

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO LABORAL, PARA LAS MUJERES
TITULADAS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE
EMPRESAS, COHORTE 2018 – 2020

AUTORA:

LIC. LUISA ELIUTH HERNÁNDEZ GARAY

TUTORA: MSC. ERIKA JANETH NAVARRETE MENDOZA

MANAGUA, OCTUBRE 2022.



i. Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, Padre Celestial, quien hizo a la mujer como un complemento necesario de su creación perfecta.

A mi madre, modelo de tantas mujeres que, con su esfuerzo, logró formarnos y garantizar una educación para la vida.

A mi hermana, mujer valiente y esforzada, luchadora continua.

A mi hijo, un hombre noble, profesional, honesto, temeroso de su Creador; quien ha sabido vindicar con su conducta, la formación integral con la que ha sido educado, amando a Dios, honrando a sus padres y a través de su profesión brindando consideración a sus semejantes, sobre todo a aquellos en situación de riesgo.

A mis hermanos maestros y maestras: forjadores de hombres y mujeres capaces de mejorar nuestra sociedad.

A cada persona quienes, con su valioso apoyo, contribuyeron con esta etapa de aprendizaje.

Luisa Eliuth Hernández Garay



ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios que jamás deja de cumplir con sus promesas.

A mi familia, apoyo incalificable en la lucha diaria de la vida. Inspiración para superarme, mi primera escuela de formación humana.

A mis compañeros de clases y amigos por su tiempo compartido en esta etapa de aprendizaje.

A mis estimados Maestros, hombres y mujeres de valor, de fe en sus estudiantes, constructores de sueños y oportunidades.

A mi tutora, la M.Sc. Erika Janeth Navarrete Mendoza, quien entregó su tiempo, su valiosa asesoría y experiencia profesional, para lograr la meta.

Finalmente, a todas las personas que decididamente colaboraron en la obtención de información, asesoramiento y experiencias, para lograr los resultados finales.



iii. Resumen

En la presente tesis se presenta cómo influye en el desarrollo laboral de la mujer titularse en la Maestría en Administración Funcional de Empresas. Se analiza el cambio generado en sus puestos de trabajo, el reconocimiento a las nuevas competencias adquiridas, en el desempeño de sus funciones y la oportunidad de participar en la gestión de la empresa.

Finalmente, se propondrán algunas alternativas de proyección de la maestría en el ámbito laboral y su contribución para el desempeño de las mujeres, mediante un seguimiento realizado por Procomin posterior a la titulación, en el que se destaque la relevancia de la Maestría con un enfoque de género.

La metodología empleada en la investigación, es bajo el enfoque mixto será cualitativo al revisar los documentos y cuantitativo a través de encuestas a las mujeres que permitieron gentilmente colaborar con la investigación.

Al concluir se presentarán los resultados y se brindarán las sugerencias para oportunidades de mejora con el propósito de que, mediante el seguimiento de Procomin, las compañeras egresadas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, sean perfiladas con las competencias formadas en la maestría; a su vez, destacar a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, a través de Procomin, con una imagen de servicio académico y formativo, destacando su proyección académica como aporte para el desarrollo del país, con un enfoque de género en igualdad de oportunidades.

Palabras Claves: Competencias, Género, Oportunidades.

Índice:

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Resumen.....	iii
1.1. Antecedentes.....	5
1.1.1. Antecedentes teóricos	5
1.1.2. Antecedentes de Campo.....	9
1.2. Justificación.....	13
1.3. Planteamiento del Problema	14
1.4. Formulación del Problema.....	16
II. Objetivos de la Investigación.....	17
2.1. Objetivo General.....	17
2.2. Objetivos Específicos	17
III. Marco Teórico	18
3.1. Generalidades sobre género	18
3.2. La temática de género en Nicaragua	22
3.3. El tema de la educación como pilar de desarrollo.....	24
3.4. Educación universitaria: un aporte a la transformación de Nicaragua	28
3.5. Los procesos en las organizaciones en el desarrollo integral de la empresa.....	32
3.6. El Talento Humano en las organizaciones.....	39
IV. Preguntas Directrices	44
V. Operacionalización de Variables	45
VI. Diseño Metodológico.....	46
6.1. Tipo de Estudio.....	46
6.2. Tipo de Enfoque.....	46
6.3. Metodología.....	46



“Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020”



6.4.....	Determinación del Universo o Población	47
6.5.	Selección de la Muestra.....	47
6.6.	Proceso de Investigación	48
VII.	Análisis de resultados	48
7.1.	Aspectos de la encuesta.....	49
7.2.	Análisis de resultados de la encuesta en función de los objetivos específicos	49
7.2.1	Análisis de las oportunidades que se ofrecen a las mujeres:.....	50
7.2.2	Análisis de los factores que inciden en el reconocimiento laboral:.....	54
7.2.3	Análisis de aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres:	58
7.2.4	Análisis de la propuesta de estrategias de seguimiento a las graduadas:.....	60
7.2.5	Análisis de la gestión de Procomin en programas de educación continua.....	63
7.2.5.1	Entrevista a Procomin: Parte I – Aspectos administrativos	63
7.2.5.2	Entrevista a Procomin: Parte II – Aspectos curriculares.	64
7.2.6	Propuesta de estrategias para dar seguimiento a las graduadas en Procomin.	66
	PROPUESTA DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO A LOS TITULADOS EGRESADOS DE MAESTRÍAS EN PROCOMIN PERÍODO 2017 - 2021	71
VIII.	Conclusiones.....	73
IX.	Recomendaciones.....	76
X.	Bibliografía	79
XI.	Anexos.....	81

Índice de Tabla



Introducción

El presente estudio de tesis tiene como fin dar a conocer el impacto laboral que significó para las mujeres titularse en la Maestría en Administración Funcional de Empresas cohorte 2018 – 2020, en Procomin, en medio de los diversos roles de género que asume como profesional, madre, compañera, y en muchos casos, como cabeza de familia.

En el trabajo se abordan los estereotipos organizacionales preferenciales entre hombres y mujeres, en los puestos de línea y en puestos de staff; en consecuencia, la relación en salarios por igual trabajo. Así mismo, se considera la percepción de la mujer frente a la toma de decisiones.

Se exponen algunos aspectos del sistema legal que contemplan medidas de igualdad entre mujeres y hombres, no obstante, los paradigmas de género mantienen la desigualdad, en menoscabo al derecho de igualdad de condiciones en: seguridad, remuneración, oportunidades sin riesgos en el trabajo; desarrollo de capacidades sin distinción de género, clase, sexo, edad, religión o etnia.

Acerca del sector universitario, se describirán los avances de la educación post graduada, como parte de la contribución en la especialización de profesionales; se recomendarán oportunidades de mejora para promover el seguimiento de los egresados en los estudios de formación continua, como parte del control de los servicios educativos, con énfasis en el enfoque de género.

Al final, las conclusiones revelan los resultados de la realidad de las mujeres que participaron en la investigación, sus logros y expectativas. De igual forma, se dejan algunas sugerencias para que, mediante el seguimiento de Procomin, se contribuya a destacar el valor agregado que los egresados de la Maestría En Administración Funcional de Empresas, aportan en las organizaciones.



La investigación está conformada por once acápite de los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Se muestra la introducción, que detalla de manera general los antecedentes tanto históricos como de campo, así como la justificación, planteamiento del problema y formulación del problema.

Acápite II. Se describe los objetivos de la investigación que se divide en: Objetivo general y específicos de la tesis.

Acápite III, se presenta el Marco teórico donde se brinda el contenido teórico de la investigación sobre el tema de la tesis.

Acápite IV, describe las preguntas directrices, se indican las preguntas vinculadas a la problemática planteada.

Acápite V, contempla la Operacionalización de variables de la tesis.

En el Acápite VI, corresponde al diseño metodológico, donde se describen los medios de recopilación de información y la metodología empleada durante la investigación.

Acápite VII, se encuentran los resultados y el análisis de resultados con respecto a los objetivos específicos planteados.

Acápite VIII, revela las conclusiones de la investigación a partir de la información recopilada durante el proceso.

En el Acápite IX, se presentan las recomendaciones de la investigación.

El Acápite X refiere la Bibliografía de las fuentes primarias y secundarias, consultadas en libros y la información en línea de fuentes debidamente certificadas como académicas.

Acápite XI, muestra los anexos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

El tema de equidad laboral se aborda en innumerables trabajos académicos, jurídicos, sociales, etc., los que fueron consultados para desarrollar esta investigación; en cuanto al tema en específico sobre el impacto laboral que tienen la titulación de la Maestría en Administración Funcional de Empresas cohorte 2018 – 2020, para las mujeres, se presenta desde el enfoque de competitividad laboral en los planes de carrera y sucesión, de sus organizaciones.

En los tres últimos años, del 2018 al presente, Nicaragua se ha enfrentado a grandes retos para sostener su sistema económico y social, según revelan los diferentes informes oficiales que en las estadísticas demográficas, económicas y laborales del país.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Información de Desarrollo, resultados de la Encuesta Continua de Hogares (ECH), III trimestre 2021, la tasa global de participación laboral se ubicó en 66.6%, al desagregar por sexo, la tasa de participación global de los hombres se ubicó en 79.1% mientras que la de las mujeres 55.2%. (INIDE, ECH, 2021)

Según la Encuesta Continua de Hogares (ECH) III trimestre 2021, la tasa de desempleo abierto a nivel nacional se ubicó en 4.3%, registrando una reducción de 0.5% en relación al tercer trimestre de 2020, cuando fue de 4.8%; la tasa de desempleo de las mujeres es mayor que la de los hombres a nivel nacional, esta se ubicó en 4.4% para las mujeres y 4.3% para los hombres.

El Informe del Estado de la Economía y Perspectivas, a octubre 2021, divulgado por el Banco Central de Nicaragua, revela que el empleo se estabilizó presentando una tasa de desempleo moderada; el análisis indica que el mercado laboral aún no ha finalizado su ajuste y que la pandemia podría estar incidiendo tanto en la oferta como en la demanda laboral.

Por el lado de la oferta, en el margen las personas estarían priorizando la actividad del hogar en la medida que se consolidan las condiciones sanitarias, mientras que, por el lado de la demanda, los negocios estarían mejorando la eficiencia y limitando las contrataciones a las indispensables, motivando a una sustitución de factores. Las nuevas formas de trabajo desde el hogar, envíos y uso de nuevas tecnologías remotas, entre otras, ejercen efectos en la recomposición del empleo, al punto que la actividad económica crece a mayor velocidad que la participación laboral. (BCN, Estado de la Economía, 2021)

En el marco legal, Nicaragua cuenta con la **LEY No. 185, Código del Trabajo**, Aprobada el 5 de septiembre de 1996. Publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de octubre de 1996; que promueve los derechos y deberes de los trabajadores, en igualdad y equidad:

LIBRO PRIMERO. DERECHO SUSTANTIVO. TITULO PRELIMINAR. Numeral **XI:** La mujer y el hombre son iguales en el acceso al trabajo y la igualdad de trato de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República.

CAPITULO III DE LA CAPACITACION, LOS TRASLADOS Y PROMOCIONES.

Artículo 30.- Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres.

Artículo 31.- Por mutuo acuerdo el trabajador podrá ser trasladado de una a otra plaza, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral.

Artículo 33.- La promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior. Todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad. Cuando se produzca una vacante,

ésta será llenada preferentemente promoviendo al trabajador que llene los requisitos para el cargo.

TÍTULO VII DEL TRABAJO DE LAS MUJERES. CAPÍTULO I. DE LAS MUJERES TRABAJADORAS

Artículo 138.- La mujer trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en este código y demás leyes sobre la materia en igualdad de condiciones y oportunidades y no podrá ser objeto de discriminación por su condición de mujer. Su salario estará de acuerdo a sus capacidades y al cargo que desempeñe.

En el Plan Nacional de Lucha contra la pobreza y el Desarrollo Humano 2022 – 2026, el Gobierno de Nicaragua, reconoce en las Mujeres su rol estratégico en el desarrollo humano del país. Por ello, fomenta su protagonismo, empoderamiento, autonomía y creatividad emprendedora, para alcanzar una vida digna, brindándoles una atención integral y articulada desde todas las instituciones del Estado y del Gobierno.

En este sentido, el país cuenta con un marco jurídico y normativo que garantiza los derechos humanos de las Mujeres, y el desarrollo permanentemente de planes, programas y proyectos dirigidos a fortalecer el empoderamiento y protagonismo de las mujeres. (GRUN, 2021)

La administración de personal es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes, según Chiavenato, toda organización requiere de la participación humana, tener a la persona correcta en el puesto correcto; lo anterior lleva a formular los conceptos sobre Descripción de puestos y Análisis de puesto.

