa de capacitación refuerza este compromiso social en todos sus aspectos y permite que nuestros colaboradores se familiaricen con los productos que ofrecemos, así como con el impacto que tienen en las vidas de nuestros clientes.

Tenemos también un proceso de actualización continua de las descripciones de puesto y de estructura organizacional. Los procesos de cambios de cargo son definidos sobre la cobertura de vacantes generadas por la rotación interna o el mismo crecimiento organizacional. Los cambios son comunicados con la debida anticipación.

Gestión del Desempeño

En *Mibanco* evaluamos el desempeño general de nuestros colaboradores al cumplir los primeros seis meses en la empresa; a partir de ese momento las evaluaciones son periódicas. Hemos implementado el sistema de gestión de desempeño en el 2010, una herramienta de control de la productividad de la empresa, que también busca ser una fuente de mejora continua y de alineamiento de los objetivos individuales con los de la organización. Este sistema evalúa el desenvolvimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y su potencial de desarrollo futuro. Los resultados se comunican a cada persona en forma individual, con la finalidad de elaborar un plan de mejora continua.

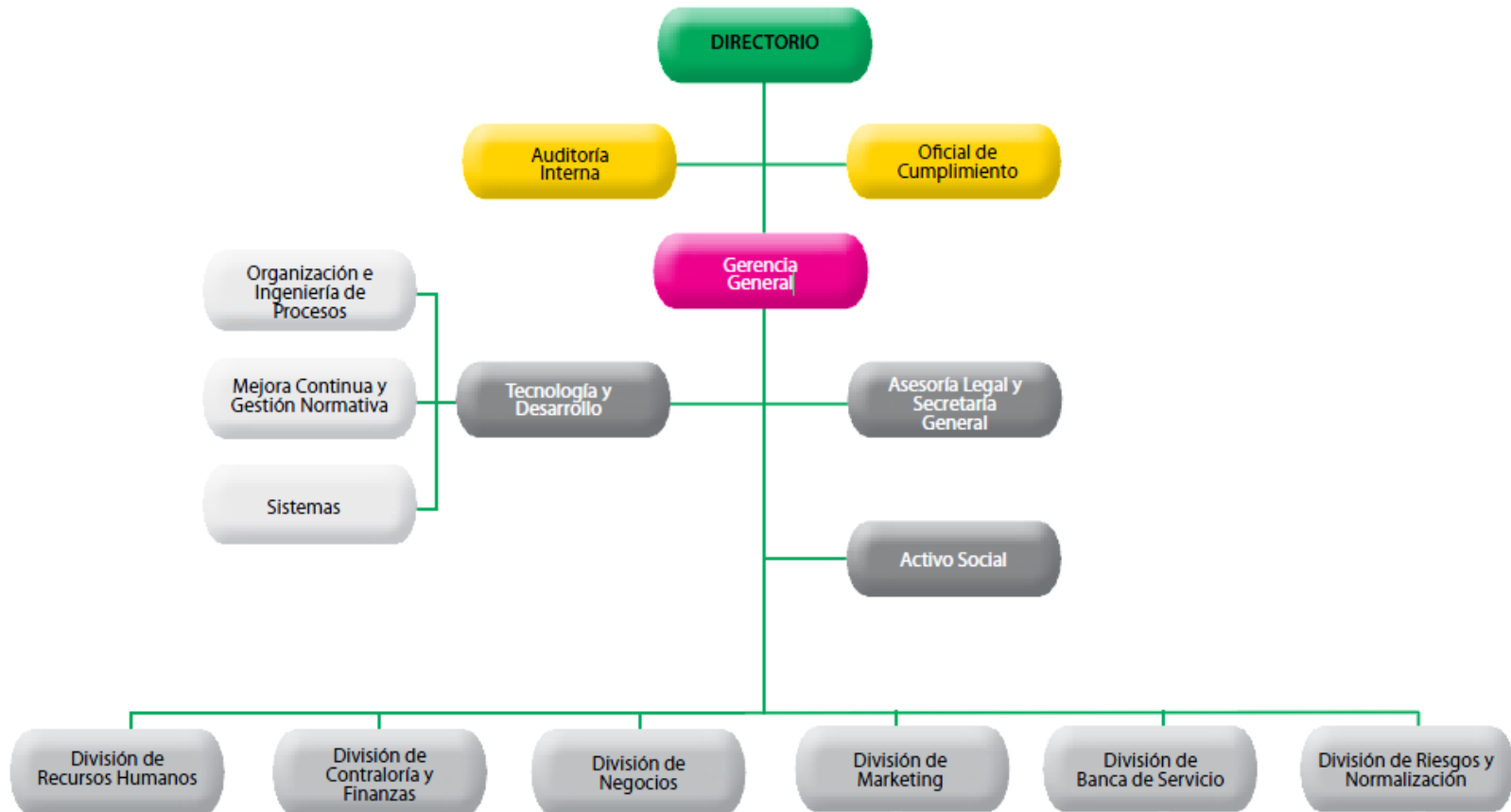


Figura N°04: Gráfico de organigrama de Mibanco de gerencias y divisiones.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

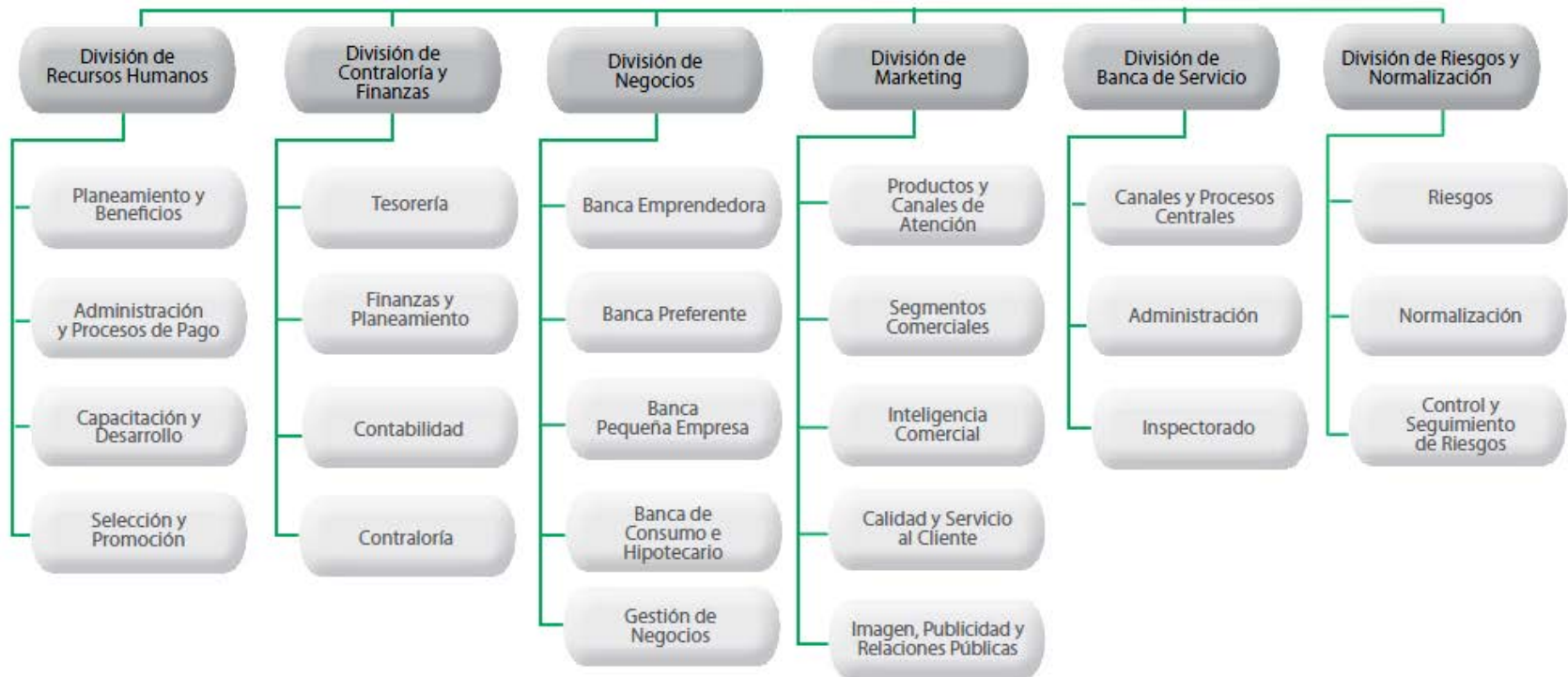


Figura N°05: Gráfico de organigrama de Mibanco de divisiones y áreas operativas.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

Participación de los grupos de interés

Consideramos que la transparencia y credibilidad son valores esenciales presentes en la relación con nuestros grupos de interés, y en ese contexto los procesos de compromisos y comunicación con ellos generan valor a nuestra organización, acrecentando su confianza y reconocimiento. Los grupos de interés son todos aquellos grupos humanos que directa o indirectamente influyen y son afectados por las actividades del banco. Son los siguientes:

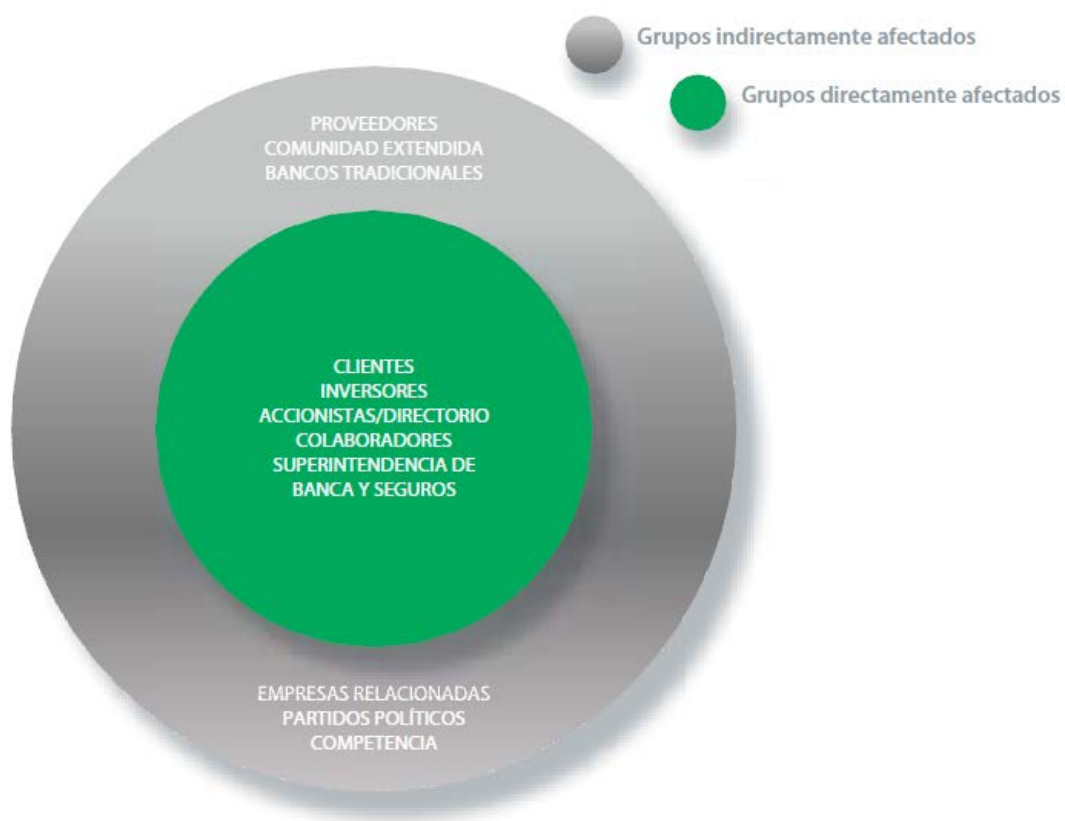


Figura N°06: Gráfico de participación de grupos de interés.

Fuente: Memoria de mi banco. 2010.

2.3.2. Fundamentos del *empowerment* en la gestión de recursos Humanos

Definición de empowerment

Las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros a esto se le ha denominado *empowerment*.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización⁵.

El *empowerment* es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización⁶.