A continuación, algunos de los principios que expone el autor:

La Descripción de puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué; es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. Por otro lado, el Análisis de puesto se refiere a detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar correctamente el puesto. El Análisis se hace a partir de la descripción del puesto.

Ambos procesos están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción de puestos se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de puestos determina cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

En cuanto al desarrollo organizacional, Chiavenato, considera que, “El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro, que con la capacitación”. Por educación se refiere a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos de formación de la personalidad y la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar.

La calidad de las organizaciones depende en gran medida de la calidad de sus miembros.

El desarrollo de las personas en la empresa está relacionado con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.

El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos colaboradores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrarlo con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. (Chiavenato, 2009)

En cuanto al punto de vista de la administración de personas, Chiavenato expresa que la organización viable que busca la calidad total, es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella.

1.1.2. Antecedentes de Campo

En la investigación se tomaron dos antecedentes principales, iniciando con el sub nivel de educación superior en los programas de posgrado, enfocados principalmente en Procomin, centro de formación continua de la UNAN Managua.

La educación superior posgraduada es relativamente reciente en Nicaragua, siendo la UNAN Managua, pionera en la oferta de servicios de educación continua. A continuación, se presenta la reseña histórica de la fundación de Procomin, como parte del crecimiento de oferta a profesionales interesados en adquirir nuevas competencias.

Procomin es un programa que nace en 1982, originalmente dedicado a Desarrollar y Capacitar a Técnicos y profesionales en las distintas áreas del Comercio Internacional, especialidad que como única se mantuvo hasta 1990.

La Dirección de Procomin forma parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua; se encuentra ubicado en el Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador, RUCFA.

Para el año 2010 figuraba como director el Drs. Gerardo Recalde (q.e.p.d) y su oferta académica incluía 4 postgrados:

1. Administración funcional de empresas e instituciones
2. Formulación, evaluación y administración de proyectos
3. Gerencia de mercadeo
4. Gerencia funcional de recursos humanos

A demás de los postgrados se brindaban cursos ejecutivos en la modalidad nocturna-Sabatina

1. Administración de empresas
2. Análisis y promotoría de crédito
3. Contabilidad, costos y finanzas
4. Finanzas empresariales
5. Administración gerencial de cooperativas

Por otro lado, en 2010 se sirvieron cursos ejecutivos en modalidad dominical, para atender la demanda de los interesados que laboraban hasta el día sábado; esta modalidad contribuyó significativamente a ampliar las oportunidades de mejora en los siguientes campos:

1. Administración funcional de la micro y pequeña empresa
2. Administración gerencial de los recursos humanos
3. Auxiliar de contabilidad
4. Control de calidad y certificación empresarial
5. Formulación, evaluación y administración de proyectos
6. Mercadeo y ventas

Una de las ofertas académicas del año 2010 en modalidad dominicales fueron los Diplomados, muchos de los cuales aún se brindan a los interesados en temas de:

1. Administración eficiente de servicios de salud
2. Administración funcional del desarrollo económico local
3. Administración gerencial de organismos no gubernamentales
4. Auditoria

Así mismo, se ofrecía Capacitaciones a empresas e instituciones, al igual que servicios de asesoría y consultorías.

Para el año 2015 figuraba como director el M.Sc. Juan De Dios Loáisiga Arévalo y entonces la oferta académica de PROCOMIN incluía 4 maestrías; como parte de una reforma que se realizó en el año 2014, los postgrados desaparecen de la oferta, siendo elevados a maestrías, quedando bajo el siguiente nombre:

1. Administración funcional de empresas
2. Dirección y gestión del talento humano
3. Proyectos de inversión
4. Gerencia de mercadeo.

No obstante, se ampliaron las ofertas de los cursos ejecutivos en las siguientes áreas:

1. Gerencia de recursos humanos
2. Formulación y evaluación de proyectos
3. Gestión aduanera
4. Estrategias de ventas y atención al cliente
5. Auxiliar de contabilidad
6. Contabilidad, costos y finanzas
7. Higiene y seguridad ocupacional
8. Auditor encargado

Parte de la ampliación de ofertas incluía los Diplomados:

Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES-NIIF para PYMES, Incluye simulación de adopción y/o transición.

La oferta académica de 2015 se mantiene vigente al 2021 creciendo en matrícula, manteniendo la retención en un 95% y logrando titular al 91% de los egresados en las diversas áreas de estudio. Cabe mencionar que Procomin cuenta con los costos más bajos en sus ofertas de servicios educativos postgraduados.

En el estudio presentado por el Dr. Escobar, enfoca tres aspectos fundamentales: el desempeño de los estudios de posgrado y su relación con la realidad nacional, los retos y las implicaciones que tiene en el subnivel, para el futuro de la universidad y del país en general. (Dr. Escobar, 2019)

En su informe, destaca el aporte significativo que representan los 421 graduados de posgrado al III trimestre de 2019, para el país, la mayoría corresponden a los programas de maestría, seguidos de las especializaciones médicas, de los cuales más del 50% son del sexo femenino.

A partir de la información sobre la educación continua de la UNAN Managua, se analizará el impacto laboral que han experimentado las mujeres al obtener el título en la Maestría en Administración Funcional de Empresas.

En el segundo antecedente de investigación del tema: “Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020”, se analiza la gestión administrativa a partir de los planes de carrera y sucesión de la administración moderna, para garantizar la calidad en las organizaciones desde el aspecto humano; este antecedente es presentado por Hernández Garay, E., a partir de los referentes de la investigación.

La metodología de investigación es mixta, tanto documental como de campo; el análisis tiene mayor énfasis en lo cualitativo, a partir de los resultados cuantitativos, mediante la recolección de información a través de encuesta.

En las conclusiones, la tesis planteada que en Nicaragua se hacen esfuerzos significativos para garantizar el acceso, retención y titulación en estudios de grado y posgrado, en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; sin embargo, una vez alcanzadas las metas académicas, las oportunidades de crecimiento laboral en un plan de carrera organizacional, las mujeres ocupan un segundo plano.

A su vez, revela el control de calidad de servicios que Procomin brinda a los usuarios como parte del seguimiento institucional, como indicador de mejora para la Dirección de Posgrados.

1.2. Justificación

El presente estudio tiene como fin dar a conocer el resultado del Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres que cursaron la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020; los resultados presentarán las recomendaciones para promover el aporte de la maestría en beneficio de los titulados.

Utilidad práctica de la investigación: se espera brindar a Procomin la información necesaria y actualizada con la cual pueda incorporar estrategias de impulso de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, con enfoque de género, y de esta forma contribuir al desarrollo de oportunidades de crecimiento laboral de la mujer, a partir de las competencias adquiridas en la Maestría, mediante el seguimiento de las egresadas.

Se espera que, a través de las recomendaciones del seguimiento posterior de las egresadas, Procomin aproveche la oportunidad de implementar planes de control a las egresadas de sus diferentes maestrías como parte del crecimiento institucional en temas de enfoque de género, control del aprovechamiento de las organizaciones de los servicios académicos y la oportunidad de captar de nuevos usuarios para estudios de maestrías.

La investigación podrá evidenciar la situación de la mujer en el campo laboral, los factores internos que atraviesan sus organizaciones, los paradigmas de los procesos de crecimiento laboral vinculados a los planes de carrera y sucesión.

El impacto que se espera al exponer las experiencias de mujeres profesionales con títulos de maestría en administración funcional de empresas, es que, las nuevas investigaciones puedan utilizarse como referente al formular estrategias que puedan adoptarse en las organizaciones, en la administración con enfoque de género, a partir del aprovechamiento de las capacidades y competencias, donde la mujer tenga participación en el crecimiento y liderazgo de las empresas.

1.3. Planteamiento del Problema

Situación: Gracias a la información brindada por la Dirección Procomin, el total de graduados titulados fueron 12, de ellos 8 mujeres y 4 varones. (PROCOMIN, 2021).

Las compañeras tituladas como máster en Administración Funcional de Empresas cohorte 2018-2020, carecen de apoyo y reconocimiento, para poner en práctica las competencias adquiridas en sus funciones dentro de la organización donde laboran.

Los planes de carrera y sucesión no forman parte de la práctica continua en las organizaciones donde laboran las compañeras egresadas.

Actualmente las egresadas tituladas desconocen la planificación a largo plazo en las instituciones donde laboran, por otro lado, desconocen si existe alguna estrategia de seguimiento por parte de Procomin, dirigida al control de calidad de los servicios que brinda, después de titular a sus usuarios del programa de maestrías.

Causa: Las organizaciones aun no desarrollan plenamente sus planes de carrera y sucesión, de manera que los colaboradores y en particular las mujeres, puedan formar parte de la organización dentro de una relación laboral a largo plazo satisfactoria para ambas partes.

La Dirección de Procomin no contaba con información sobre la situación de las compañeras tituladas como Máster en Administración Funcional de Empresas cohorte 2018-2020, en vista que no ha dado seguimiento a los titulados de sus programas, como una estrategia de control de satisfacción de los usuarios, posterior a los productos académicos brindados.

Pronóstico, según expectativas de la Dirección de Procomin, se espera que, en los próximos seis meses del 2022, el resto de los egresados logre completar su proceso de titulación; no obstante, no existe garantía de que la titulación de las compañeras le permitan competir en su entorno laboral plenamente, y menos, recibir incentivos de desempeño en sus organizaciones.



“Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020”



Control de pronóstico: La Dirección de Procomin al conocer la situación de las compañeras tituladas, la situación de las organizaciones en cuanto a sus estrategias de promoción y desarrollo de sus colaboradores, tendrá la oportunidad de formular en un plan piloto el control de servicios académicos, como estrategia de seguimiento a la satisfacción de sus usuarios, tanto para destacar la calidad de sus servicios, así como la ventaja para las organizaciones al contar con colaboradores formados con competencias al servicio de la empresa.

El trabajo de investigación ofrecerá recomendaciones a partir del análisis de la situación laboral de las compañeras, las cuales estarán disponibles para la Dirección de Procomin a fin de que pueda contar con información, para desarrollar un proyecto de seguimiento a los titulados en cualquiera de las maestrías del programa de posgrados de la universidad, incluyendo el enfoque de género.

1.4. Formulación del Problema

Se proporciona las siguientes interrogantes de investigación:

Pregunta Total:

¿Qué impacto tienen los estudios de Maestría en la mejora de cargos y puestos para las mujeres, al concluir sus estudios en Procomin?

Preguntas Específicas:

- ¿Qué retos enfrentan las mujeres con títulos de maestría en el trabajo
- ¿Cuál es el impacto laboral que tiene para las mujeres obtener el Título de Maestría?
- ¿Cómo ayudaría a las mujeres con títulos de maestría, el seguimiento de Procomin?
- ¿De qué forma el seguimiento a las egresadas de maestrías contribuirá a mejorar la equidad de género en los centros de trabajo?

II. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Analizar los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, en sus centros de trabajo.
2. Determinar los factores que inciden en el reconocimiento laboral de las mujeres tituladas en estudios de Maestría correspondientes a la cohorte 2018-2020.
3. Destacar algunos de los aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres.
4. Proponer estrategias de seguimiento a las mujeres graduadas en Procomin dentro de las organizaciones donde laboran.

III. Marco Teórico

El marco teórico consiste en la parte sustantiva de la investigación para brindar la referencia de los planteamientos teóricos en los cuales se fundamentará la teoría del estudio.

3.1. Generalidades sobre género

En la gramática española la palabra género se define como los sentidos generales de conjunto de seres u objetos establecido en función de características comunes y clase o estilo. (panhispánico, 2010).