Características del Empowerment

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

⁵ DIAZ, Jordi. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 09 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>>

⁶ VALDEZ, Elisa. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>>

- **Orgullo:** apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- **Unión y solidaridad:** mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- **Voluntad:** disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- **Atención a los detalles:** crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- **Credibilidad:** cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa.

Las características del *empowerment* son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con *empowerment* se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

Principios del Empowerment

El *Empowerment* como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2013) plantea los siguientes principios⁷:

- Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir en conjunto modelos de excelencia.
- Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer a tiempo los logros.
- Confianza en el equipo.
- Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa. El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo

⁷ JOHNSON, Johann. (2005). *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 23 de julio de 2013 . Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/empo/#tec>>

del *empowerment* en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales.

Beneficios del Empowerment

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el *Empowerment* son⁸:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes

⁸ ACOSTA, Alberto. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 19 de Julio de de 2013. Disponible en: <<http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowermnet.php>>

satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución

Requisitos para la implementación de Empowerment

Para la aplicación esta herramienta es necesario considerar estos requerimientos:

- A.-** El primer requisito para implementar el *empowerment* es contar con el todo el apoyo de la alta gerencia de la empresa.

- B.-** La organización deberá tener claramente definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.

- C.-** Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo según Robbins (2004), “Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno⁹”.

Es necesario conformar equipos de trabajo, porque los mismos deberán evaluar la información, analizarla y solucionar, además de trasladar las decisiones a otros y para ello hay que darle los que el grupo requiere.

⁹ ROBBINS, S. **Comportamiento Organizacional**. (10^{ma} ed.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall. 256p. 2004.

- D.- Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, entre otros.
- E.- Diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo.
- F.- Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación Galeano (2000) dice: “En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz¹⁰”.

La organización deberá tener canales de comunicación para que se mantenga la fluidez del mensaje manteniendo en claro las metas que se desean alcanzar.

- G.- Delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas.

Aplicar esta herramienta, con la cual se garantiza el éxito empresarial, tomando en cuenta estos requerimientos podemos inferir que conjugando elementos como el apoyo gerencial, la integración del personal y un buen sistema de comunicación trae como resultado una empresa apta para la aplicación del

¹⁰ GALEANO, José. **Proceso de comunicación**. Documento en línea. Consultado el 11 de septiembre de 2013. Disponible en: <<http://html.rincondelvago.com/el-proceso-de-comunicacion.html>>

empowerment y capaz de adaptarse a los variantes cambios organizacionales de manera oportuna.

Pasos para implementar el empowerment

Para implantar el sistema de *empowerment* en una empresa se debe llevar a cabo proceso un que consta de las siguientes etapas:

Nº 01.- Preparar Bases Sólidas

Tener claro lo que significa facultar: se debe tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.

Información: debe existir un flujo de información entre los miembros puesto que, la misma servirá para que las personas intercambien ideas y sugerencias sobre la manera en que se trabaja, obteniéndose una mejora en la comunicación.

Recursos: es importante conocer con cuanto se cuenta y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan. También se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.

Oportunidades de capacitación: hay que verificar si el equipo necesita orientación y de ser así brindársela.

Nueva tecnologías: para comenzar a trabajar debe haber un ambiente de trabajo ergonómico. Por lo tanto, es necesario contar con una buena tecnología, donde los empleados se sientan cómodos y motivados.

El personal: es bueno saber que pueden ofrecer los empleados, que les agrada y en qué son competentes, para ayudarlos a vincular sus capacidades con los objetivos que establece la organización.

Buscar ayuda: establecer el tipo de ayuda que se necesita para poner en marcha la herramienta, se deben identificar las dificultades. Es conveniente estar al tanto donde se pueden presentar y así poder prever soluciones.

Tener muy claro el punto de partida: Lo primero que se observa en la organización es su cultura organizacional, para conocer de qué manera se realizan las actividades en la misma, si la empresa es muy rígida y se resiste al cambio el proceso de facultación suele ser más complejo.

Preparar las bases para la aplicación del *empowerment* significa que se deben conjugar todos los factores necesarios, lo que exige una revisión total de la forma en que esta técnica puede satisfacer las necesidades propias y organizacionales, y cómo se puede obtener.

Nº 02.- Barreras al facultar.

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es preciso pensar en las trabas que se puedan presentar y por eso es necesario crear un plan para abatir todas las barreras.

Hacer una tormenta de ideas personal: es situarse en lugar de los demás, es decir, indagar las limitantes de los empleados. Lo importante es explorar todos los rincones y recaudar toda la información necesaria.

Reunir al equipo y probarlo: consiste en reunir al grupo y descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o anular las sugerencias de ninguno, ni tratar de objetar las limitantes que se formulan.

Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras: se deben apuntar todas las barreras que se puedan eliminar, a corto, mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y verificar si se combatieron exitosamente.

Encontrar una manera de verificar el éxito: desplegar una enumeración de estrategia y buscar varias maneras de efectuarlas en el transcurso de implantación de la herramienta como en cualquier proceso se requiere de un cambio, por lo que se presentan barreras que hay que eliminar. Es por ello que se debe recurrir a una serie de estrategias, ya que abatirlas no es tarea fácil.

Nº.03.- Identificar talentos ocultos.

Frecuentemente existen en las empresas personas con gran talento y nunca se manifiestan o simplemente no se les brinda la oportunidad de expresar sus habilidades y destrezas.

Se debe aprovechar al máximo las destrezas y experiencias del equipo y utilizarlo frecuentemente con eficacia. Hay que enseñar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

Nº 04.- Mantener el control.

Lo primero es la confianza en sí mismo y que si se aplica correctamente todo saldrá bien, la herramienta más importante son los objetivos viables y estables.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona, de tal manera, que ésta sepa qué se espera de ella, cuál es su papel, hacia dónde van, cómo llegaron allí, además de conocer si está haciéndolo bien. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables para la organización y para las personas, de no ser así, llegar a una negociación. Hay que tener en cuenta que los objetivos también tienen un mínimo de tiempo, por lo que es recomendable examinarlos para saber cómo están funcionando.

Las etapas del proceso de implantación del *empowerment* se visualizan claramente, la más importante es preparar bases sólidas que permitan una aplicación de la herramienta exitosa, idónea y estable por lo cual es

necesario resaltar la segunda etapa porque aquí se visualizan las posibles barreras que se puedan presentar y de ser así crear un plan para abatirlas. Es de gran relevancia saber con el personal que se cuenta dentro de la empresa y identificar talentos ocultos es parte del proceso de aplicación de la herramienta, además de mantener el control para conocer cómo se están llevando a cabo los objetivos planteados.

Estrategias para la integración de las personas al *Empowerment*

Es necesario señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el *Empowerment*. Según Bottini (2003) para integrar a las personas al *Empowerment* hay tres elementos importantes a fortalecer¹¹:

El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien.

¹¹ BOTTINI, Lesneika. (2003). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/rempowerment.htm>>

El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente.

Las estrategias para integrar a las personas al *empowerment* son muy claras y específicas. Reforzar las relaciones es muy importante para el alcance de los objetivos, cuando se cuenta con una sólida y buena relación entre los miembros se hace mucho más fácil el trabajo manteniéndose una estabilidad. La disciplina en una persona, grupo y en la organización en general permitirá una fluidez de las funciones y un ambiente organizado.

Resultados Positivos del Empowerment

Al aplicar el *empowerment* idóneamente se van a observar resultados efectivos entre los cuales se encuentran:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- Las personas saben cuál es su rol dentro de la organización.
- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.

- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.
- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- Los empleados se sienten comprometidos.
- Comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones.

2.3.3. Empowerment en la gestión del talento humano

El *empowerment* en la gestión del talento humano genera beneficios como: aumentar la confianza de los colaboradores y equipos de trabajo, aumenta responsabilidades, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente interno y externo, incentiva la creatividad, los integrantes de la organización tendrán la capacidad de compartir el liderazgo, aperturar y sincerar evaluaciones y mejorar la calidad del desempeño de subalternos, pares y superiores, mayor flujo de ideas para la estrategia del negocio, se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones inter e intrapersonales, además incrementa el entusiasmo y una actitud positiva¹².

¹² Druskat, V.U. & Wheeler, J. V. *Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams*. Academy of Management Journal , 46: 435-457. 2003

Para el logro de lo anterior, las teorías organizacionales se han embarcado en una tendencia humanista, en el que prima el mejoramiento de las condiciones del ser humano en el trabajo, de igual forma para comprender el desarrollo del hombre como ser humano organizacional se hace necesario el estudio de varias teorías e investigaciones que han planteado la relación hombre-trabajo.

Teoría de Taylor:

El taylorismo da origen a la teoría de la administración científica, bajo la que opera la mentalidad de que tanto trabajadores como administradores apartan la vista de la repartición del excedente como cuestión de importancia primaria, y ambas vuelven la atención al aumento del tamaño del excedente hasta que este llega a ser tan grande, que ya no hay necesidad de pelear sobre cómo se va a distribuir.

Taylor fundamentó su estudio en estos cuatro principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía en vez de discordia.
3. Cooperación en lugar de individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo profesional de los trabajadores.

Entre las conclusiones que respaldaban su teoría y prácticas que hasta hoy en día son una realidad tenemos:

1. No existía ningún sistema efectivo de trabajo.

2. No habían incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
3. Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
4. Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Teoría de McGregor

(McGregor, 1960). En esta teoría se enfocó en proponer una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial, modificó el concepto planteado por Taylor acerca del hombre en la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano. También destacó el desarrollo humano como finalidad primordial y resume su propuesta en las siguientes ideas:

- Participación activa de todas las personas involucradas.
- Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el pseudo apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
- La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

Dentro del avance organizacional del ser humano se hace evidente un proceso denominado Empoderamiento, que integra el liderazgo, la comunicación y los equipos auto-gerenciados que permiten la participación y acceso de todos los miembros del equipo a la información. Otorgando el desarrollo de habilidades, responsabilidades y autoridad para utilizar esta información en pro de la organización; delegando poder y autoridad con el fin de generar un sentido de que cada uno es dueño de su propio trabajo. Centrándose así en un ambiente de trabajo en donde la combinación de variables como la autonomía, las cargas de trabajo, el soporte de la organización, hagan que cada uno sienta que tiene influencia real sobre los estándares de servicio, calidad y eficiencia creando confianza en toda la organización acabando con el modo jerárquico tradicional, que estimule la toma de decisiones propias sin perder de vista la misión y visión de la empresa, trazando metas específicas y generando satisfacción laboral.

El *empowerment* requiere para su desarrollo de principios que permitan mantener de manera eficaz el avance y permanencia de este proceso, dentro de los cuales se resaltan algunos:

- Asignación de autoridad y responsabilidades sobre las actividades.
- Definición de estándares de excelencia.
- Retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros.
- Reconocimiento oportuno de los logros.
- Confianza en el equipo.
- Mejoramiento continuo.
- Trato digno y respetuoso.

- Proveer información y herramientas necesarias que faciliten la toma de decisiones.

El cumplimiento de los anteriores principios garantiza que el Empoderamiento como sistema de gestión del recurso humano genere los siguientes beneficios:

- Aumento y mejoramiento de la confianza y las comunicaciones de los integrantes de las organizaciones.
- Aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumento de la creatividad e innovación.
- Que los integrantes de la empresa compartan el liderazgo y las tareas administrativas.
- Que los miembros tengan facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- Que se proporcionen nuevas ideas para la estrategia del negocio.
- Incremento del entusiasmo y la actitud positiva.

Los beneficios planteados anteriormente respecto al *empowerment* quizás estén en contravía con los primeros planteamientos de la administración científica en donde se estudian las bases y las funciones de la administración tales como: planeación, dirección, organización y control, y en estas no se integra a las personas de mandos intermedios sino que dichas funciones son realizadas por los altos mandos o nivel directivo, sin embargo, gerenciar con *empowerment* hace adoptar conceptos que le permiten crecer y mejorar a la organización en términos competitivos, al ser un estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y fortalece el compromiso con la organización de manera

tal, que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

2.3.4. Recursos de eLearning para formación de recursos humanos en empresas

Recursos de eLearning para la innovación

Debido a que los indicadores de innovación están basados en estos criterios, a continuación están enumerados y explicados de forma que se pueda entender ambos conceptos y su importancia para la metodología:

Metodología de trabajo abierto. Los estudiantes deben ser capaces de cambiarse a la plataforma tecnológica, progresando en su propio camino y eligiendo sus propias opciones en el modo de enseñanza.