Por su raíz etimológica, la palabra género proviene del latín *genus*, -*ĕris*. A continuación, se resumen las diferentes referencias de la palabra, de acuerdo a su contexto en áreas de estudio:

El antropólogo John Money propone por primera vez en 1955, el termino gender role, “rol de género” para describir los comportamientos asignados socialmente a hombres y mujeres. Trece años después en 1968, el psicólogo Robert Stoller define que la gender identity, la “identidad de género”, no es determinada por el sexo biológico, sino por el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos y costumbres atribuidos a cada género. (Lamas, 1986)

En los años 70 el feminismo anglosajón impulsó el uso de este concepto para enfatizar las desigualdades entre hombres y mujeres y que éstas son socialmente construidas y no biológicas. Por lo tanto, distinguir la diferenciación sexual -determinada por el sexo cromosómico, gonadal, hormonal, anatómico y fisiológico de las personas- y de las interpretaciones que cada sociedad hace de ella, permite una mejor comprensión de la realidad social. Permite demostrar además que las características humanas consideradas femeninas son adquiridas por las mujeres mediante un complejo proceso individual y social. (Lamas, 1986)

En los años 80, el género comenzó a ser utilizado por diversas disciplinas de las ciencias sociales porque demostró ser una categoría útil para delimitar con mayor precisión: Cómo la diferencia (biológica) se convierte en desigualdad (económica, social y política) entre mujeres y hombres, colocando en el terreno simbólico, cultural e histórico los determinantes de la desigualdad entre los sexos. (Lamas, 1986)

Desde la **antropología**, el género ha sido definido como la interpretación cultural e histórica que cada sociedad elabora en torno a la diferenciación sexual. (Lamas, 1986)

Desde la **psicología**, el género es la construcción psico-social de lo femenino y lo masculino. Desde la perspectiva psicológica, el género es una categoría en la que se articulan tres elementos básicos:

La asignación de género: se realiza en el momento de nacimiento de la persona, a partir de la apariencia externa de sus genitales.

La identidad de género: esquema ideo-afectivo más primario, consciente e inconsciente, de la pertenencia a un sexo ocurre en la primera infancia.

El rol de género: corresponde al conjunto de deberes, aprobaciones, prohibiciones y expectativas acerca de los comportamientos sociales apropiados para las personas que poseen un sexo determinado.

La definición de género ha supuesto una gran variedad de conceptualizaciones según corrientes académicas, intereses culturales y necesidades de los individuos. Muchas teorías debaten acerca de cuál es la naturaleza real del género y si se originan meramente de las diferencias entre hombre y mujer. (Lagarde, 1996)

Las diferencias entre hombres y mujeres, no sólo son biológicas, también están influenciadas por el contexto social donde se desarrollan, siendo las diferentes culturas y sociedades las que determinan y acentúan las diferencias.

El concepto de género desde el punto de vista categórico y científico es también muy importante y relevante. A comienzos de los años 70, las teorías feministas impulsaron la creación de la categoría de género en las investigaciones científicas, con el fin de hacer una diferencia social además de biológica. Se pretendía demostrar que las categorías femeninas consideradas intrínsecas, eran adquiridas por la cultural, individual y globalmente.

El propósito fue poner de claro que el concepto de género y de sexo, obedecen a aspectos culturales y no biológicos, dando inicio a lo que hoy conocemos como diferenciación entre sexo y género. (Lagarde, 1996)

Con estas nuevas teorías y propuestas se pretendía consolidar la idea de que los hombres y mujeres son iguales y que son los procesos y construcciones culturales los que los hacen diferentes.

En la actualidad los avances en estudios de género, se materializan en políticas de gobierno, que pretenden llevar a cabo acciones concretas de medidas, leyes o programas, donde su implantación y cumplimiento requieren de un control sistemático para su ejecución.

El último escalafón donde el género es protagonista es la nueva tendencia hacia el Mainstreaming de género, que va hacia más allá, donde se pretende no solo llevar a cabo políticas de género si no cambiar las bases a las estructuras políticas y sociales. (Lagarde, 1996)

El enfoque socio-biológico del género: la sociobiología propone que el comportamiento humano y determinados aspectos de la estructura y organización social han evolucionado, al igual que los cuerpos, se adaptaron a través de los siglos. Esta premisa está basada en el principio de la selección natural estudiado por Darwin. (Elena Beltrán Pedreira, 2008)

Enfoque antropológico: en la antropología, se considera que el papel de la biología en la explicación de las diferencias entre hombres y mujeres incluye comportamientos sociales como la división del trabajo y la tendencia de los hombres a dominar a las mujeres. La revisión feminista de las teorías antropológicas ha puesto de relieve que los etnólogos evolucionistas, a pesar de las grandes diferencias de ideas con respecto a los orígenes patriarcales o matriarcales de la sociedad y de sus diversos enfoques teóricos, sostuvieron los mismos estereotipos sexistas.

A partir de los estereotipos pre concebidos, se llegó a implantar la condición que los varones por su naturaleza manifiestan conductas agresivas, son dominantes y altamente competidores; en cambio, las mujeres, son caracterizadas como su sumisas, indefensas y dependientes.

Los varones se consideran aptos para la cooperación social y productiva, mientras que las mujeres no eran más que individuos ligados a los otros sólo por los lazos del matrimonio o el hogar para crianza de hijos. (Elena Beltrán Pedreira, 2008)

El Mainstreaming de género es la estrategia más reciente para promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde las políticas públicas. Surgió en 1995 en el marco de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas en Beijing. En uno de los documentos adoptados por consenso por los gobiernos de los 189 estados allí reunidos, en la Plataforma de Acción, donde se expone como elemento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos en diferentes áreas de interés. (Unidad Técnica Proyecto Calíope (Instituto de la Mujer, 2007)

El enfoque de la Organización Internacional del Trabajo en materia de igualdad entre los hombres y las mujeres, tiene por objeto promover las oportunidades para que tanto los hombres como las mujeres puedan acceder a un trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. (OIT, 2017)

El mandato de la OIT en materia de igualdad entre los sexos consiste en promover la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo, con base en los convenios internacionales del trabajo de especial pertinencia para la igualdad entre el hombre y la mujer, sobre todo siguientes convenios sobre igualdad:

- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111), (núm. 100)
- Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)
- Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183).

- Resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo (el órgano de máximo nivel en cuanto a la formulación de las políticas de la OIT) en 1975, 1985 y 1991, y la Resolución de junio de 2004 relativa a la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de remuneración y la protección de la maternidad.

3.2. La temática de género en Nicaragua

En el marco de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Constitución Política de Nicaragua, establece artículos definidos para el tema de género:

El Artículo No. 27, acerca del Principio de Igualdad expresa que: Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección. No habrá discriminación por motivo de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica o condición social.

El Arto. 48 establece el Principio de Igualdad de Género: Se establece la igualdad incondicional de todos los nicaragüenses en el goce de sus derechos políticos; en el ejercicio de los mismos y en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, existe igualdad absoluta entre el hombre y la mujer. Es obligación del Estado eliminar los obstáculos que impidan de hecho la igualdad entre los nicaragüenses y su participación efectiva en la vida política, económica y social del país.

Dentro del marco común Nicaragua se suma a los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y en su Constitución Política establece que: Artículo No. 27. Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección. No habrá discriminación por motivo de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica o condición social.

A medida que Nicaragua logra alcanzar niveles de desarrollo estables y progresivos fue implementando leyes y decretos que favorecen a la mujer como sujeto activo y colaborador del crecimiento económico del país, soporte de formación y construcción familia. A continuación, se describen las leyes más destacadas en el tema:

La Ley 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades formulada en 2008: Establece la obligatoriedad del Estado a fin de garantizar la igualdad de derechos y oportunidades a hombres y mujeres. En sus Artículos. 13 y 14, hace mención a reconocer el aporte de las mujeres al Producto Interno Bruto y el valor económico del Trabajo Reproductivo de acuerdo a los precios del mercado.

El Artículo 16 establece la necesidad de implementar acciones positivas para beneficiar a las mujeres con “líneas de créditos especiales”.

El Arto. 17 establece la prioridad para las mujeres en el acceso a la tierra. En su Capítulo IV (Ámbito Social) se prohíbe la discriminación a las adolescentes embarazadas (Art.25,3) y la divulgación de mensajes discriminatorios de parte de los medios de comunicación, medios publicitarios y agencias de divulgación (Art. 27, 1).

En 2003 se crea la Ley No. 475, Ley de Participación Ciudadana. El Artículo.1, establece: La presente Ley tiene por objeto promover el ejercicio pleno de la ciudadanía en el ámbito político, social, económico y cultural, mediante la creación y operación de mecanismos institucionales que permitan una interacción fluida entre el Estado y la sociedad nicaragüense, contribuyendo con ello al fortalecimiento de la libertad y la democracia participativa y representativa establecido en la Constitución Política de la República.”

En 2010 se crea la Ley 717, Ley Creadora de fondo para la compra de tierra con Equidad de Género, con el fin de crea fondos para compra de tierras a nombre de las mujeres.

En 2012 se crea la Ley 779, Ley Integral Contra la Violencia hacia las Mujeres. En ella se establece que la violencia de género es un delito y la obligatoriedad del Estado para garantizar los canales apropiados para la denuncia.

A nivel internacional, las estrategias del Gobierno de Nicaragua, le han conferido un puesto en el ranking de mayor avance en la equidad de género en cargos públicos. La brecha de género global en 2019 destaca que la mejora más notable se observa en la dimensión de empoderamiento político, donde se reduce la brecha en 5%. Nicaragua, que ha reducido 80.4 % de su brecha, logrando alcanzar el 5to puesto a nivel mundial.

3.3. El tema de la educación como pilar de desarrollo

La educación ajustada a las demandas laborales es fundamental para transformar las organizaciones que producen bienes y servicios, ejecutados por profesionales con habilidades y capacidades, dispuestos a contribuir con el crecimiento económico del país.

La inversión en educación es la mejor estrategia de crecimiento personal y para el desarrollo económico colectivo. La educación superior y las organizaciones públicas o privadas, son los canales que contribuyen a formar recursos capaces de llevar a la práctica las políticas de gobierno; en consecuencia son los centros los que aporta al crecimiento de la nación.

En los últimos años se ha incrementado la inversión en educación, la oferta de estudios superiores con mayor accesibilidad tanto en costos, centros de enseñanza y medios electrónicos; esta inversión por parte de las casas de estudio responden a la necesidad de construir una plataforma de apoyo para el desarrollo bilateral, en la cual la educación superior representa el enlace para la formación de profesionales con las competencias que demanda el desarrollo del país y por otro lado, las empresas y organizaciones, donde se llevan a la práctica las capacidades de los profesionales.

En el siglo XXI estamos viviendo la economía del conocimiento, de la tecnología y el dominio de las competencias estratégicas para enfrentar las tendencias cambiantes.

Cada individuo que desee competir en el mercado laboral deberá contar con habilidades y conocimientos científico técnicos, si pretende ocupar un lugar en una organización. Su única opción es adquirir este conocimiento a través de la formación o especialización según el sector de negocios donde se desenvuelve y este conocimiento solamente lo obtiene en la universidad.

En el reconocido Informe Delors, UNESCO puntualiza el valioso aporte de la educación en la nueva era, desde entonces han transcurrido 26 años, no obstante, el contenido sigue siendo oportuno al tiempo presente. La educación es definida como el instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. (Delors, 1996)

En el Informe Delors, se definen las tensiones que debe enfrentar la sociedad en el siglo XXI, en diferentes sectores: político, económico, social, cultural, entre otros. Dejando como recurso de empuje a la educación, frente a la cual se encuentran el antagonismo entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades. En muchos casos la presión de la competencia hace olvidar a los directivos la misión de otorgar a cada ser humano los medios de aprovechar sus competencias y oportunidades.

Se formula la premisa que es necesario educar para la vida, para conciliar la competitividad mediante el estímulo cooperativo, fortaleciendo la solidaridad que une a la humanidad. No solo educar para la vida, sino educar durante toda la vida, asumiendo las ventajas, retos y oportunidades en el tiempo y el espacio, porque es necesario adaptarse a las transformaciones del presente.

Se concibe a la educación como un sistema que mueve el engranaje del desarrollo sociológico de la humanidad, siempre en busca de la mejora cultural, intelectual y tecnológica, que genere y sea la base de un espíritu nuevo transformador, capaz de proporcionar los elementos básico para aprender a vivir en sociedad y comunidad.

La educación tiene el soporte en tres pilares fundamentales: aprender a conocer, este concibe la necesidad inherente del individuo de conocer su entorno, reconocerse como parte de ese entorno y las normas y condiciones que lo rigen. El segundo pilar es aprender a hacer, no es limitado solamente a adquirir un aprendizaje en una única disciplina, puesto que las transformaciones tecnológicas y de comunicación demandan del dominio de muchas habilidades.

Finalmente, el tercer pilar, aprender a ser. Este pilar demanda de la capacidad de cada individuo para ser un ente autónomo, autosustentable y determinante para la emisión de juicios, sentido de responsabilidad, la reproducción de experiencias para mejora del colectivo; principalmente para que mediante la experiencia de la sociedad educativa se confirme el valor de adquirir un nuevo conocimiento, mediante la actualización continua y el uso del conocimiento en beneficio de la sociedad donde se desenvuelve.

Este valioso Informe Delors resume la educación como un proceso continuo, que el individuo se puede permitir a sí mismo, ordenando sus etapas de aprendizaje en cada sub nivel o etapas de aprendizaje, preparando las transiciones necesarias para el siguiente momentum de aprendizaje, diversificando y valorando las etapas y la trayectoria hacia donde se dirige la curva de adquisición de nuevos conocimientos.

En resumen, el Informe Delors destaca lo siguiente:

El complejo diseño de desarrollo individual debe obedecer al principio de igualdad de oportunidades para cada sujeto. Permitir que todos tengan acceso a los procesos de aprendizaje y al conocimiento, ayuda a las naciones a educar a sus ciudadanos a comprender mejor el mundo, su entorno y las responsabilidades humanas y sociales. Lo más importante, entenderse a sí mismo.

La socialización y el desarrollo individual no deben convertirse en factores antagonistas, debe hacerse un esfuerzo en combinar las capacidades de integración y el respeto individual.

Formular reflexiones en torno a la idea de un modelo de desarrollo eficiente con el medio ambiente y con los individuos.



“Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020”



Integrar en los tres pilares de aprendizaje: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser; el cuarto pilar: aprender a convivir.

La educación para la vida debe aprovechar las posibilidades del presente para mejorar el futuro.

El papel de la universidad es indispensable para ascender a un nuevo nivel de conocimiento, más redituable con el entorno, con los demás miembros de la sociedad, estas son: la investigación continua y la enseñanza, la especialización y la adaptación a las demandas de la vida económica y social, la comunicación efectiva y las tecnologías de información y comunicación, como medio para la internacionalización.

El rol de los equipos multidisciplinares en los colectivos docentes, que contribuyan a forjar aprendizajes significativos en las diferentes academias, según el enfoque de la oferta universitaria.

La gran responsabilidad de los docentes debe ser apoyada con un programa de actualización metodológica y la facilitación de recursos didácticos técnicos y pertinentes para el desempeño del proceso de enseñanza aprendizaje sin sacrificar recursos humanos valiosos.

El informe incluye las características de cada país como parte de la obligación de cada gobierno para diseñar y regular el currículo académico, infraestructura, e inversión, todo ello en correspondencia con las necesidades de sus ciudadanos, desde el subnivel elemental hasta el nivel superior.

Finalmente, fortalecer los sistemas educativos, a fin de proyectar la estabilidad del nivel educativo como nación, para poder estimular la inversión internacional. Lo anterior coadyuva al fomento de nuevos vínculos a nivel internacional, según el modelo de la iniciativa interinstitucional de la Conferencia de Jomtien.

3.4. Educación universitaria: un aporte a la transformación de Nicaragua

En este apartado se toma en cuenta la participación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, y su desempeño en contribuir al fortalecimiento del sistema educativo en el nivel de posgrado.

El Doctor Escobar, mediante la reseña del posgrado en la UNAN Managua, relata el origen del programa de posgrado a partir de los años 80, con el Centro de Investigación de Estudios de la Salud, CIES, que a la fecha mantiene sus servicios activos. Posteriormente existe una expansión que inicia en la década de los 90 hasta el presente, reconocidos por la educación superior en diversas materias. (Escobar D. A., 2019)

La expansión de la oferta de posgrado, fortaleció las capacidades de los docentes universitarios, a través de estudios de maestrías y doctorados, en centros nacionales y extranjeros, añadiendo un plus curricular a las distintas ofertas de pregrado en todos los recintos de la UNAN, siendo las principales áreas de posgrado salud, educación, telecomunicaciones y ciencias económicas.

Paralelo al crecimiento de los programas de posgrado, en los últimos diez años, se incrementó la demanda de formación de programas de especialización principalmente por parte de las instituciones del estado, en coincidencia con las demandas sociales y expectativas del Plan Nacional de Desarrollo Humano, el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza 2022 – 2029; cabe mencionar que el Plan de Desarrollo Institucional UNAN 2020 – 2029, contempla dentro de sus metas contribuir al desarrollo del país por medio de la educación superior.

En la actualidad el programa de posgrado de la UNAN Managua, es regulado y normado de forma continua, con el propósito de garantizar resultados de calidad en un tiempo máximo de dos años, evaluando las unidades académicas y con una actualización quinquenal (Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado y Educación Continua, SEPEC-UNAN-Managua, 2011, p.50)

El crecimiento y retención de la matrícula proyectaba un crecimiento constante, hasta los incidentes del 2018, cuando descendió, debido a la crisis generada por disturbios que posteriormente fueron eliminados.

Con respecto a la equidad de género en el acceso a los programas, hasta el presente se mantiene una matrícula predominante de mujeres, no obstante, la deserción también es mayoritariamente por las mujeres. Sin embargo, la retención general en los programas de posgrado alcanza un promedio que varía entre el 88 y el 90%.

Un logro significativo del programa de posgrado, es lograr la titulación del 75%, de la matrícula en el tiempo estipulado, y en el tiempo extendido, completar el 87%, de la población titulada; la mayoría se concentran en las Maestrías, seguidas de las Especialidades Médicas y los Doctorados.

El uso de una estrategia de mercadeo acertada mediante la integración vertical hacia atrás, le permitió a la UNAN Managua posicionarse con un cuerpo docente especializado, dentro de la comunidad universitaria. La formación del profesorado universitario, le garantiza contar con recursos valiosos para brindar servicios de valor a usuarios externos, proveyendo recursos de aprendizaje de calidad, según las demandas de los usuarios.

Por otro lado, con la ampliación de las ofertas de posgrado de la UNAN Managua, la universidad ha implementado la estrategia de marketing de integración horizontal hacia adelante, posicionándose como una del alma mater con mayor influencia y aceptación de parte de las empresas y usuarios privados, al momento de inscribirse en estudios de formación continua.

En la segunda parte de la investigación, el Dr. Escobar, aborda el tema de la auto evaluación y la evaluación con fines de mejora tratando de lograr el reconocimiento de la calidad a nivel internacional, a partir de esta premisa sugiere la acreditación como recursos para acceder como socio, con el fin de:

- a) Obtener experiencia en auto evaluación de programas.
- b) Ahorrar fondos a la institución.

c) Gestionar un reordenamiento desde los programas hasta el sistema total.

El Dr. Escobar, destaca la conciencia objetiva de la universidad frente al impacto social que tienen los estudios de posgrado, en correspondencia con las necesidades de desarrollo socioeconómico del país, los perfiles de egreso de los programas se corresponden con las expectativas del sector empresarial, social y cultural, sin embargo, apunta que se requieren de mejoras continuas, para ser sostenibles y actualizados. (Escobar D. A., 2019)

En palabras del Dr. Escobar, en la segunda parte de su artículo expone lo siguiente: *en relación con el desarrollo profesional del graduado, aun no se tiene datos que permitan hacer un balance de ello...* Existen en la actualidad 15 programas de maestría y 12 programas de doctorado. La calidad de esta no se está midiendo en relación con las áreas en que se desarrolla, la transferencia de conocimiento en la misma institución, a diferentes niveles y el impacto que pueda tener en los sectores sociales, productivos y científicos donde se pueda aplicar.

Esta última aseveración lleva a reflexionar sobre la eficacia del desempeño de los estudios de posgrado y su relación con la realidad nacional de acuerdo con la relación con las instituciones públicas, las empresas privadas y la comunidad, vinculados con las funciones sustantivas que la universidad declara en sus estatutos.

Frente a la realidad de los estudios de posgrado, los esfuerzos de la UNAN Managua, le han permitido obtener un lugar de prestigio a nivel internacional, pero es preciso la reorganización hacia un proceso sistémico, funcional; debidamente reglamentado, normado y con una planeación de mejora continua a largo plazo.

A continuación, unas preguntas necesarias para el usuario que realiza estudios de posgrado:

¿Cuál es el nivel de satisfacción con dichos servicios?

¿Qué importantes son los servicios y productos que reciben de la institución?

¿Existe relación entre su satisfacción como estudiante y la importancia que le da a los servicios y productos que reciben?

Desde afuera, la universidad se percibe como el camino hacia la transformación del siglo XXI, jugando un papel importante frente a la nueva demanda en la economía del conocimiento que se sustenta en la información, el aprendizaje, el dominio de competencias académicas y competencias blandas; este papel la ubica en el eje del proceso productivo que demanda el sector empresarial.

En el estudio “Impacto que tiene la inversión en educación superior en el desarrollo económico: Factor crítico de progreso económico”, se plantean una pregunta aplicable a cualquier país del mundo ¿Cuál podría ser considerado como el principal aporte de un egresado universitario a la comunidad empresarial? Cuando en tiempos de crisis laboral resulta difícil ingresarlos en el mercado ante la reducción de utilidades. (Codina, 2015)

El Dr. B. Codina, hace énfasis en la necesidad de cambios para un mejor desempeño, principalmente en países con economías emergentes; estos cambios deben orientarse hacia una adecuada selección de disciplinas a ofertar en las universidades con métodos de enseñanza que permitan formar habilidades y destrezas requeridos en el mercado laboral; es decir la universidad debería convertir las demandas entre empresas clúster, en una estrategia para la promoción de sus egresados.

Como educarse implica invertir, no es garantía el redito de la inversión para todos los titulados, pero no significa que debe dejarse de lado la inversión educativa. En casos fortuitos, algunos de los que obtuvieron rangos académicos de pre y pos grado, siempre hay estudiantes que por alguna razón se dedican a una labor diferente a la cual fueron formados. Esto también es una pérdida, si se considera que el elemento capacitado no es aprovechado conforme a sus competencias y capacidades. (nota de la autora)

Como proceso gradual, la educación forma y construye conocimientos y habilidades, con las cuales el individuo es transformado en un agente productivo, crea valor agregado y transforma su medio. Es la fuerza para la adaptación a la economía globalizada, alcanzando metas democráticas a largo plazo, en equidad y cohesión a fin de reducir la pobreza de los individuos.

En la teoría neoclásica de la obra “Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones” capítulo primero del Libro Quinto, su autor A. Smith brinda un análisis a las instituciones que facilitan el progreso. La extensa digresión sobre la educación, muy a propósito para comprender los problemas que padece la universidad actual, contiene críticas al sistema educativo del siglo XVIII. (Smith, 1794)

El economista Andrea Briceño expone en su artículo La educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países, un compendio acertado sobre el efecto de la educación en el desarrollo económicos y social de los países, comparando los enfoques clásicos (Smith 1776) y neoclásico (Solow 1956). Ambas corrientes económicas plantean que la educación tiene un efecto en la acumulación del capital físico y humano, que, junto con el progreso tecnológico, incrementa la productividad de dichos factores. (Briceño, 2011)

Briceño hace referencia al premio Nobel de Economía Amartya Sen, quien reafirma la importancia de la educación como uno de los principales determinantes del desarrollo económico de los países, centrándose en la explicación de cómo la educación constituye un medio para ampliar las capacidades y posibilidades de los individuos para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

3.5. Los procesos en las organizaciones en el desarrollo integral de la empresa

Laura Huamán Pulgar-Vidal, afirma que: Todas las organizaciones funcionan con procesos. En la administración moderna se deben hacer autoevaluaciones internas y una pregunta que deber ser básica es: ¿la empresa sabe gestionar sus procesos? Mucho más en las empresas que venden servicios de formación y educación especializada. (Pulgar-Vidal, 2011)

Para Pulgar-Vidal, los objetivos de la empresa no solo se deberán enfocan en ganar dinero vendiendo más, sino también, ganar dinero optimizando sus costos y maximizando la calidad de sus productos finales en el mercado laboral; ¿cómo lograrlo? siendo eficiente y eficaz de ser posible en la misma intensidad y empeño.

Existen diversas formas de controlar y conseguir una organización eficiente, pero la más efectiva es gestionar sus procesos hacia la optimización y productividad. En una organización se desarrollan diferentes tipos de procesos, teniendo como procesos principales los siguientes:

- Procesos de trabajo
- Procesos de toma de decisiones
- Procesos de sistemas de comunicación
- Procesos de control o indicadores

Definición de proceso: Según la Real Academia Española, lo definen como «conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial».

El libro Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa define los procesos de negocios como «el conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los usuarios internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio».

Para aclarar esta definición, determinaremos los elementos por los que está compuesto un proceso:

Insumos (input): conjunto de bienes (materias primas) que son utilizados para la producción de productos y servicios. Para el caso de la educación, los insumos consisten en las materias que forman la malla curricular de un programa de estudios.