Interactivo. El sistema deberá responder cada intervención dependiendo de su naturaleza; esta respuesta es puntual y específica.

Integrador. El sistema acuerda lugares virtuales que permitan una comunicación directa personal o de grupo entre los individuos ambos en situaciones de enseñanza y relaciones.

Participativo. Debería haber procedimientos y herramientas de cara a recoger todos los intereses y expectativas de los participantes. Esto significa que, eventualmente, esta colección podrá llevar a cabo cambios efectivos en el sistema.

Innovación tecnológica. El sistema incluye contribuciones de los avances tecnológicos más modernos.

Transparencia. Los aspectos tecnológicos no molestan, solo los inevitables, el proceso de aprendizaje, que es, no añade confusión conceptual debido a los recursos informáticos y la terminología técnica.

Independiente del espacio, tiempo y tecnología. Los estudiantes deberán participar en el curso/programa de cualquier sitio, cualquier lugar y cualquier ordenador.

Recursos online. El sistema tiene recursos accesibles de enseñanza online; recursos de enseñanza, recursos de búsqueda, práctica, guías, valoración, etc. y también debería permitir accesos a los recursos de Internet a través de guías, marca libros, etc.

Intercultural. El sistema deberá permitir comunicación intercultural, esto es, la participación de estudiantes y profesores de distintas culturas, países y lenguas.

No exclusivo y no discriminatorio. El sistema tiene recursos para evitar las barreras y obstáculos en el aprendizaje salvando las diferencias geográficas, culturales, de género o de edad.

Fácil desarrollo y puesta al día. Contenidos, materiales y recursos deberán ser modificados y puestos al día de una forma sencilla independientemente de donde está el profesor.

Seguridad. La protección de datos y la privacidad están garantizadas en ambos casos: producción intelectual y datos personales de estudiantes y profesores. El acceso a la plataforma deberá ser personal y diferente por funciones.

Colaborador. El sistema garantiza el procedimiento y el recurso para un trabajo en equipo, así que es posible el trabajo conjunto al igual que el intercambio de discusiones y conocimiento para alcanzar las metas propuestas

Asesoría on-line y a distancia. El sistema permite la evaluación usando los procedimientos on-line de tal forma que los estudiantes pueden saber sus progresos desde cualquier parte.

Excelencia en el soporte de recursos para entrenamiento. Todos los recursos involucrados en el sistema deberán ofertar servicios con valor añadido: manuales, instrucciones, preparación para profesores, etc.

Estrategia de comunicación efectiva. La difusión y la información sobre el programa/curso deberá ser congruente con la realidad de cara a evitar malentendidos al igual que para establecer una comunicación efectiva.

Sistema de gestión de aprendizaje (LMS)

El conjunto de herramientas de un LMS permite realizar cinco funciones principales: (i) la administración del EA; (ii) la comunicación de los participantes; (iii) la gestión de contenidos; (iv) la gestión del trabajo en grupos, y (v) la evaluación. Aunque cada LMS tiene su propio conjunto de herramientas destacamos, a

continuación, algunas de las más comunes para tener una visión general de cómo se puede implementar cada una de estas cuatro funciones¹³.

(i) Administración. Estas herramientas deben facilitar, en primer lugar, las operaciones de gestión de usuarios: como altas, modificaciones, borrado, gestión de la lista de clase, la definición de roles y el control y seguimiento del acceso de los usuarios al EA o a sus diferentes partes. En segundo lugar, la gestión de los EA: creación, modificación, visibilidad y eliminación del EA o de sus partes – por ejemplo configuración del formato de la plantilla, incorporación, eliminación o definición de criterios de visibilidad de las herramientas.

(ii) Comunicación. Las herramientas de comunicación permiten la interacción entre profesores y alumnos. Puede ser asíncrona con el correo electrónico, los foros, el calendario y los avisos; o síncrona, con las charlas (chats) o la pizarra electrónica. Estas herramientas permiten todos los sentidos de interacción: del profesor hacia alumnos, de los alumnos hacia profesor, de alumno con alumnos, alumnos entre sí, o todos con todos.

(iii) Gestión de contenidos. Para la gestión de contenidos los LMS disponen de un sistema de almacenamiento y gestión de archivos que permite realizar operaciones básicas sobre ellos, como visualizarlos, organizarlos en carpetas (directorios) y subcarpetas, copiar, pegar, eliminar, comprimir, descargar o cargar archivos en el EA. Además, suele incorporar algún

¹³ LÓPEZ ALONSO, C., MIGUEL, E. D. y FERNÁNDEZ-PAMPILLÓN, A. "Propuesta de integración de LAMS en el marco conceptual del espacio de aprendizaje socio-constructivista E-Ling". En 2008 European LAMS Conference.

sistema para la publicación organizada y selectiva de los contenidos de dichos archivos, y alguna herramienta muy básica para la creación de contenidos. No tienen restricciones respecto a los tipos de archivos, pero para su visualización es necesario que el usuario tenga instalada localmente, en el ordenador desde el que hace la consulta, la aplicación apropiada.

(iv) Gestión de grupos. Estas herramientas permiten realizar las operaciones de alta, modificación o borrado de grupos de alumnos y la creación de “escenarios virtuales” para el trabajo cooperativo de los miembros de un grupo. Estos escenarios de grupo incluyen directorios o “carpetas” para el intercambio de archivos, herramientas para la publicación de los contenidos, y foros o chats privados para los miembros de cada grupo.

(v) Evaluación. Las herramientas para la evaluación permiten la creación, edición y realización de ciertos tipos de tests, anónimos o nominales, de trabajos, la autocorrección o la corrección (con realimentación), la calificación y publicación de calificaciones y la visualización de información estadística sobre los resultados y, también, el progreso de cada alumno frente a las plataformas educativas genéricas están las plataformas específicas con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia académica mejor y más rápida enseñanza y aprendizaje, especializándose en determinadas áreas de conocimiento o completando la funcionalidad de las plataformas genéricas. Así encontramos plataformas especializadas en (i) un dominio (competencia o materia) concretas; (ii) un modelo y/o

metodología de aprendizaje específico, o finalmente, (iii) una tarea específica.

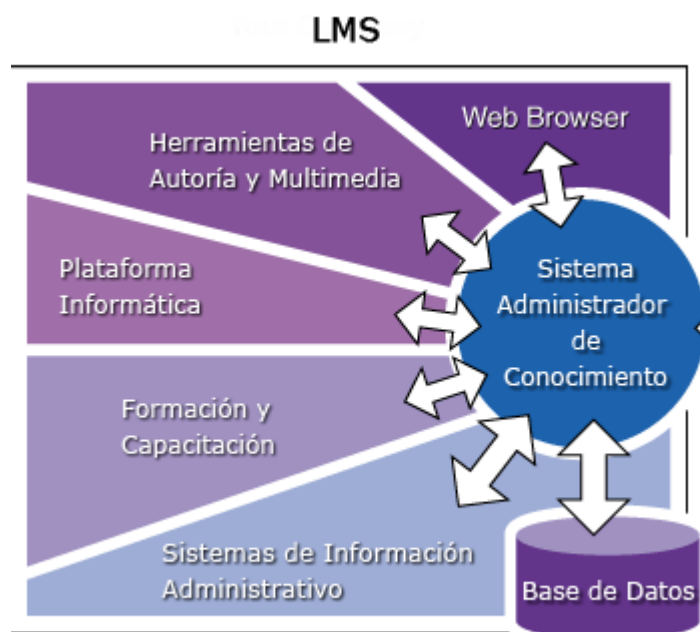


Figura N°07: Esquema del sistema de gestión de aprendizaje.

Fuente: Plataformas LMS. 2012 (<http://www.moodlechile.cl/>)

2.3.5. La plataforma de formación ATutor

ATutor es un Sistema de Gestión de Contenidos de Aprendizaje, Learning Content Management System de Código abierto basado en la Web y diseñado con el objetivo de lograr accesibilidad y adaptabilidad. Los administradores pueden instalar o actualizar ATutor en minutos. Los educadores pueden rápidamente ensamblar, empaquetar y redistribuir contenido educativo, y llevar a cabo sus clases online. Los estudiantes pueden aprender en un entorno de aprendizaje adaptativo.

ATutor es un programa diseñado en PHP, Apache, MySQL, trabaja sobre plataformas Windows, GNU/Linux, Unix, Solaris, soporte a 32 idiomas, contiene herramienta de Gerencia y administra alumnos, tutores, cursos y evaluaciones en línea, herramienta de Autoría incorporada, herramienta de Colaboración incorporada.

La incorporación de las especificaciones de empaquetado de contenido IMS/SCORM, permitiendo que los diseñadores de contenidos creen contenido reutilizable que se puede intercambiar entre diversos sistemas de aprendizaje. El contenido creado en otros sistemas conforme a IMS o SCORM se puede importar en ATutor, y viceversa. ATutor también incluye un ambiente Runtime de SCORM 1.2 (LMS RTE3).

ATutor es el primer LCMS completamente conforme a las especificaciones de la accesibilidad de W3C WCAG 1.0 en el nivel de AA+, permitiendo el acceso a todos los estudiantes potenciales, instructores, y administradores, incluyendo a esos con problemas de acceso usando tecnologías asistidas.

La conformidad con especificaciones de W3C (World Wide Web Consortium) XHTML 1.0 se asegura de que ATutor esté presentado constantemente en cualquier tecnología compatible con los estándares.

El proyecto Atutor

Este proyecto empezó en 2002 en colaboración con el Adaptive Technology Resource Centre (ATRC) de la Toronto University. Este centro es un líder internacionalmente reconocido en el desarrollo de tecnologías y estándares que permitan a la gente con discapacidades el acceso a las oportunidades e-learning y esta misión ha influenciado profundamente el desarrollo de la plataforma. El desarrollo ha prestado especial interés a la accesibilidad: ATutor es la única plataforma LMS que cumple las especificaciones de accesibilidad W3C WCAG 1.0 de nivel AA+.

La versión 1.0 apareció en diciembre de 2002. El sitio web de Atutor incluye un foro de asistencia técnica, otro para bugs y otro para proponer nuevas funcionalidades.

El proyecto Atutor inició como un producto de Adaptive Technology Resource Centre (ATRC) de la Toronto University, sin embargo hoy en día el proyecto se mantiene en constante desarrollo gracias a los aportes de programadores principalmente de PHP y donaciones de organizaciones externas.

Otros usuarios como los no programadores también aportan en el desarrollo del sistema aprendiendo de las nuevas características, reportando problemas, realizando requerimientos y participando en la elección de nuevas características.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis alterna (H_1)

“El uso de los recursos de eLearning ayudan a integrar satisfactoriamente el *empowerment* en los colaboradores de *Mibanco* de la ciudad de Jaén”.

2.4.2. Hipótesis nula (H_0)

“El uso de los recursos de eLearning no ayudan a integrar satisfactoriamente el *empowerment* en los colaboradores de *Mibanco* de la ciudad de Jaén”.

2.5. Sistema de variables

2.5.1. Variable independiente X_1 :

X_1 = Recursos de eLearning.

2.5.2. Variable dependiente Y_1 :

Y_1 = Integración del *empowerment* en los colaboradores.

2.6. Escala de medición

Las unidades de medida para: X_1 , Y_1 , serán en unidades porcentuales (%) y unidades numéricas según correspondan en los indicadores de cada uno (escalas de razón y nominal)

Tabla N°01: Indicadores de variables de investigación

Variable	Indicador/subindicador	Unidad de Medida
X	<p>X₁: Nivel de usabilidad de los recursos de eLearning.</p> <p>X₂: Nivel de Accesibilidad de los recursos de eLearning.</p> <p>X₃: Nivel de efectividad de los recursos de eLearning.</p> <p><u>Subindicadores de X₃</u></p> <p>X₃₁: Creación de contenidos de Aprendizaje</p> <p>X₃₂: Comunicación de Aprendizajes.</p> <p>X₃₃: Publicación de contenidos de Aprendizaje</p> <p>X₃₄: Facilidad para ser evaluado adecuadamente</p>	Porcentaje
Y	<p>Y₁: Nivel de socialización de aptitudes de los colaboradores.</p> <p>Y₂: Nivel de socialización de actitudes de los colaboradores.</p> <p>Y₃: Nivel de reconocimiento de logros competitivos en los colaboradores.</p>	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General

- Integrar satisfactoriamente el *empowerment* en los colaboradores de *Mibanco* del distrito de Jaén usando recursos de eLearning.