Resultados (output): productos y servicios resultados de la producción. Aunque menos complejo que los insumos, resulta muy delicado al momento de la evaluación del producto final, un profesional titulado, un docente consolidado en su rol de formador y transformador, una casa de estudios con reconocimiento amplio, entre otros.

Secuencias de actividades: pasos que se deben dar para transformar los insumos en los resultados deseados. Estas se refieren a los tiempos de formación, evaluación de los logros de aprendizaje.

Dueño del proceso: actor principal del proceso y su responsable. En educación es un trabajo binomial: los docentes facilitadores de la instrucción y los estudiantes, quienes participa en la construcción de su aprendizaje.

Recursos: herramientas o equipos utilizados en el proceso: recursos técnicos, didácticos, metodológicos, sistemas tecnológicos, laboratorios de aprendizaje practico, etc.

Indicadores: medición de los resultados del proceso. Más que el título obtenido, se debe evaluar el alcance de los egresados en el mercado laboral, su desempeño, sus opciones de desarrollo a largo plazo, la integración en los planes de carrera, entre otros.

La gestión de procesos de negocios (BPM: business process management) no es más que la integración de todas estas corrientes en una sola y mejor estructurada. Smith y Fingar (2003) la llaman la Tercera Ola (BPM: Te Tird Wave). En su obra marca un hito, pues utiliza todas estas prácticas para construir una metodología, cuyo objetivo es crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Entonces para obtener los resultados empresariales propuestos no solo es necesario diseñar los procesos, sino gestionarlos. Entonces, ¿qué significa gestionar los procesos de negocios o BPM? Utilizando la definición de Silver (2004), «la gestión de procesos es el diseño, control, mejora y rediseño de procesos»; otro aporte es el de Jeston y Nelis (2006), quienes proponen que «BPM es el logro de los objetivos de la organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos esenciales del negocio».

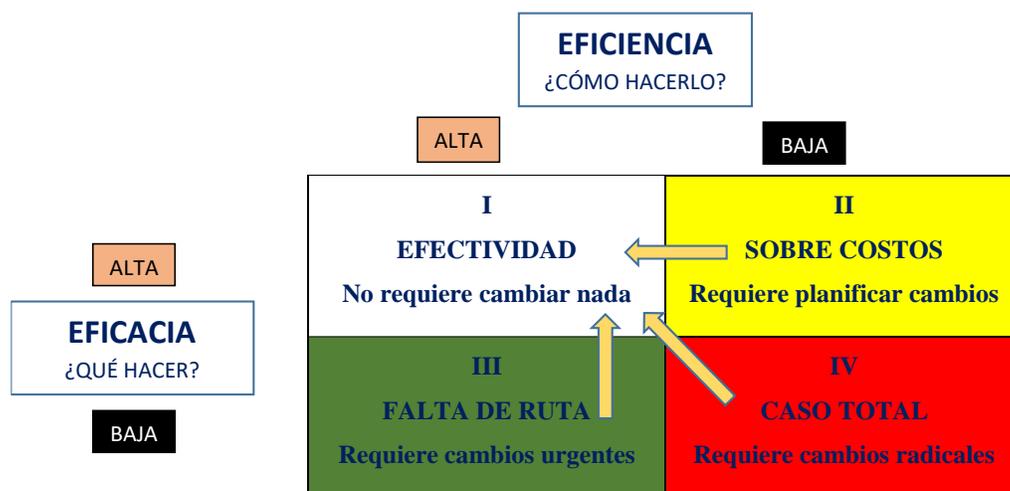
Pulgar-Vidal, define la gestión de procesos de negocios o BPM como: «La gestión generadora de valor (para los usuarios: alta calidad del producto y servicio; y para los accionistas: rentabilidad), basada en el diseño, control, mejora o innovación de los procesos esenciales de negocio»

Rediseño de procesos: introducción de cambios

Parte elemental del diseño organizacional y en especial de los procesos, es evaluar si se obtienen los resultados empresariales requeridos. Por ello, parte de su función es cambiar lo que no da los resultados por algo mejor, este es el rediseño de procesos.

Existen dos métodos para introducir un cambio y rediseñar los procesos. Uno surge de la gestión de la calidad total (TQM), «mejora continua», el otro método «reingeniería de procesos». Las fuerzas que impulsan al cambio pueden surgir desde la organización o fuera de ella.

Asumir la responsabilidad del cambio en las organizaciones de forma consciente y propositiva, se puede desarrollar a través de dos métodos: una es la mejora continua y la otra es la reingeniería de procesos. Para ello, analizamos el siguiente cuadro:



El cuadrante (1) es el estado ideal para toda organización, pero influenciado por factores internos o externos las organizaciones no logran el estado óptimo del cuadrante. Para alcanzar efectividad, se recomiendan los siguientes métodos:

- Mejora continua, si se desea pasar del cuadrante (2) al (1).
- Reingeniería de procesos, si se desea pasar del cuadrante (4) al (1).
- Rediseño de estrategia y estructura, si se desea pasar del cuadrante (3) al (1).

De acuerdo con C W. L. Hill, el éxito del cambio dependerá de a quien se delega la función de llevar a cabo la dirección de la organización, capaz de desarrollar el pensamiento estratégico como ejercicio constante que le permita administrar el proceso de formulación e implementación de estrategias en la empresa, para crear ventajas competitivas en el mercado y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa frente a la competencia. (HILL, 2011)

Hill, propone que la ventaja competitiva se aprecia mediante cómo las diferentes estrategias que implementan los gerentes, puedan crear actividades que se integran para distinguir a una empresa de sus rivales y hacerla capaz de superarlos de manera consistente, mediante la concepción de un modelo de negocio que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores.

Un modelo de negocio abarca la vida activa de la empresa mediante los siguientes aspectos generales:

- Elegir a sus clientes
- Definir y diferenciar sus ofertas de productos
- Crear valor para sus clientes
- Adquirir y conservar al cliente
- Producir bienes o servicios
- Reducir costos
- Llevar los bienes y servicios al mercado
- Organizar las actividades dentro de la empresa
- Conformar sus recursos
- Lograr y mantener un alto nivel de rentabilidad
- Hacer crecer su negocio con el transcurso del tiempo

Es importante estar conscientes de que el desempeño de la empresa está determinado por las características de la industria a la que pertenece, caracterizada según las condiciones competitivas, según el ritmo de crecimiento asociado al grado de competitividad y demanda, condiciones, etc., es decir, las diversas condiciones competitivas de la industria, pueden ocasionar diferencias en la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades.

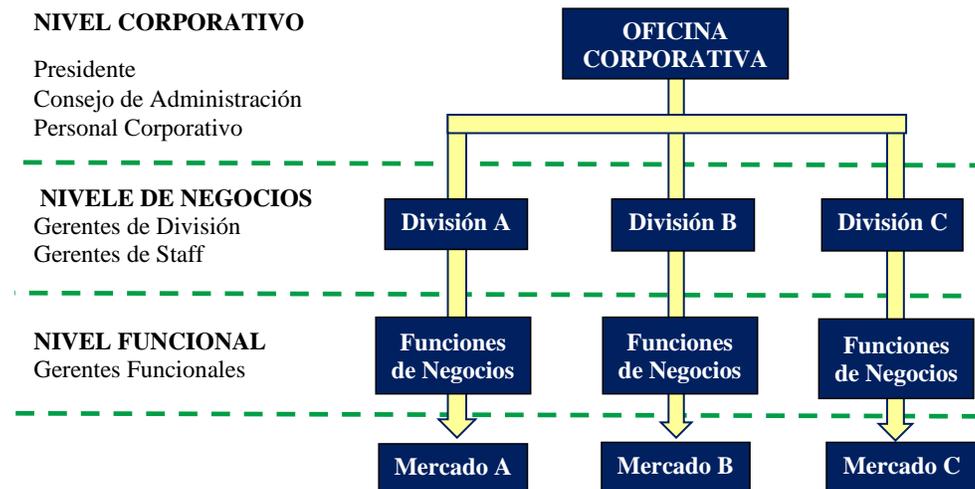
En las organizaciones sin fines de lucro el objetivo no es la rentabilidad para alcanzar beneficios económicos, no obstante, se espera que el uso de los recursos y las operaciones de la organización, sean eficientes, con metas definidas para el desempeño del mismo.

La planificación debe incluir metas bajo el enfoque de la misión y visión de la organización sin fines de lucro, con indicadores que permitan evaluar las estrategias formuladas para alcanzar esas metas. La competencia entre este tipo de organizaciones radica en su incidencia en el mercado de servicios o demanda de los mismos por parte de los consumidores finales, por ello los directivos deben planear y desarrollar estrategias que generen un mayor desempeño, registrar el historial de logros de desempeño, para llevar un mensaje convincente al usuario.

Por tanto, planear y pensar de manera estratégica es tan importante para los gerentes del sector sin fines de lucro, como para los directivos de empresas que generan utilidades.

El gerente estratégico es la pieza clave en la elaboración de estrategias y conducirlas a la práctica, deben liderar el proceso de elaboración de estrategias con la participación de sus colaboradores. La estructura gerencial depende del tamaño de la empresa, así como las funciones de acuerdo al nivel de posición en el que se encuentra cada gerente.

Niveles de administración estratégica:



Gerentes del nivel corporativo:

El nivel corporativo lo integran el presidente, consejo directivo, autoridades superiores y personal corporativo, son los que ejecutan el proceso de toma de decisiones en la organización. Los gerentes corporativos son el vínculo entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de la empresa. Son responsables del cumplimiento de las metas y rentabilidad de la empresa.

Gerentes del nivel negocios:

Este nivel se encuentran las divisiones con cierta autonomía en sus funciones: finanzas, compras, producción y marketing; ofrecen un servicio o producto a un sector determinado. El gerente de negocios es el responsable de garantizar el cumplimiento de las funciones, según los objetivos de la dirección superior, mediante estrategias concretas.

Gerentes del nivel funcional:

Los gerentes funcionales son responsables de las funciones y operaciones específicas de la organización: recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio al cliente, etc., requeridas por las divisiones. El gerente funcional es responsable del desarrollo interno de la actividad organizacional, no obstante, no son los principales responsables del desempeño organizacional. Tienen un rol estratégico mayor: desarrollar estrategias funcionales en su área que

ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por la gerencia corporativa. De igual forma son responsables de la implementación de estrategia para la ejecución de planes de la institución.

De acuerdo a la clasificación de gerencias por niveles, presenta el proceso de elaboración de estrategias, partiendo de la planeación formal y racional de la institución, describe el modelo formal de planeación estratégica en cinco pasos:

- 1- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2- Analizar el entorno competitivo externo de la organización, para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4- Elegir estrategias con base en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y construir un modelo de negocios viable.
- 5- Implementar las estrategias.

Previo al proceso de elaboración de estrategias, Hill, hace énfasis en la necesidad de analizar los entornos interno y externo de la organización y hasta entonces elegir las estrategias adecuadas, delimitando funciones entre los niveles corporativos de negocios y funcional, responsabilizar a cada gerente según su nivel, designar recursos, definir objetivos a corto plazo, diseñar mecanismos de control y de recompensa.

3.6. El Talento Humano en las organizaciones

La evolución de la industrial contemporánea en los negocios, ha obligado a las organizaciones a implementar cambios en infraestructura, tecnológica, ampliación de mercados, sistemas y procesos de comercialización, etc.; a su vez, estos cambios obligan a transformar la visión sobre los recursos internos, particularmente en las personas.

De acuerdo a LeBoterf, las clásicas direcciones o jefaturas de personal empleados hasta mediados de los años noventa, dieron pase a un nuevo cambio con las Direcciones de Recursos Humanos. La evolución se produce como consecuencia de los cambios en el mundo laboral a partir de la globalización de mercados, la tecnología, cambios demográficos, etc.

Tales cambios del entorno obligaron a las empresas a cambiar la filosofía y planteamientos organizacionales, para mantener y mejorar la competitividad. (LeBoterf, 2000)

Es a partir de la nueva visión de las personas, se introdujo un nuevo termino, de “personal” a “recurso humano”, reconociéndole como un valor importante para la organización, lo que implica un cambio filosófico, conceptual y actitudinal. En concreto se reconocen las capacidades de las personas, para hacer productiva la organización. (Lévy-Leboyer, 2000)

Por su parte LeBoterf plantea los principales cambios logrados a partir de entonces:

- 1- El cambio de un enfoque reactivo a un planteamiento proactivo en las acciones diarias.
- 2- Se deja de trabajar con funciones aisladas a un trabajo de gestión integrada con planes, metas objetivos, indicadores de evaluación a partir de las funciones del puesto y el cargo.
- 3- Se cambia el área de Recursos Humanos del nivel funcional a un nivel estratégico en la estructura organizativa de la empresa.
- 4- Cambió el enfoque del rasgo psicométricos, al enfoque por competencias.

Comparación entre enfoques de comportamientos observables

RASGO: la conducta observada se mide a criterio del evaluador. Se consideran invariables, por lo que esta medición es imprecisa.

COMPETENCIAS: la conducta observada se mide de acuerdo al perfil del puesto, es decir un conjunto de comportamientos observables.

Para Lévy-Leboyer, en la gestión del capital humano, es preciso comprender los comportamientos de las personas, algunas dominan mejor que otras sus competencias blandas o

duras, según su personalidad; las cuales les confieren la capacidad real para lograr un objetivo. De ahí que, la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una actividad laboral.

A continuación, diagrama iceberg que representa como se percibe al recurso humano según su interacción socio laboral dentro de la empresa.



Diagrama iceberg. Diseño propio

Según explica Fitz-Enz, el propósito de Recursos Humanos, es añadir valor a los empleados y por ende a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales. Por tal razón la Dirección de Recursos Humanos actuará con los objetivos últimos de mejorar el rendimiento, satisfacción y la seguridad de los empleados de la organización. (Fitz-Enz, 1992)

De acuerdo con Le Boterf, las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento o habilidad, o actitud aislada, sino, la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de las actividades laborales concretas; en síntesis, para que una persona exprese determinado comportamiento es preciso que ocurran los siguientes componentes:

Saber: conjunto de conocimientos que integran una competencia, por tanto, necesita aprender, entender, conocer sobre la competencia que necesita desarrollar.

Saber hacer: aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades.

Saber estar: se refiere al comportamiento según normas, reglas y cultura organizacional.

Querer hacer: es la decisión personal del empleado, a demostrar interés en su desempeño; no obstante, depende de factores motivacionales como el salario, horario, formación o inducción dentro de la empresa, condiciones ambientales, etc.

Poder hacer: esta es condicionada a la organización que disponga de medios y recursos necesarios para manifestar los comportamientos esperados del empleado en relación al puesto.

A partir de la propuesta de Le Boterf, las competencias son la respuesta desde los recursos humanos, ante la exigencia de competitividad de las empresas en el mercado. Por su parte Fitz Enz expone que la relación entre el empleado y el cliente son fundamentales al momento de garantizar la eficiencia y efectividad en la calidad del servicio de la empresa, para ello propone el cambio en la forma de percibir al empleado dentro del proceso de atención al cliente.

Lograr la eficiencia y eficacia de las estrategias de la organización, es preciso que todos en la empresa conozcan cuales son los planes estratégicos en los diferentes niveles de la empresa y contar con cierta autonomía para mejorar o resolver situaciones que se presentan en la organización. No obstante, Fitz Enz, deja claro que aplanar la jerarquía no implica anarquía, sino

deberá procurarse que la adecuación en las estructuras contribuya a responder de manera rápida, eficaz y eficientemente, las necesidades del cliente.

En otras palabras, Fitz Enz, refiere a la pirámide invertida como el cambio de cultura, roles y funcionalidad de la organización para transformar la mentalidad y operatividad de los miembros de la empresa:



Figura No. X (Fitz-Enz, 1992)

La aceptación del concepto de Competencia propuesto por los autores mencionados, hace más accesible entender la Gestión del Conocimiento, apoyándose en diversos aspectos, tales como, las tecnologías de comunicación, por lo que para implantar este sistema de Gestión del Conocimiento se necesitan tres pilares:

1. Un acertado estilo de dirección: esto es una estructura o nivel dispuesto y abierto al cambio.
2. Un adecuado modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias: la modificación de la cultura organizacional en cuanto al enfoque de competencias, será más fácil implantar la Gestión del Conocimiento.
3. Un adecuado soporte técnico: en sí mismo es la herramienta tecnológica que garantizara el acceso a la información en cualquier momento.

IV. Preguntas Directrices

1. ¿Cuál es la situación actual de las mujeres con título de máster en Administración Funcional de Empresas sus centros de trabajo?
2. ¿Qué medidas de apoyo se implementan para mejorar la proyección laboral de la mujer en la empresa?
3. ¿Cuáles son las medidas a desarrollarse en un programa de seguimiento a los egresados de las maestrías impartidas por Procomin?
4. ¿Existe relación entre las habilidades adquiridas en estudios de maestría y el enfoque de género, a considerar la promoción en un puesto superior?

V. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento de Investigación
Identificar las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, en sus centros de trabajo.	Oportunidades laborales para las mujeres	El objetivo del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza 2020 - 2026, es promover la implementación de la política equidad de género para que las mujeres puedan tener mayor participación social.	La identificación de las oportunidades de las mujeres en sus centros de trabajo, de acuerdo a las capacidades adquiridas.	- Mujeres promovidas en cargos y puestos. - Mujeres integradas en el plan de sucesión a partir del plan de carrera. -Procesos de la información recopilada en el instrumento: tablas de resultados, gráficos, etc.	P-1; P-2; P-3; P-5; P-6; P-12.
Determinar los factores que inciden en el reconocimiento laboral de las mujeres con estudios de Maestría.	Factores de reconocimiento laboral.	Para impulsar su crecimiento, las empresas deben evaluar a sus colaboradores a partir de las capacidades, habilidades, motivación y conocimiento.	Se determinan factores de reconocimiento a partir de las necesidades de la organización.	- Mujeres con habilidades y competencias blandas. - Mujeres capacitadas con herramientas de trabajo competitivo. -Mujeres innovadoras en el trabajo.	P-4; P-7; P-8; P-9; P-10; P-11;
Destacar algunos de los aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres.	Aspectos limitantes para el reconocimiento laboral de la mujer.	El enfoque de género en las políticas de estímulo, como ejercicio práctico en la empresa.	Acciones que implementan las organizaciones, para desarrollar la equidad de género.	- Planes de carrera activos. - Planes de sucesión congruentes con las políticas de estado para el enfoque de género.	P-13; P-14; P-15.
Proponer estrategias de seguimiento a las mujeres graduadas en Procomin, dentro de las organizaciones donde laboran.	Seguimiento a los avances de las egresadas en su desarrollo ocupacional.	El rol de Procomin, facilitador de las capacidades y competencias y medio transportador para la participación activa y remunerativa de la mujer en la empresa	Acciones implementadas por Procomin, que permitan conocer y dar seguimiento al impacto educativo en el reconocimiento de la empresa.	-Plan de seguimiento a las egresadas. -plan de marketing orientado a la divulgación de competencias y oportunidades de aprovechamiento en la empresa, para las egresadas.	P-16; P-17; P-18; P-19. Encuesta a la Dirección Procomin

VI. Diseño Metodológico

En este capítulo se refiere al proceso metodológico de la presente investigación, así como a las técnicas que se utilizarán para recopilar los datos de la realidad, el procesamiento de datos y el análisis con el propósito de dar respuesta a los problemas planteados en los objetivos de la investigación.

6.1. Tipo de Estudio

La investigación, por su nivel de profundidad es de carácter analítico descriptivo, “Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, H. R, 2014).

Como parte del desarrollo de la investigación, se analizaron recursos informativos en los que se aborda el tema de género desde la perspectiva de desarrollo social, procurando evitar cualquier aspecto que tienda a perfilarse como una propuesta para des victimizar a la mujer profesional en un ambiente sesgado, producto de la cultura antropológica de la humanidad.

El propósito final tendrá un efecto positivo, al demostrar las oportunidades de mejora que tendrán los resultados de la investigación en la proyección académica de la maestría, tanto para las tituladas como a Procomin, mediante la aplicación de estrategias para el seguimiento y control posterior de los cambios generados a partir de la adquisición de nuevas competencias.

6.2. Tipo de Enfoque

De acuerdo a Sampieri (2014), el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por lo tanto, dentro de la presente investigación será cualitativo al revisar los **documentos** y cuantitativo ya que se hará entrevistas estructuradas y encuestas al conjunto de personas seleccionadas.

6.3. Metodología

La investigación se desarrollará de forma cuantitativa y cualitativa, mediante el análisis de los resultados de entrevistas y encuestas; evaluando la situación laboral actual de las compañeras egresadas y proponiendo recomendaciones para perfilar las competencias que se adquieren al obtener el título de máster en Administración Funcional de Empresas en Procomin.

6.4. Determinación del Universo o Población

La investigación se desarrollará de forma cuantitativa y cualitativa, mediante el análisis de los resultados de entrevistas y encuestas; evaluando la situación laboral actual de las compañeras egresadas y proponiendo recomendaciones para perfilar las competencias que se adquieren al obtener el título de máster en Administración Funcional de Empresas en Procomin. Con base en un método no probabilístico, en donde la población está representada por las compañeras que lograron completar la titulación y que se encuentran laborando al momento de la investigación.

Bernal, en su texto Metodología de la Investigación, presenta dos conceptos de Población; el primero, de acuerdo con Fracica (1988), “Población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36). Y según Jany (1994), “Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia (p.48); o bien, unidad de análisis” (Bernal C. A., 2010)

Sampieri define la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández Sampieri, 2010)

En el presente trabajo se contó con la información facilitada por Procomin, para conocer la población de estudio del Programa de maestría Administración Funcional de Empresas cohorte 2018-2020, a partir de los siguientes datos:

Matricula inicial

Matricula inicial		
Femenino	Masculino	Total
18	11	29

Matricula final

Matricula final		
Femenino	Masculino	Total
18	9	27

Titulados al I semestre de 2022

Matricula inicial		
Femenino	Masculino	Total
16	7	23

6.5. Selección de la Muestra

En la etapa de selección de la muestra, se consideró lo referido por (Hernández Sampieri, 2010) sobre la muestra es estimada por conveniencia, es decir no probabilística, donde se toman elementos independientes de la probabilidad, y en conformidad a los objetivos planteados en la investigación. En la aplicación del instrumento se valoraron las preguntas y respuestas desde la

perspectiva de satisfacción de las tituladas, en relación a su perfil laboral, ocupacional en sus organizaciones y el seguimiento de parte de Procomin, en la cohorte de la MAFE 2018 al 2020; se toma la muestra representada por 16 tituladas y una entrevista al director de Procomin. Por un lado, las mujeres que son el eje de la investigación y al director como gerente del servicio académico.

6.6. Proceso de Investigación

La investigación se apoyó en dos instrumentos la encuesta a las compañeras tituladas y la entrevista al director de Procomin. Bernal explica que, según Muñoz Giraldo et al. (2001), la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información: Encuestas, Entrevistas, y otros. Además, destaca que se utilizan en las investigaciones cualitativas, según el objeto de estudio. (Bernal C. A., 2010)

De acuerdo con Sampieri, la entrevista es una herramienta flexible, utilizada por el investigador para recolectar datos, que logra mediante su implementación una comunicación y la construcción conjunta del tema objeto de estudio. El propósito de una entrevista es obtener información amplia y en la perspectiva del entrevistado. Para esta investigación, la entrevista está siendo dirigida al director de Procomin.

VII. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados mediante el procesamiento de información con el fin de alcanzar los objetivos planteados al principio de la investigación, esto se da por medio del instrumento de análisis: la encuestas.

Además, los resultados se presentan en orden jerárquico, tomando en cuenta cada objetivo específico, sus variables e indicadores.

El seguimiento a los titulados de maestrías, debería considerarse como una estrategia capaz de brindar información de retroalimentación a la universidad, sobre las realidades de sus titulados en el campo laboral, las oportunidades de mejora curricular a partir de estas realidades, a fin ofrecer cambios en las metas de sus planes y en el mejor de los casos, potenciar las capacidades de los egresados en el mercado laboral.

Un seguimiento sistemático, debidamente planificado, le brinda a la universidad la posibilidad de evaluar las experiencias de los titulados, sus dificultades, debilidades, fortalezas, motivaciones y expectativas respecto en su desempeño laboral. De igual forma como un indicador contribuiría a evaluar la competitividad de los programas de posgrado, con otras casas de estudio, permitiendo la revisión y adecuación de programas de estudio, diseñar nuevos programas, además de mantener la oferta académica actualizada, ajustada a las necesidades de las empresas, el mercado y los usuarios finales.