2.7.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la forma y métodos de trabajo de los colaboradores en *Mibanco* del distrito de Jaén.
- ✓ Evaluar la integración laboral de los colaboradores utilizando recursos de eLearning
- ✓ Evaluar resultados de implantación de los recursos de eLearning para integrar el *empowerment* en los colaboradores.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población

Nuestra población para el estudio comprendió a los colaboradores de *Mibanco* del distrito de Jaén.

3.1.2. Muestra

Hemos aplicado la siguiente fórmula:

Formula Usada:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

Población de trabajadores(N)= 36

Probabilidad de éxito (q)= 0.5

Probabilidad de fracaso (p)=0.5

Error muestral (e)=10%

Valor bajo la curva normal del nivel de confianza (k)=1.65

Muestra obtenida para colaboradores (n)= 24

Por lo tanto, se aplicó las mediciones a una muestra de 24 colaboradores de *Mibanco* del distrito de Jaén.

3.2. **Ámbito geográfico.**

El ámbito geográfico abarca a *Mibanco*, ubicado en el distrito de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca.

3.3. **Diseño de investigación**

El diseño de nuestra investigación fue pre-experimental.

Tabla N° 02: Diseño de secuencia de registros

Grupos	Secuencia de Registros		
	Pre-test	Tratamiento	Pos-test
Pre-experimento	0 ₁	X: Implantación de plataforma de integración de recursos de eLearning	0 ₂
n	24		24

Fuente: Elaboración propia.

3.4. **Procedimientos y técnicas**

3.4.1. **Procedimientos**

Los procedimientos se realizaron en función a los objetivos que persigue esta investigación.

- a) Se realizó una revisión de documentos administrativos de la empresa *Mibanco*.

- b) Se revisó las teorías y metodologías necesarias para la implantación de un prototipo de integración de recursos de eLearning.
- c) Se realizó mediciones de las características del prototipo de integración de recursos de eLearning.

3.4.2. Técnicas

Entre Las principales técnicas que se utilizó:

Análisis bibliográfico

Para la trabajo de investigación se realizó una revisión bibliográfica correspondiente a los fundamentos del *empowerment*.

Observación directa

Se ha realizado actividades descriptivas y exploratorias durante el proceso de investigación para conocer las capacidades de mediación de los recursos de eLearning.

3.5. Instrumentos

3.5.1. Instrumentos de recolección de datos

Encuesta

La aplicación de las encuestas fue una de las herramientas más importantes para obtener indicadores necesarios para analizar la situación problemática y establecer los resultados de la implantación del prototipo.

Entrevistas

Se realizó entrevistas con algunos colaboradores y jefes de la empresa para conocer la situación actual de la formación continua de los colaboradores.

3.5.2. Instrumentos de procesamiento de datos

Software de ofimático

Se usó el programa ofimático Excel para calcular medidas estadísticas que se aplicaron a la muestra poblacional, también, para procesar información de las encuestas realizadas.

3.6. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis de nuestra investigación, se realizó de dos formas:

- Primero analizamos los indicadores de las variables dependiente e independiente, mediante una ponderación cualitativa que parte del procesamiento y evaluación de la encuesta aplicada a la muestra.
- Segundo, se aplica específicamente las técnicas estadísticas de intervalo de confianza en la toma de decisiones de la prueba hipótesis.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados del implantación de plataforma de recursos de eLearning

Para analizar la variable independiente (recursos de eLearning), se implantó un sistema de gestión de aprendizaje de código abierto, llamado *Atutor* versión 2.1.1. Que por sus características es ideal para la formación continua. Los indicadores de usabilidad (X_1) y los indicadores de accesibilidad (X_2) de los recursos de eLearning ya fueron evaluados, ya que esta plataforma cuenta con certificado IMS Global, que garantiza un nivel muy alto de fiabilidad e interoperabilidad.

Nivel de usabilidad de los recursos de eLearning (X_1)

El nivel de usabilidad mide la facilidad con que las personas pueden usar el *Atutor*; debido a que el *Atutor v 2.1.1* es un software estandarizado, se cumple óptimamente, y al verificarse el valor del indicador es de 90%.

Nivel de accesibilidad de los recursos de eLearning (X_2)

El nivel de accesibilidad mide la amigabilidad tanto en el diseño y funcionalidad de la plataforma *Atutor*; y debido a que el *Atutor v 2.1.1* es un software estandarizado, también se cumple óptimamente. El valor verificado del indicador es de 90%.

Tabla N° 03: Indicadores de variable independiente(X)

Indicadores	Porcentaje de cumplimiento
Nivel de usabilidad de los recursos de eLearning (X ₁)	90%
Nivel de Accesibilidad de los recursos de eLearning (X ₂)	90%

Fuente: Elaboración propia, verificada en <http://atutor.ca/development/>

Resultados del indicador de Nivel de efectividad de los recursos de eLearning

Para analizar este indicador hemos evaluado cuatro subindicadores correspondiente a éste.

Tabla N° 04: Tabla de subindicador de creación contenidos de aprendizaje de gestión de talento.

Subindicador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Los recursos de la plataforma le permiten crear contenidos de aprendizaje de gestión de talento	16.67%	54.17%	25.00%	4.17%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

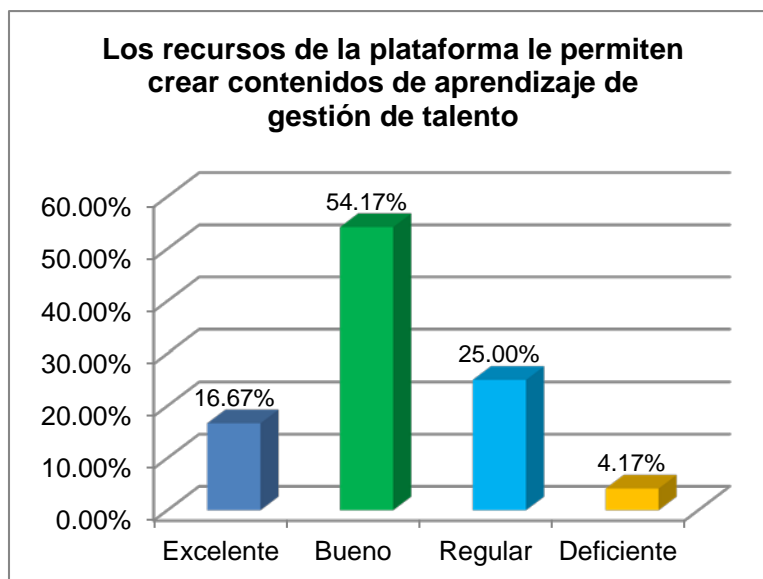


Figura N°08: grafico de subindicador de creación contenidos de aprendizaje de gestión de talento.

Fuente: elaboración propia

La figura N° 08, muestra que más del 54% de los colaboradores afirman que la plataforma de recursos de eLearning permite crear contenidos en un nivel de “bueno”.

Tabla N° 05: Tabla de subindicador de comunicación de su aprendizaje a otros colaboradores.

Subindicador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Los recursos de la plataforma le permite comunicar su aprendizaje a otros colaboradores	20.83%	50.00%	29.17%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

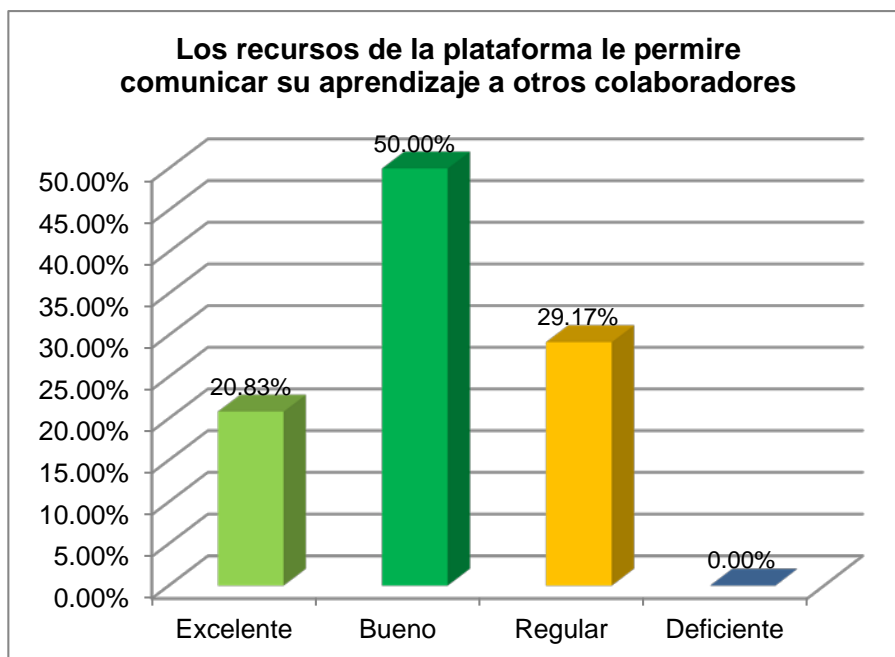


Figura N°09: Grafico de subindicador de comunicación de su aprendizaje a otros colaboradores.

Fuente: elaboración propia

En la figura N° 09, observamos que el 50% de los colaboradores afirma que la plataforma de recursos de eLearning si permite comunicar el aprendizaje, y más del 20% que ese nivel es excelente.

Tabla N° 06: Tabla de subindicador de publicación de todo tipo de contenido digital de aprendizaje.

Subindicador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Los recursos de la plataforma le permiten publicar todo tipo de contenido digitales de aprendizaje	25.00%	41.67%	25.00%	8.33%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

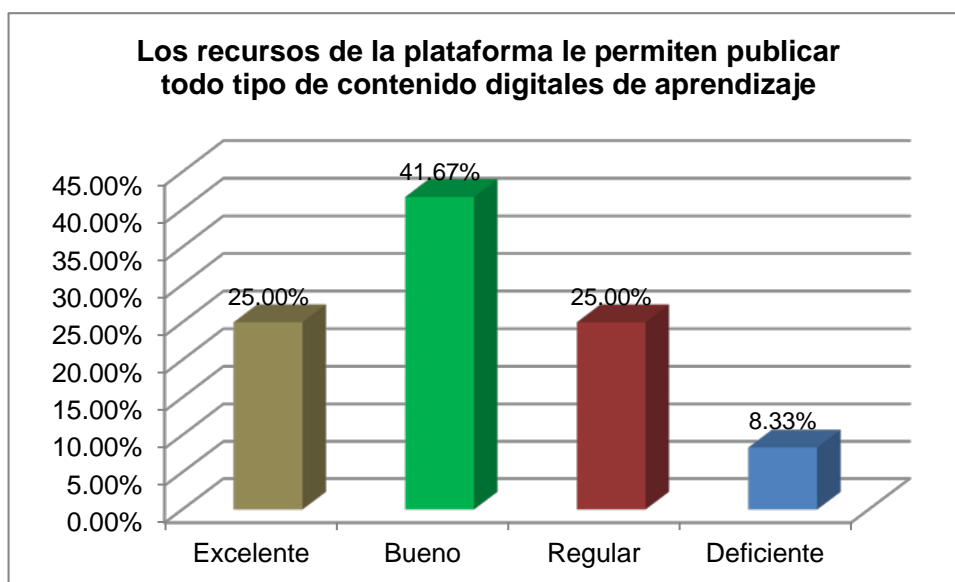


Figura N°10: grafico de subindicador de publicación de todo tipo de contenido digital de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia

En la figura N° 10, observamos que más del 41% de los colaboradores afirma que la plataforma si le permite publicar todo tipo de contenidos digitales de aprendizaje.

Tabla N° 07: Tabla de subindicador de facilidad para ser evaluado adecuadamente.