En esta investigación se analizaron los resultados de la encuesta, a partir de la realidad laboral del género femenino y las condiciones internas en las organizaciones, con respecto a las capacidades y competencias de los colaboradores como parte de la planeación a largo plazo, teniendo como referente los planes de carrera y sucesión.

7.1. Aspectos de la encuesta.

Se utilizó el programa estadístico con Excel donde se plasmaron los datos obtenidos en las encuestas de las 16 participantes, para analizarlos por medio de tablas y gráficos, recopilando datos de las encuestadas que incluyeron: los académicos, la edad, estado civil, y el ingreso económico que reciben. En el ámbito laboral se indagó sobre su posición dentro de la organización como parte del crecimiento profesional que le ofrece y sus expectativas a mediano y largo plazo, dentro o fuera de la misma.

Los resultados de la encuesta se enfocaron en cinco aspectos, el primer aspecto se orientó hacia la parte personal, enfocándose en las Variables Sexo, edad, número de hijos, estado civil, así como los ingresos salariales de las encuestadas; este contenido corresponde a las dos primeras preguntas.

El segundo aspecto se enfoca en la situación laboral de las encuestadas dentro de su organización; se incluyeron las preguntas de la tres a la siete y abarcan lo relacionado con su estatus actual y la opción de crecimiento que tienen en la empresa.

El tercero aspecto se enfoca en la parte académica y oportunidades de mejora de las encuestadas, que cursan estudios en Procomin; agrupa las preguntas de la 8 a la 12, se consultó sobre la educación continua de la cual formaron parte con la MAFE, así como los cambios individuales que significó para las encuestadas.

La cuarta sección abarca una parte fundamental para la investigación y es sobre la equidad de género en el marco de crecimiento organizacional, estas son la numero 13, 14 y 15.

La quinta y última parte está integrada por las preguntas de la 16 a la 19, en las que se consulta sobre la participación de Procomin en la formación continua de las encuestadas.

El resultado de los análisis se vinculó con el objetivo específico y la variable que lo caracteriza, que se representan en las preguntas de la encuesta. Los análisis se agrupan según los objetivos, describiendo el resultado de las respuestas en función del mismo objetivo.

7.2. Análisis de resultados de la encuesta en función de los objetivos específicos

Las cinco secciones de la encuesta se vincularon con los objetivos específicos de la investigación, a fin de gestionar la información obtenida y presentar resultados en orden coincidente.

El análisis de las respuestas vinculadas según el objetivo específico y la variable que lo integra, se presenta en función de verificar el alcance del objetivo.

7.2.1 Análisis de las oportunidades que se ofrecen a las mujeres:

Objetivo Específico: Identificar las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, en sus centros de trabajo.

Variable: Oportunidades laborales para las mujeres

Preguntas vinculadas: P-1; P-2; P-3; P-5; P-6; P-12.

Las preguntas 1 y 2, reflejan en las respuestas de orden personal la condición de las encuestadas con respecto a la edad, estado civil, familia, formación profesional e ingresos.

La muestra fue de 16 encuestadas, se encontró que 12% se ubican en el rango de edad entre 20 y 29 años y sin hijos, una con pareja y la otra soltera; entre 30 y 39 años se ubica la mayor parte de la población encuestada misma que representa el 68%, en este rango cinco de ella tiene entre 1 y 3 hijos, además cuatro son solteras, cuatro en unión de hecho estable y tres casadas; nuevamente el 12% se ubican en el rango de edad entre 40 y 49 años, una de ellas con un hijo; se encontró que 6% se ubican en el en el rango de 50 a 59 años, siendo la edad mínima de los encuestados de 23 años de edad y la máxima 51, siendo la de edad promedio 36 años.

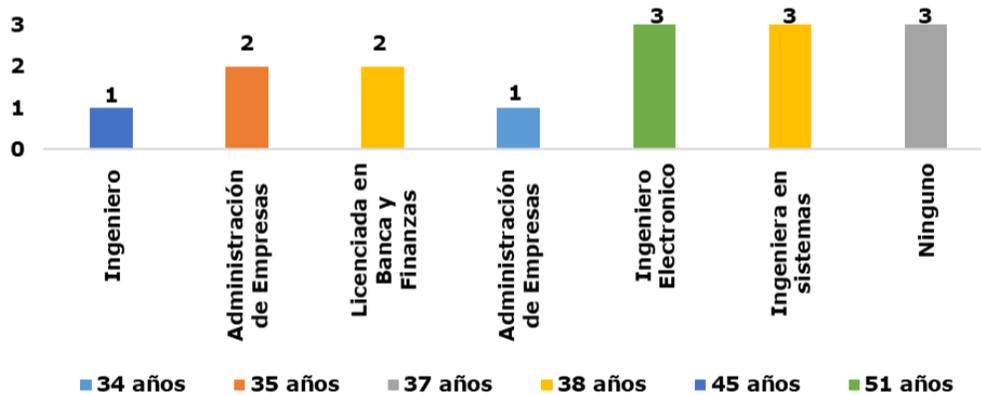


Gráfico 1. Número de hijos según edad, estado civil y título pre grado
*Elaboración propia

Al momento de la aplicación de la encuesta en abril de 2022, cinco de las participantes aun no tenían su título de MAFE.

Se comparó el comportamiento salarial y edades, el resultado obtenido indica que la percepción de ingresos es variable ente las edades, no obstante, cuatro de las encuestadas oscilan en el rango de salarios desde USD\$1,001.00 hasta los USD\$1,200.00, de las cuales cuatro están entre las edades de 35 a 38 años, una de 23 años y una de 51 años. Al comparar las respuestas sobre las oportunidades dentro de la empresa se observó que las jóvenes expresaban aspectos positivos sobre la organización donde laboran.

En el caso de la mujer adulta de 45 años, al contrario de las jóvenes, reflejaba respuestas menos positivas sobre el crecimiento laboral, planeación y salarios. Entendiendo el porqué de su rango salarial, se puede suponer que este obedece probablemente al puesto que ocupa en la organización, la antigüedad de laborar y quizá el cargo; al responder sobre estímulo salarial o algún reconocimiento en relación a sus funciones, manifiesta que no ha recibido ninguna.

Finalmente, el caso particular de la joven de 23 años, indica que no tiene título, sus respuestas sobre la organización donde labora son más positivas y en las preguntas sobre retribución a partir del conocimiento y habilidades, no manifiesta ninguna opinión.

Rango de Ingresos aproximado	Total respuestas
36,626.59 - 43,908.00	4
14,636.00 - 21,954.00	7
21,990.59 - 29,272.00	2
29,308.59 - 36,590.00	3

Tabla 1. Distribución de rangos salariales
*Elaboración de la autora

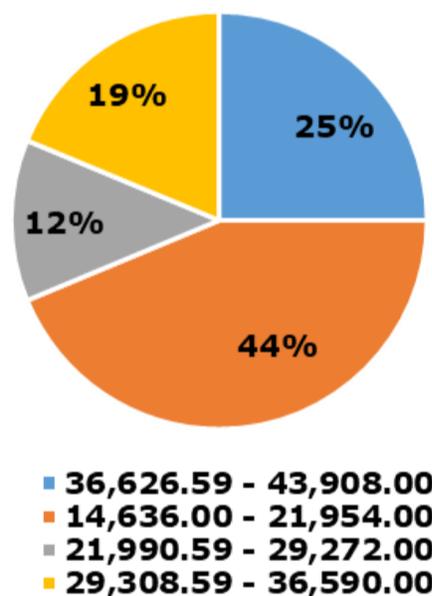


Gráfico 2. Distribución porcentual por rangos de ingresos
*Elaboración propia

La siguiente parte de la encuesta está diseñada para inducir las respuestas de las participantes a través de opciones de selección múltiple, con juicios de valor, a partir de situaciones que pueden ocurrir en cualquier tipo de organización.

Las preguntas 3, 5, 6 y 12 registran las respuestas de las egresadas y cómo se aprecian dentro su organización laboral, según sus perfiles de cargo y la planificación que la organización proyecta a largo plazo, los mecanismos de estímulo y evaluación con los cuales se motiva al personal.

Pregunta No.3:

En su puesto de trabajo puede implementar mejoras de acuerdo a sus habilidades

Las respuestas a la pregunta no.3 se presentan en afirmaciones de selección múltiple, las respuestas se agruparon según frecuencias de coincidencias, totalizadas por porcentajes. A continuación, se resumen los resultados en graficas de porcentajes.

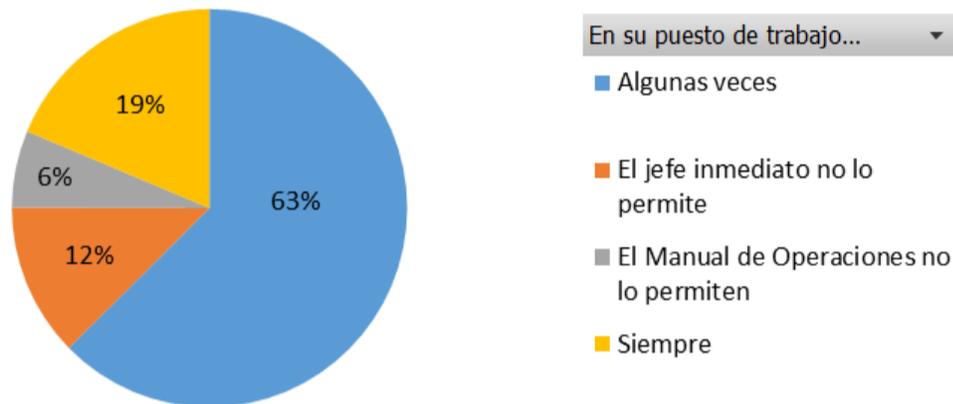


Gráfico 3. Porcentaje de respuestas sobre la posibilidad de *implementar mejoras, de acuerdo con las habilidades de la colaboradora.*

*Elaboración propia

La frecuencia de respuesta que destaca sobre la oportunidad de implementar mejoras de acuerdo a sus habilidades, fue que “algunas veces” pueden implementar nuevos conocimientos dentro del ejercicio de las funciones que desempeñan, no obstante 18% de colaboradoras que consideran limitantes en el liderazgo activo y el legalismo, si a esto le sumamos el 63% que respondió “algunas veces” se puede suponer que para poder implementar mejoras es necesario que existan condiciones muy particulares y que no necesariamente sean continuas.

Pregunta No.5:

La organización informa acerca del plan de carrera y sucesión a los empleados. Las cinco opciones de respuestas se enfocan en torno a la comunicación y la intención de la formulación de los planes.

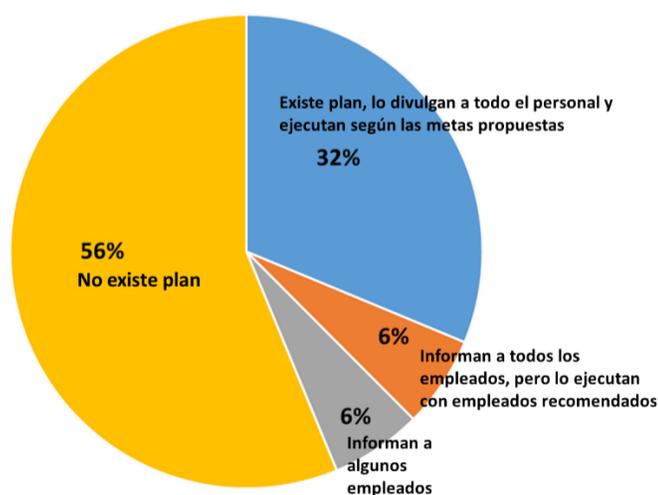


Gráfico 4. Porcentaje de respuestas: *La organización informa acerca del plan de carrera y sucesión a los empleados.* *Elaboración propia

Esta es una de las preguntas fundamentales, mediante la cual se puede conocer qué tan difícil es la situación en las organizaciones donde laboran las encuestadas, porque más allá de la remuneración monetaria o emocional, la falta de un plan de carrera y sucesión deja entrever la poca atención que le otorgan a la continuidad operativa de la organización, formando personal comprometido e identificado con la misma.

Las cifras revelan la falta de planificación gerencial, pero cinco encuestadas indican que en sus organizaciones sí cuentan con un plan y se ejecuta de acuerdo con las metas propuestas.

Pregunta No.6:

La organización ofrece opciones de mejoras en puestos o cargos a mediano y largo plazo mediante evaluaciones de desempeño objetivas.

Contempla un aspecto valioso para la organización con el cual puede construir entre sus colaboradores lazos de lealtad y satisfacción continua si logra aprovechar el recurso humano debidamente capacitado, para ocupar puestos y cargos.