Subindicador	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Los recursos de la plataforma le facilita ser evaluado adecuadamente	29.17%	37.50%	20.83%	12.50%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

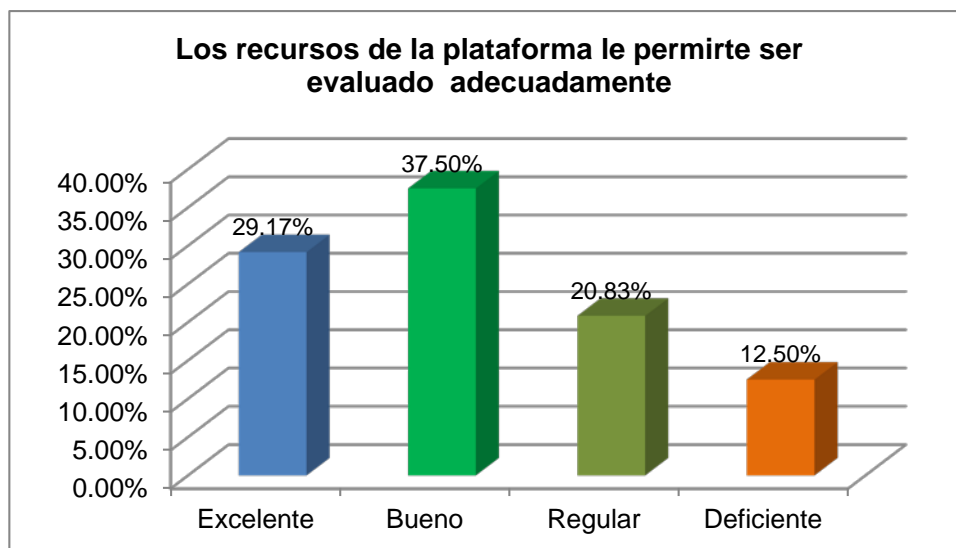


Figura N°11: grafico de subindicador de facilidad para ser evaluado adecuadamente.

Fuente: elaboración propia

En la figura N°11, observamos que más del 37% de los colaboradores afirma que la plataforma es “buena” como medio de evaluación, y más del 29% cree que es excelente.

The screenshot shows the ATutor 'My Start Page' interface. The browser address bar indicates the URL is localhost/ATutor/users/index.php?&p=1. The page header includes 'Empowerment' and 'My Start Page' with a 'Jump' button. Navigation links include 'My Courses', 'Browse Courses', 'Profile', 'Preferences', and 'Networking'. The user is logged in as 'Freddy Requejo Delgado' with a 'Log-out' link. The main content area is titled 'My Courses' and features a 'Create Course' button. A table lists courses, with one course highlighted:

Course	Instructor	Status	Shortcuts
<p>Gestión del Talento Humano Humano Category: Uncategorized</p>	Freddy Requejo Delgado	Instructor	

Below the table is a 'Things Current' section with a notification icon and the text: 'This is a welcome announcement. You can access additional help by using the Help link available throughout ATutor. (Gestión del Talento Humano) (January 24, 2:52) show all'.

Figura N°12: Esquema del sistema de gestión de aprendizaje Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N° 12, observamos el interfaz principal del Atutor con el curso de gestión de talento humano aperturado para la formación continua en *Empowerment*.

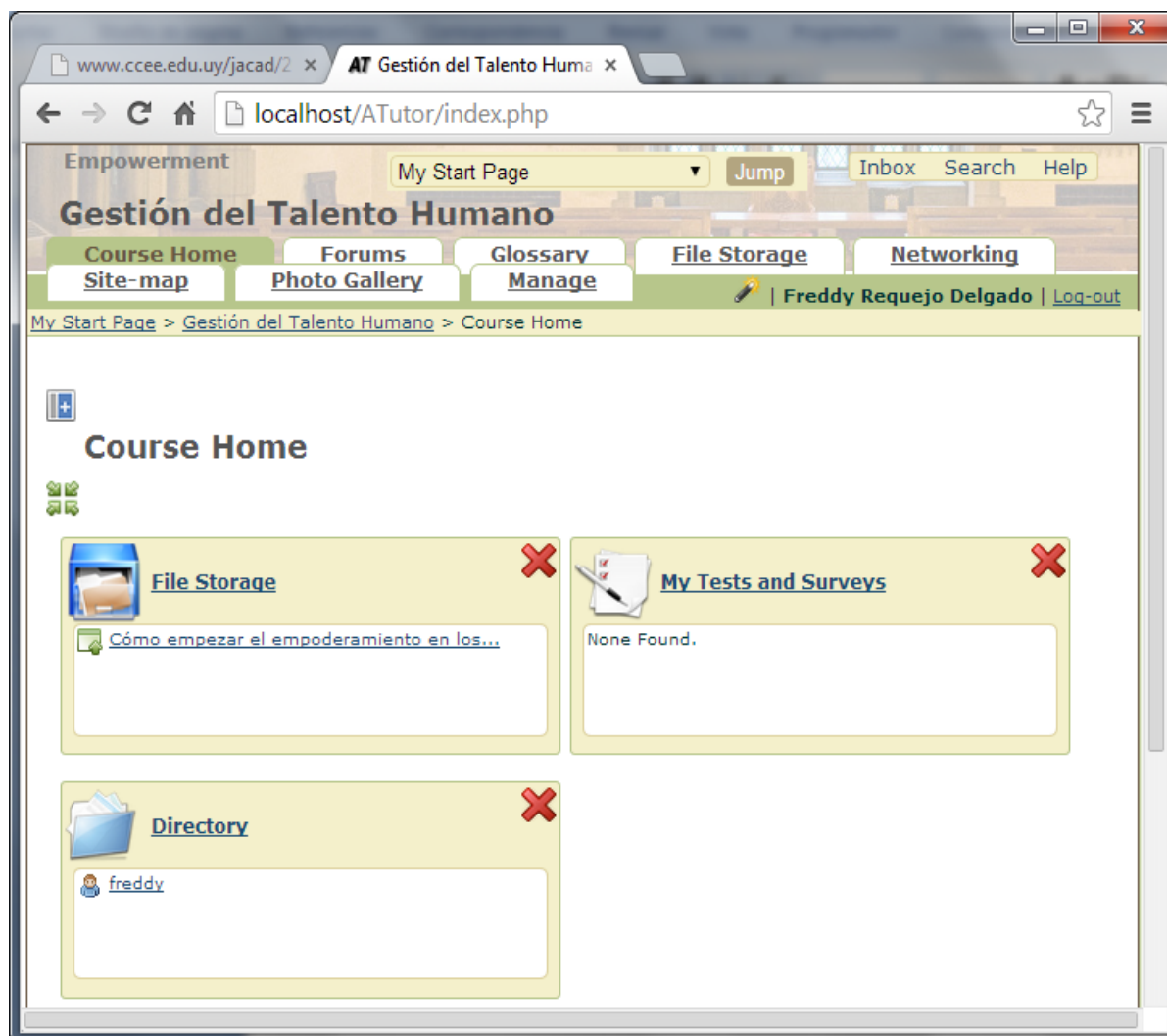


Figura N°13: Principales recursos de Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N° 13, observamos los principales recursos de soporte para la formación continua, el directorio principal, el portafolio de archivos , las pruebas y encuestas.

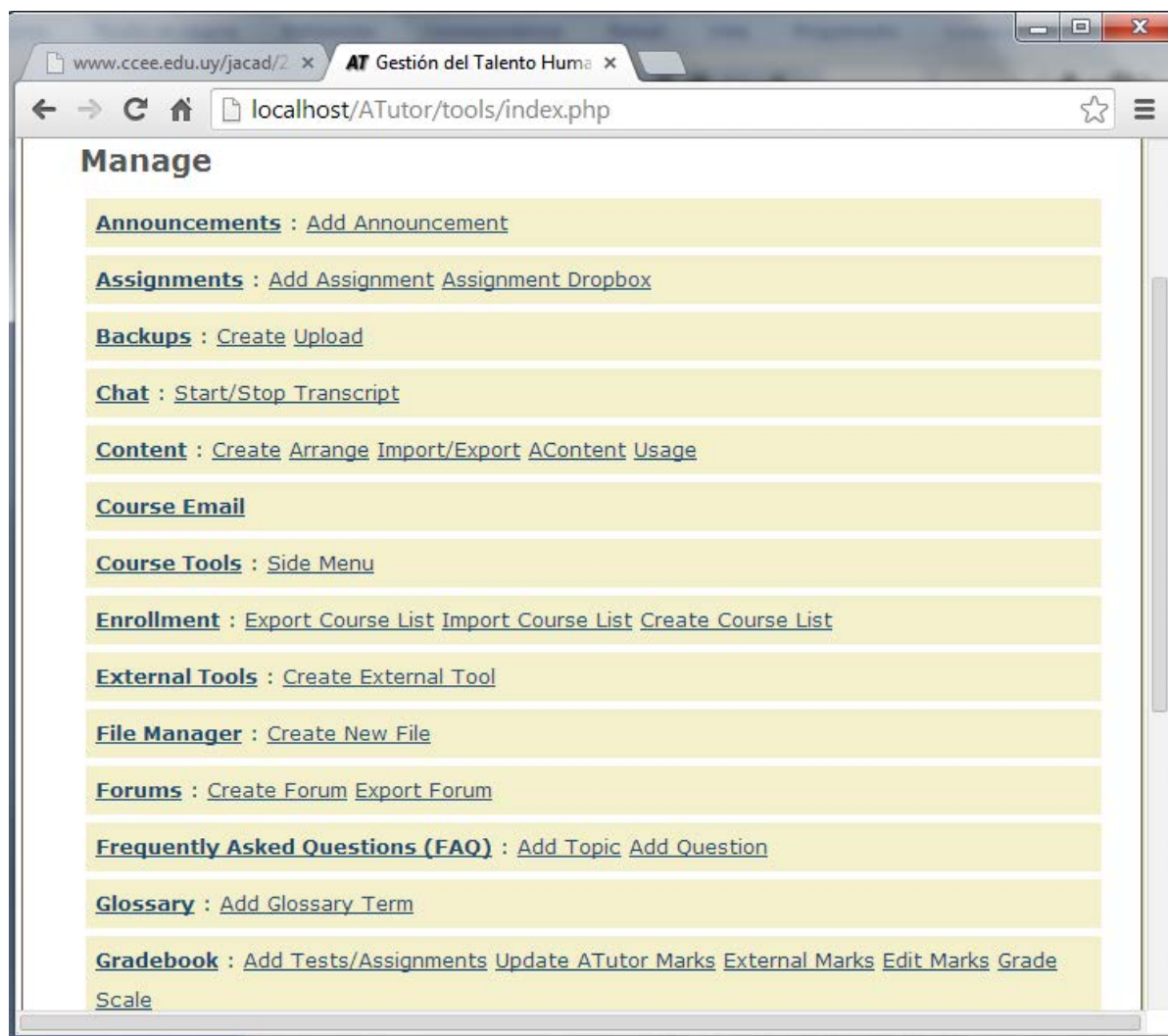


Figura N°14: Recursos y herramientas generales de Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N°14, podemos observar todos los recursos necesarios para la formación: Anuncios, copias de seguridad, foros, chat, portafolio, test, encuestas, etc.

Empowerment My Start Page Jump Inbox Search Help

Gestión del Talento Humano

Course Home Forums Glossary File Storage Networking
 Site-map Photo Gallery Manage

My Start Page > Gestión del Talento Humano > Manage > Gradebook

Gradebook

Gradebook

Action completed successfully.

Gradebook Add Tests/Assignments Update ATutor Marks External Marks

Edit Marks	Grade Scale	Name	Grade Scale	Type
<input type="radio"/>		Los objetivos estratégicos de mi Mibanco se alinean con el puesto que usted desempeña	Excellent = 80 to 100% Good = 70 to 79% Adequate = 60 to 69% Inadequate = 0 to 59%	External
<input type="radio"/>		Reconocimiento de competencias	A+ = 90 to 100% A = 80 to 89% B = 70 to 79% C = 60 to 69% D = 50 to 59% E = 0 to 49%	External

Edit Remove

Figura N°15: Sección de libro de calificaciones de Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N°15, observamos el libro de calificaciones que permite configurar categorías para los test que se aplicaron a los colaboradores de *Mibanco*.

The screenshot shows a web browser window displaying the ATutor forum interface. The page title is "Gestión del Talento Humano". The forum post title is "¿Qué aspectos actitudinales la empresa no puede observar y" and the description is "Coméntenos su opinión, y resuma una breve propuesta suya." The "Allow Editing" column shows "No".

	Title	Description	Allow Editing
<input type="radio"/>	¿Qué aspectos actitudinales la empresa no puede observar y	Coméntenos su opinión, y resuma una breve propuesta suya.	No

Figura N°16: Sección de Foro de Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N°16, observamos uno de los recursos de eLearning más importantes para la socialización de los aprendizajes y experiencias que se adquirieron en la formación continua en el *empowerment*.

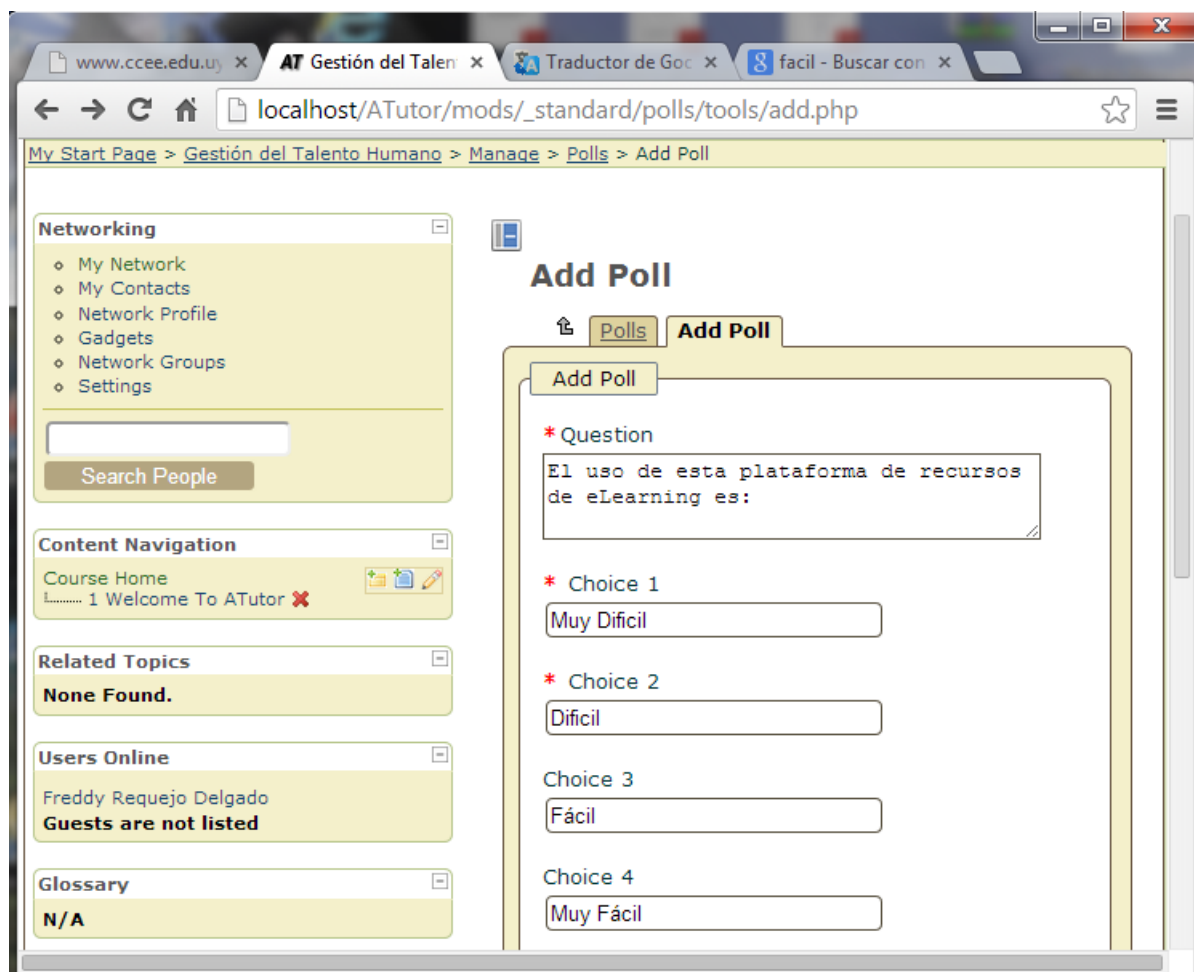


Figura N°17: Sección de encuestas de Atutor.

Fuente: Tomado de <http://localhost/>

En la figura N°17, observamos una herramienta fundamental para medir los logros de la formación continua en el *empowerment*, esta herramienta es el editor de encuesta, el cual permite conocer las actitudes y aptitudes de los colaboradores.

4.2. Resultados de socialización y logros competitivos en los colaboradores con el uso de recursos de eLearning (Y)

Los subindicadores se midieron en una escala 0%-100%, un puntaje de 0%-50% es categorizado como inadecuado; de 50%-65% es adecuado; de 65%-80% es bueno; de 80%-100% es excelente.

El número de subindicadores para el indicador (Y₁) son los siguientes:

1. "Comparte conocimiento usted con los colaboradores del área".
2. "Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros".
3. "Hay interprendizaje profesional en el área".

El proceso de formación tuvo una duración de prueba de 45 días con el curso de "*Empowerment en la gestión de talento humano*", antes de realización del procesos de formación de prueba se realizó las mediciones de pre-test para la variable dependiente, y finalizado el proceso se hizo las mediciones de pos-test.

Para llevar a cabo la prueba de tratamiento (variable independiente) se usó la plataforma de gestión de aprendizaje *Atutor 2.1.1* que integra recursos de eLearning con variados elementos para la formación continua.

Análisis del indicador de nivel de socialización de aptitudes de lo colaboradores:

Subindicadores:

- 1) Comparte conocimiento usted con los colaboradores del área

Tabla N° 08: Estadístico descriptivo del subindicador “comparte conocimiento usted con los colaboradores del área”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Comparte conocimiento usted con los colaboradores del área(Pre-test)	24	56,2500	19,84998	25,00	100,00
Comparte conocimiento usted con los colaboradores del área (Pos-test)	24	71,8750	19,93536	25,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

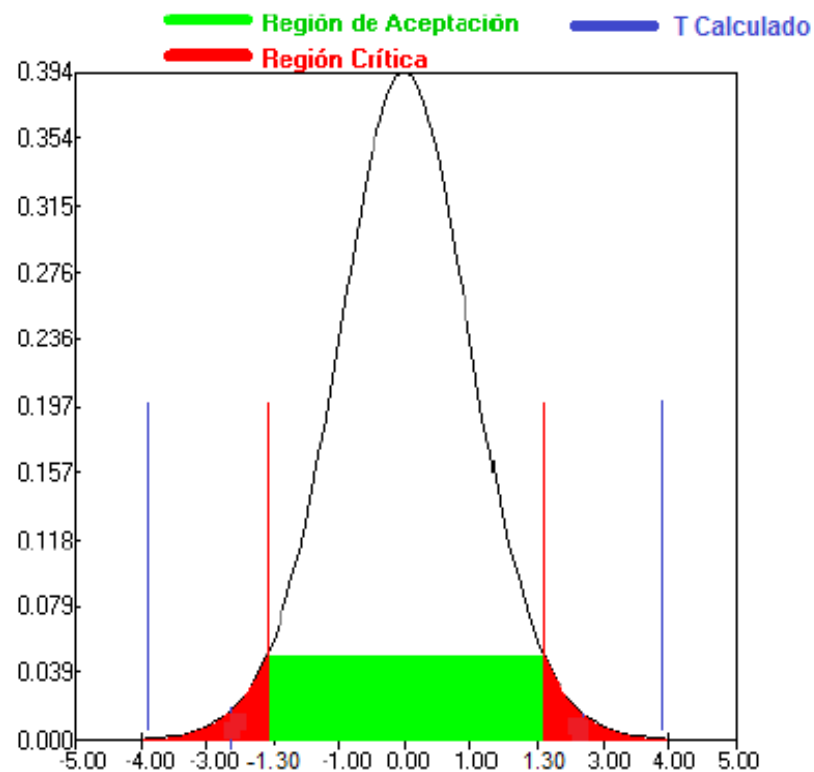


Figura N° 18: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para

$$T_c=3.8191$$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 3.8191$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

2) Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros.

Tabla N° 09: Estadístico descriptivo del subindicador “Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros”

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros (Pre-test)	24	48,9583	18,76509	25,00	100,00
Las dificultades de pericia le ayudan a resolver sus compañeros (Pos-test)	24	67,7083	17,25633	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

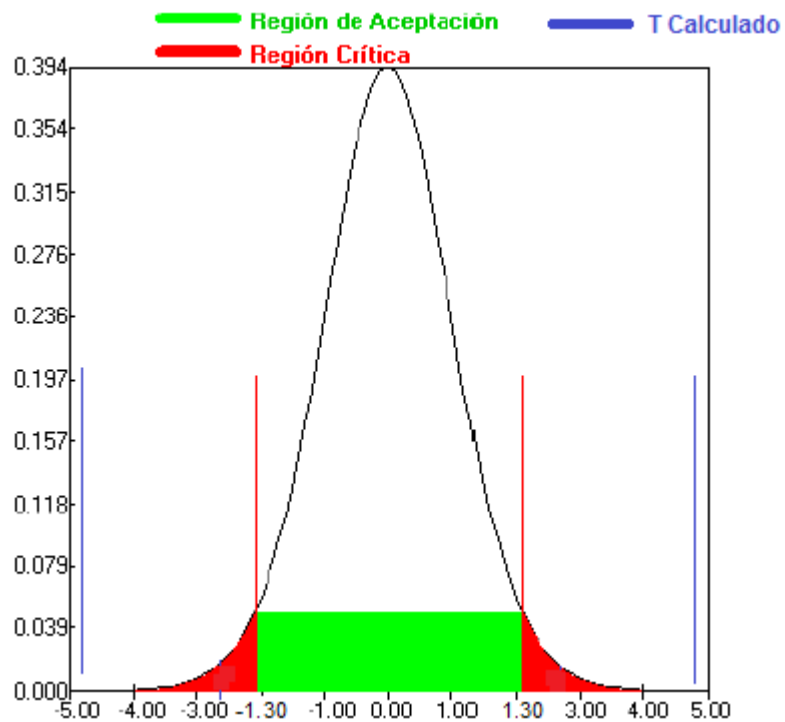


Figura N° 19: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=5.47$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 5.47$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

3) Se realiza interprendizaje profesional en el área.

Tabla N° 10: Estadístico descriptivo del subindicador “Se realiza interprendizaje profesional en el área”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Se realiza interaprendizaje profesional en el área (Pre-test)	24	53,1250	13,41742	25,00	75,00
Se realiza interaprendizaje profesional en el área (Pos-test)	24	70,8333	20,41241	25,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

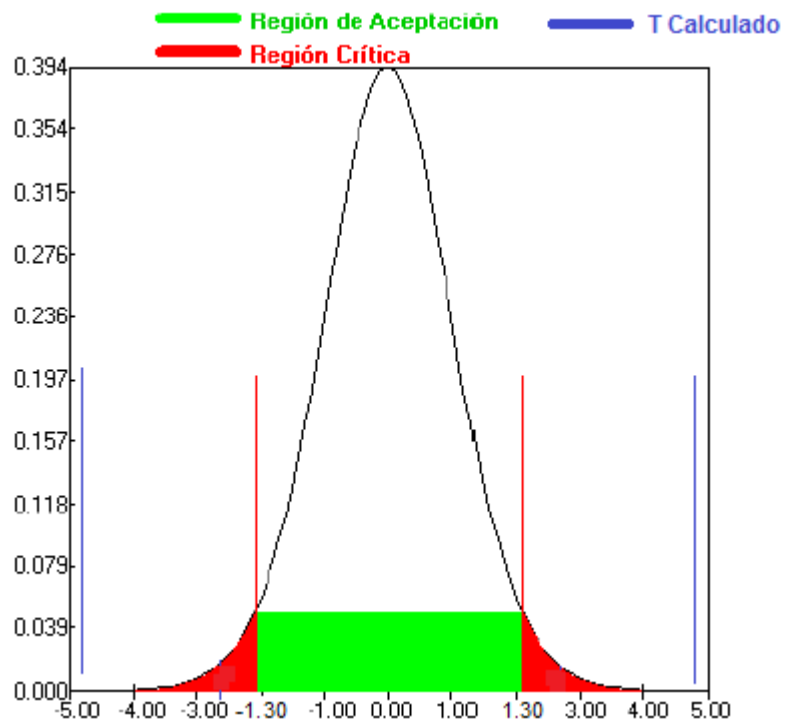


Figura N° 20: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=5.18$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 5.18$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Análisis del indicador de nivel de socialización de actitudes de los colaboradores:

Subindicadores:

- 1) En su formación continua comparte, describe y discute sus aspiraciones profesionales.

Tabla N° 11: Estadístico descriptivo del subindicador “En su formación continua comparte, describe y discute sus aspiraciones profesionales”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
En su formación continua comparte, describe y discute sus aspiraciones profesionales (Pre-test)	24	50,0000	18,05788	25,00	75,00
En su formación continua comparte, describe y discute sus aspiraciones profesionales (Pos-test)	24	76,0417	17,25633	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

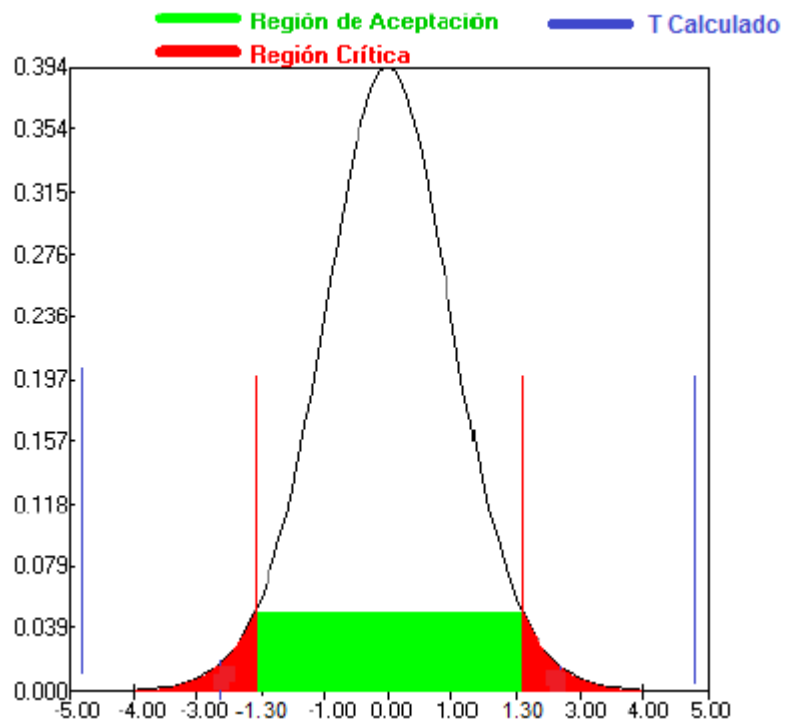


Figura N° 21: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=7.49$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: \rho=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: \rho \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 7.49$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla N° 12: Estadístico descriptivo del subindicador “Puede desarrollar y documentar aprendizajes de buenas prácticas para alcanzar metas institucionales”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Puede desarrollar y documentar aprendizajes de buenas prácticas para alcanzar metas institucionales (Pre-test)	24	45,8333	15,92555	25,00	75,00
Puede desarrollar y documentar aprendizajes de buenas prácticas para alcanzar metas institucionales (Pos-test)	24	70,8333	15,92555	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

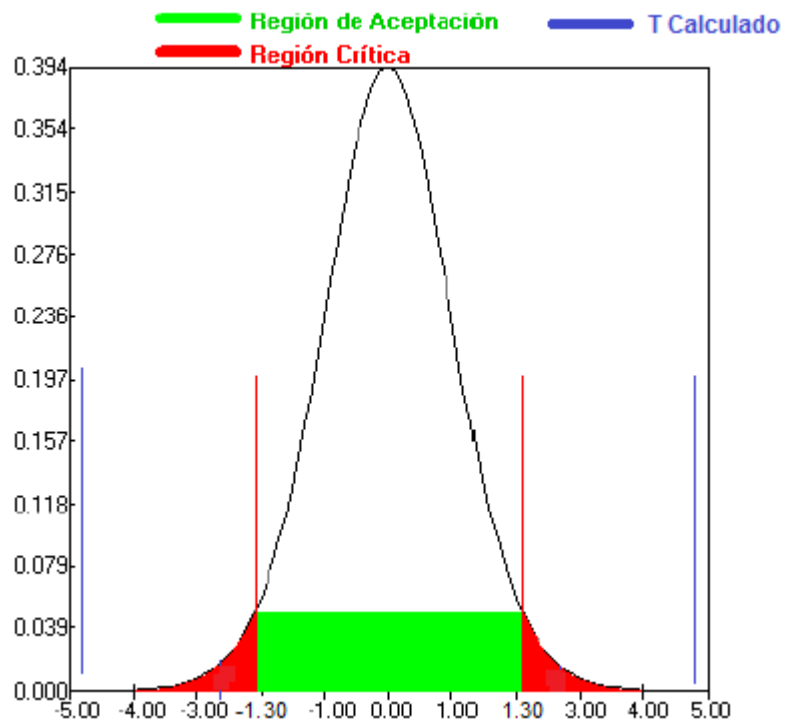


Figura N° 22: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=7.18$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 7.18$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Análisis del indicador de nivel de socialización de actitudes de los colaboradores:

Subindicadores:

1) Nivel de reconocimiento de logros competitivos en los colaboradores.

Tabla N° 13: Estadístico descriptivo del subindicador “Dispone de un recurso personalizado y adecuado de evaluación en su formación continua”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Dispone de un recurso personalizado y adecuado de evaluación en su formación continua (Pre-test)	24	44,7917	18,02650	25,00	75,00
Dispone de un recurso personalizado y adecuado de evaluación en su formación continua(Pos-test)	24	79,1667	17,54910	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

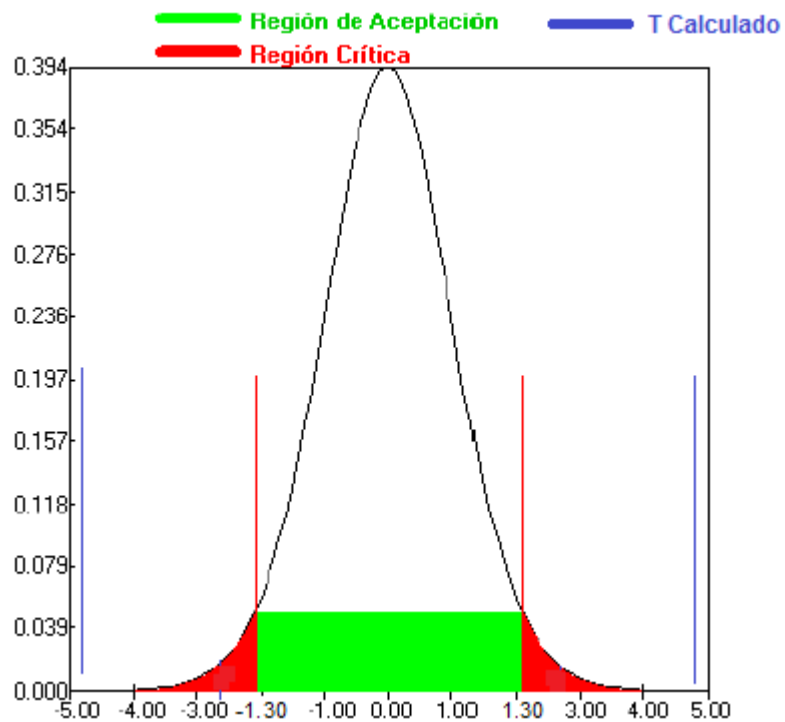


Figura N° 23: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=9.66$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 9.66$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla N° 14: Estadístico descriptivo del subindicador “Se le comunica y describe sus logros en su formación continua”.

Subindicador	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Se le comunica y describe sus logros en su formación continua (Pre-test)	24	46,8750	18,52217	25,00	75,00
Se le comunica y describe sus logros en su formación continua (Pos-test)	24	69,7917	18,02650	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

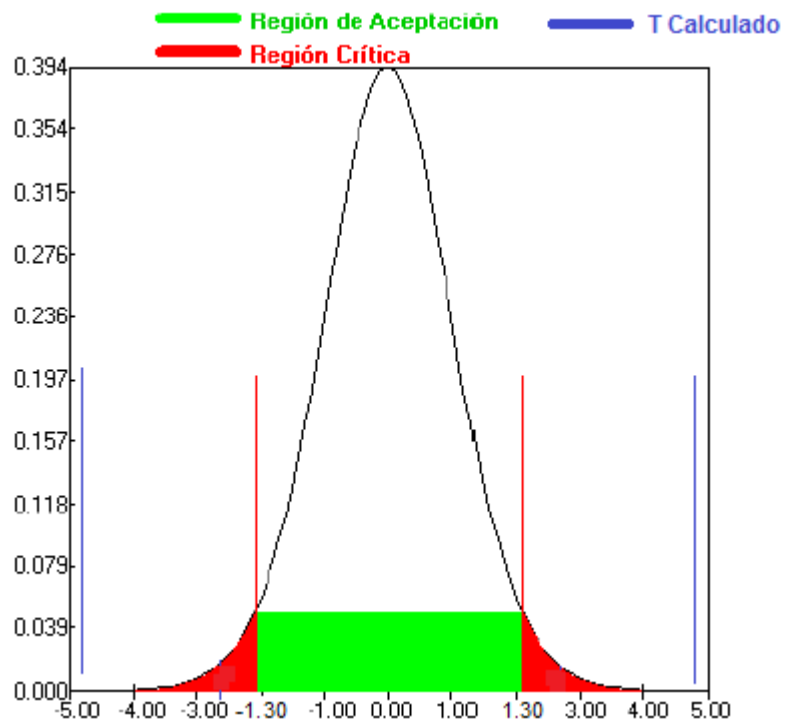


Figura N° 24: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=6.90$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 6.90$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla N° 15: Estadístico descriptivo del subindicador “Puede reconocer y ser reconocido objetivamente su aprendizaje en el desarrollo de competencias”.

Subindicadores	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Puede reconocer y ser reconocido objetivamente su aprendizaje en el desarrollo de competencias (Pre-test)	24	48,9583	15,60234	25,00	75,00
Puede reconocer y ser reconocido objetivamente su aprendizaje en el desarrollo de competencias (Pos-test)	24	72,9167	20,74256	25,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en software SPSS v 22.0.

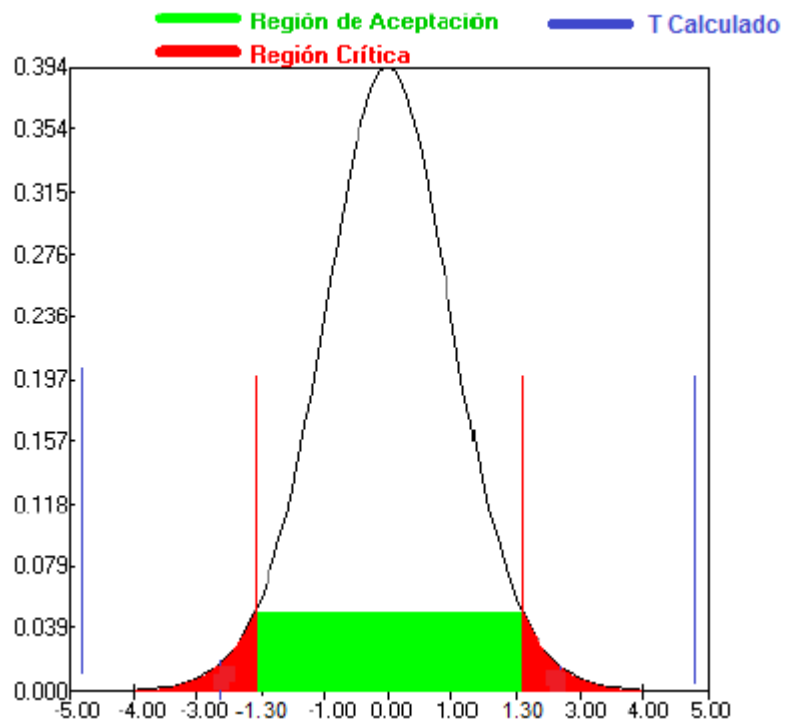


Figura N° 25: Gráfica de prueba de hipótesis con dos colas para $T_c=5.98$

Fuente: Elaboración propia en software SPSS.

$H_0: p=0$ (No existe variación positiva entre pretest y postest)

$H_1: p \neq 0$ (Si existe variación positiva entre pretest y postest)

$\alpha = 0.01$

$T_{0.01} = 1.319$

$T_c = 5.98$

En la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Todos los resultados que se han conseguido en esta tesis tienen una base conceptual en el marco teórico que se presentó: La descripción de lo que es *Mibanco* como empresa financiera; los fundamentos del *empowerment* que refuerzan y afirman la propuesta de colaboradores que deben saber exactamente cuál es su rol, directivos y administradores que saben valorar el esfuerzo de sus colaboradores porque son medidos en el proceso de formación continua y la fuerte convicción de que la colaboratividad logra destrezas y habilidades en todos los colaboradores. Eso hace, que los resultados de implantación de la plataforma de recursos de eLearning hayan permitido desplegar el sistema de gestión de aprendizaje *Atutor* para integrar el *empowerment* en los colaboradores.

El *Atutor* se presenta como un conjunto de recursos de eLearning cuyas características consiguen socializar los conocimientos de los colaboradores y medir los logros de éstos. En los gráficos número 8, 9,10 y 11 se puede observar que las calificaciones de nivel de eficiencia de la plataforma se agrupa en mayoría a categorías de “bueno” y “excelente”. En el análisis del nivel de socialización de actitudes y aptitudes de los colaboradores se encontró que en todos los casos las mediciones de post-test presentaban una variación positiva respecto a los valores hallados en el pre-test. Esto quiere decir que la implantación de la plataforma de recursos de eLearning *Atutor*, ayuda a integrar satisfactoriamente el *empowerment* en los colaboradores. Las pruebas de hipótesis, tal como se muestra en la figura número 23, 24 y 25, confirman que la capacidad de mediación de los recursos de eLearning es muy significativa porque permiten reconocer y medir logros competitivos desde la perspectiva del colaborador y desde quienes dirigen los planes de formación continua.

VI. CONCLUSIONES

1. Se ha descrito las dificultades fundamentales que limitan la integración del *empowerment* en los colaboradores. Se ha determinado que las limitaciones provenían de una inadecuada capacidad de mediación en la formación continua (recursos de eLearning).
2. Se implantó una plataforma de recursos de eLearning para el curso de piloto de *empowerment* en gestión de talento humano, el cual tuvo una duración de 45 días y se verificó el nivel de excelencia en usabilidad y accesibilidad con un cumplimiento del 90% en la plataforma llamada *Atutor v 2.1.1*.
3. Se evaluó la efectividad de los recursos de eLearning, donde se determinó que los colaboradores perciben como una plataforma adecuada para desarrollar aprendizajes e intercambiar conocimientos. La investigación demuestra que el 54% de los colaboradores afirman que la plataforma permite crear contenidos en nivel de bueno, el 50% afirma que la plataforma permite comunicar el aprendizaje en un nivel bueno y más del 20% en un nivel excelente y el 41% de los colaboradores afirma que la plataforma si le permite publicar todo tipo de contenidos digitales de aprendizaje.
4. Se demostró que *Atutor* (plataforma integradora de recursos de eLearning) permite lograr los objetivos del *empowerment* y medir continuamente su desarrollo en los colaboradores. La investigación demuestra que el 37% de los colaboradores afirma que la plataforma como medio de evaluación tiene un nivel de calificación bueno, mientras que más del 29% afirma que lo es en un nivel excelente.

VII.RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa financiera *Mibanco* implantar en otras agencias la plataforma de recursos de eLearning, porque permite integrar satisfactoriamente el *empowerment* y generar indicadores de progreso en la formación continua.
2. Se recomienda extender el uso de la plataforma *Atutor* a periodos más largos en la formación continua porque eso permitiría conocer mejor las ventajas de sus recursos.
3. Se recomienda continuar con investigaciones relacionadas a gestión de recursos humanos y tecnologías de educación para lograr mejores beneficios de actores involucrados.
4. A la facultad de ingeniería de sistemas se recomienda impulsar investigaciones que combinen soluciones de software y gestión de recursos y organizaciones.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a. Libros Consultados

1. Documento de congreso estatal de investigación educativa *Actualidad, Prospectivas y Retos*. Colombia. 46p. 2006.
2. DRUSKAT, V.U. & WHEELER, J. V. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal* , 46: 435-457. 2003.
3. EISER, J. R. *Psicología social*. Madrid, Valencia. 1999..
4. LÓPEZ ALONSO, C., MIGUEL, E. D. y FERNÁNDEZ-PAMPILLÓN, A. "Propuesta de integración de LAMS en el marco conceptual del espacio de aprendizaje socio-constructivista E-Ling". En 2008 European LAMS Conference.
5. Memoria Anual Mibanco. Nuestros colaboradores. Lima, 2010, 122p.
6. Memoria descriptiva Mibanco. *Análisis de problemas de gestión del talento humano*. Jaén. 2012.
7. ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. (10ma ed.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall. 256p. 2004.

b. Páginas visitadas en Internet

1. ACOSTA, Alberto. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 19 de Julio de de 2013. Disponible en: <<http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowermnet.php>>
2. BOTTINI, Lesneika. (2003). *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/rempowerment.htm>>
3. DIAZ, Jordi. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 09 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>>
4. JOHNSON, Johann. (2005). *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 23 de julio de 2013 . Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/empol/#tec>>
5. VALDEZ, Elisa. *Empowerment*. Documento en línea. Consultado el 10 de junio de 2013. Disponible en: <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>>

IX. ANEXOS

A) Cronograma de actividades

Cronograma de actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación y estudio de material bibliográfico	X	X	X	X	X	X														
Elaboración del esquema de trabajo de Investigación Científica.						X	X	X	X											
Elaboración del proyecto de Tesis								X	X	X	X	X	X							
Elaboración del prototipo													X	X	X					
Pruebas y análisis del modelo desarrollado															X	X				
Evaluación y descripción de resultados																X	X			
Elaboración del informe de tesis y presentación																	X			
Elaboración del informe final de tesis																		X	X	
Sustentación de tesis																				X

B) Asignación de recursos

Los recursos que se asignarán para esta investigación provienen del investigador.

C) Presupuesto

Requerimientos Funcionales

Ítems	Descripción	Unidad de medida	Cantidad
1	Un investigador	Mes	1
2	Analista de sistemas	Mes	1

Requerimientos No Funcionales

Ítems	Descripción	Unidad de medida	Cantidad
1	Laptop	Unidad	1
2	Electricidad	Mes	1
3	Impresora	Unidad	1

Ítems	Descripción	Monto (S/.)
1	Personal	5000.00
2	Equipos y/o Software	700.00
3	Materiales y/o Servicios	600.00
Total		6'300.00

S/. 7500.00 Expresado en Nuevos Soles.

DETALLES

Ítems	Descripción	U.M	Tiempo	P.U (S/.)	Importe (S/)
1	1 Investigador.	Mes	5	800.00	4000.00
2	Analista de sistemas	Mes	1	1000.00	1000.00
Total					5'000.00

Equipos

Ítems	Descripción	U.M	Cant	P.U (S/.)	Importe (S/.)
1	PC (20% Depr. anual)	Unid.	2	100	200.00
2	Impresora (20% Depr. anual)	Unid.	1	60	100.00
3	Licencia software	Unid	1	400	400.00
Total					700.00

Servicios

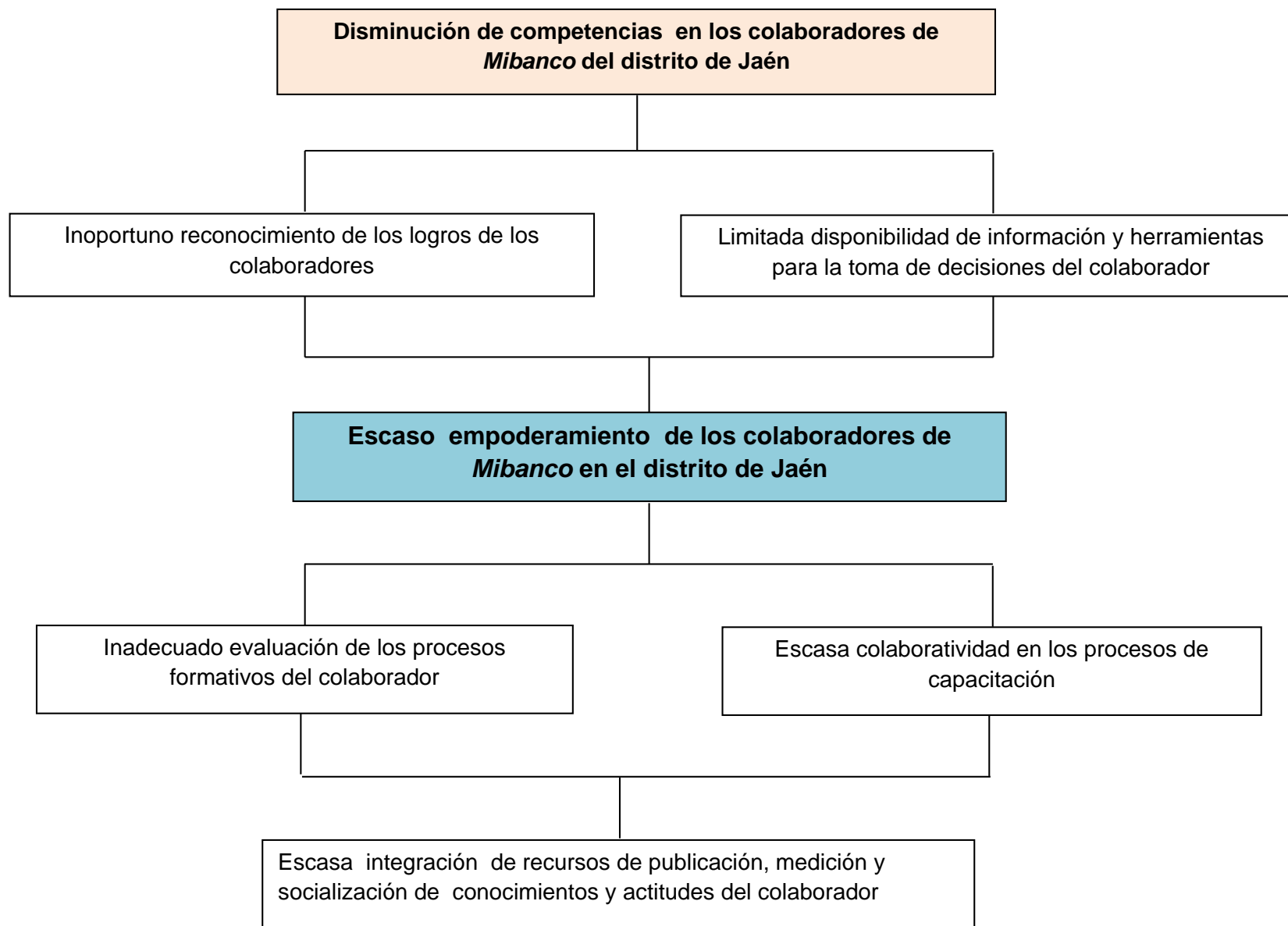
Ítems	Descripción	U.M	Cant.	P.U (S/.)	Importe (S/.)
1	Útiles de oficina	Lista	1	250.00	250.00
2	Electricidad ()	Mes	5	50.00	250.00
3	Otros Gastos	-	-	100.00	100.00
Total					600.00

Total de PresupuestoS/. 6'300.00

a. Financiamiento

El proyecto será financiado con recursos propios.

Árbol de Problemas



Formulario para medir el nivel de efectividad de los recursos de eLearning

Subindicadores	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Los recursos de la plataforma le permiten crear contenidos de aprendizaje de gestión de talento					
Los recursos de la plataforma le permite comunicar su aprendizaje a otros colaboradores					
Los recursos de la plataforma le permiten publicar todo tipo de contenido digitales de aprendizaje					
Los recursos de la plataforma le permite ser evaluado adecuadamente					

Excelente	80-100
Bueno	70-79
Regular	60-69
Deficiente	0-59