Los enunciados de respuesta tienen dos del tipo concreto, cuatro respuestas son del tipo determinante. En el gráfico se observarán los porcentajes que sobre salen entre los criterios de selección reportados por las encuestadas.

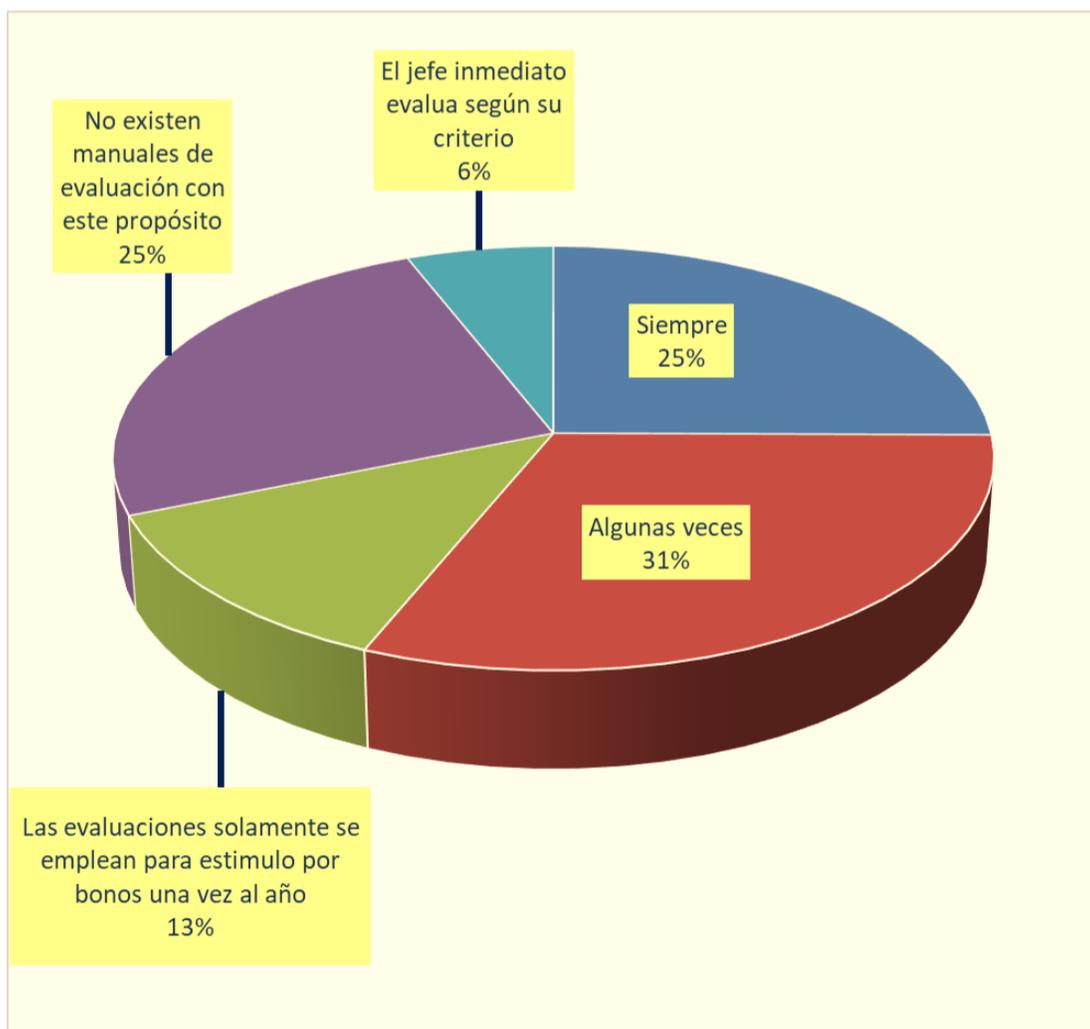


Gráfico 5. Porcentaje de respuestas: *La organización ofrece opciones de mejoras en puestos o cargos a mediano y largo plazo mediante evaluaciones de desempeño objetivas*

*Elaboración propia

Nuevamente se observan apreciaciones positivas de algunas organizaciones con respecto a una de las funciones administrativas indispensables en la organización: la evaluación.

De acuerdo con el 30% de respuestas, siempre se ofrecen opciones de mejoras para nuevos puestos o cargos, así como incentivos, a los colaboradores en general, utilizando la estrategia de evaluación al desempeño; sin embargo, excepto por la evaluación para entrega de bonos, una vez se acumulan los porcentajes de las respuestas desfavorables, se puede observar que la percepción negativa es del 60%, por falta de manuales, evaluaciones a discreción del jefe inmediato, momentos eventuales de evaluación, más la respuesta nula de una encuestada que no se identificó con ninguna de las opciones de respuestas.

Sigue persistiendo la respuesta crítica entre las mujeres adultas que llenaron la encuesta, lo cual indica que, según su experiencia en la organización, sus respuestas brindan manifiestan el desencanto de las colaboradoras con mayor antigüedad en el entorno laboral.

Se recibieron 10 respuestas afirmativas sobre la remuneración salarial recibida al obtener el título de MAFE, las que corresponden 63%, contra el 38% correspondiente a 6 respuestas. De las respuestas negativas dos corresponden a salarios mayores a mil dólares, y cuatro a salarios inferiores a los seiscientos dólares. De igual forma, estas cifras coinciden con las respuestas de insatisfacción expresadas por las encuestadas anteriormente.

7.2.2 Análisis de los factores que inciden en el reconocimiento laboral:

Objetivo Específico: Determinar los factores que inciden en el reconocimiento laboral de las mujeres con estudios de Maestría.

Variable: Factores de reconocimiento laboral.

Preguntas vinculadas: P-4; P-7; P-8; P-9; P-10; P-11;

Pregunta no.4

“La organización le motiva a adquirir habilidades y destrezas para mejorar sus competencias en el ejercicio de sus funciones”

Se propusieron cuatro opciones de respuesta, destacando aspectos económicos, motivación hacia el aprendizaje, marco normativo y liderazgo constructivista.

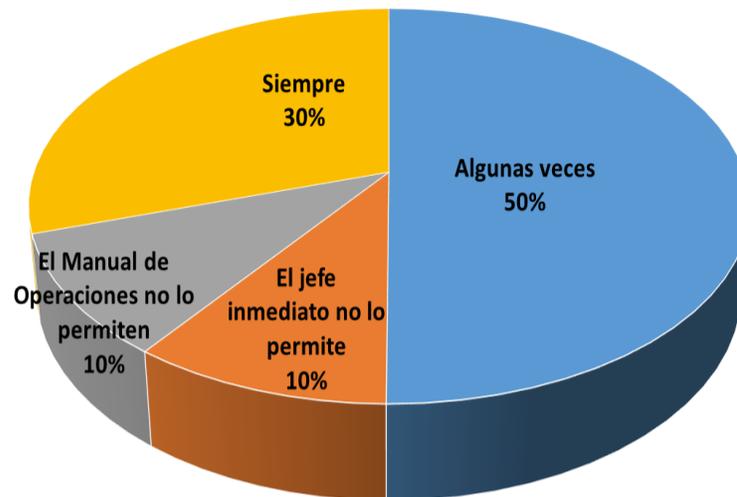


Gráfico 6. Porcentaje de respuestas sobre si la *organización motiva a adquirir habilidades y destrezas para mejorar sus competencias en el ejercicio de sus funciones.*

*Elaboración propia

Uno de los aspectos más destacados corresponde al papel que juega la organización al momento de promover el estudio para mejorar las competencias de los colaboradores. De acuerdo con las respuestas de las encuestadas, sus organizaciones promueven acciones de apoyo mediante el financiamiento parcial o tiempo de estudio, alcanza el 75%. Si bien el porcentaje de aprobación a las gestiones de la organización es muy positivo, no obstante, existe un 19% de respuestas poco favorables que consideran poco o nulo apoyo para estudios de posgrado y maestrías, expresadas por mujeres adultas entre 34 y 45 años.

Pregunta no.7

Las adquisiciones de nuevos grados académicos son relevantes en su organización durante la evaluación de sus funciones para optar un puesto o cargo mejor.

Esta pregunta pretende conocer si las organizaciones son conscientes del valor agregado de sus colaboradoras que las convierte en candidatas a mejores puestos y cargos.

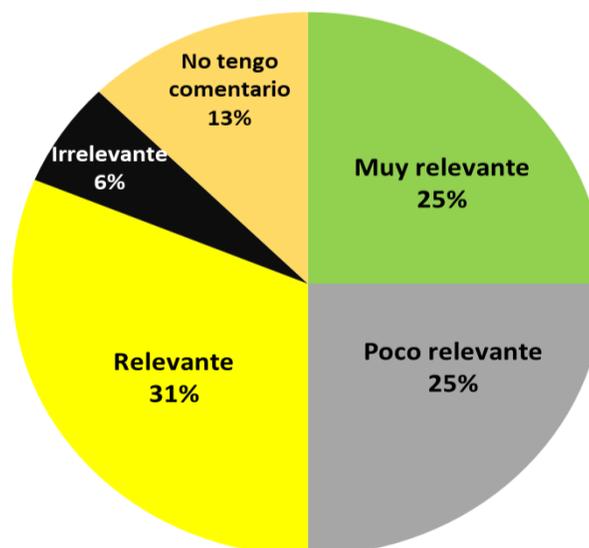


Gráfico 7.: *La adquisición de nuevos grados académicos son relevantes en su organización durante la evaluación de sus funciones para optar un puesto o cargo mejor*

*Elaboración propia

En términos porcentuales, el 25% indican que es Muy Relevante en la organización la relación entre las evaluaciones al desempeño como probable indicador en la selección de candidatas para optar a un mejor puesto y cargo; el rango de edades oscila entre los 35 y 39 años. Las encuestadas también expresaron respuestas favorables sobre la mejora salarial obtenida después de obtener el título de maestrías MAFE.

Cinco encuestadas de variadas edades representan el 31% de respuestas que indican sobre la Relevancia que tienen las evaluaciones para estímulos en el escalafón laboral. Los resultados de las que consideran Poco Relevantes, representa el 25% y curiosamente se ubican en el rango de 38 a 40 años.

Al comparar la similitud porcentual entre las que responden como Muy Relevante y poco relevante, podría obedecer al tiempo de madurez emocional de la colaboradora dentro de la organización, durante el período laboral frente a las expectativas personales que ellas podrían esperar. Cabe mencionar que las encuestadas son casadas o en unión de hecho estable, de ellas y dos tienen hijos.

Una encuestada considera que en su organización la evaluación es irrelevante, nuevamente se repite la condición anterior de estar casada y sin hijos, así como de encontrarse en la curva de cierre de los 30 años. De igual forma no se obtienen respuestas positivas de parte de dos encuestadas que exponen no tener comentarios, sin embargo, en las preguntas cinco y seis indican que sus organizaciones no tienen plan de carrera ni sucesión, ni motivan a sus colaboradoras a mejorar sus competencias mediante la formación continua.

Pregunta No.8

Considere algunas razones que le motivaron a obtener el título de Máster en Administración Funcional de Empresas

Se consultó sobre la razón que motivó a las encuestadas a estudiar la MAFE y lograr el título; 62% de las encuestadas respondieron que la principal motivación para realizar estudios de MAFE, hasta concluir con la titulación, fue de carácter personal en busca de la mejora de competencias, habilidades y destrezas, para desempeñarse en el ámbito laboral. Dos colaboradoras más, respondieron favorablemente indicando que su interés es emprender en negocios propios y en la transmisión de conocimientos.

Tres repuestas que equivales al 18% expresaron como motivación obtener remuneración monetaria, dos se encuentran en la escala salarial más baja, tienen hijos y además una de ellas no tiene el título MAFE. Y la tercera busca una mejor opción laboral que a su vez incluya mejora salarial.

Pregunta No.9

Expresa brevemente los cambios vivenciales, luego de obtener el título de Máster en Administración Funcional de Empresas.

Esta pregunta es introspectiva para cada encuestada, se espera conocer sobre los cambios experimentados a nivel personal, después de obtener el título de máster; las respuestas reflejan el interés manifestado por las encuestadas en relación con su crecimiento personal reflejado en 12 de respuestas favorables, equivalentes al 75%, donde describen el optimismo, ampliación del conocimiento, valiosas experiencias formativas, actualización en las habilidades y destrezas técnicas y tecnológicas, además de la satisfacción personal.

En contraste, se totalizan 4 respuestas, 25%, para quienes no representó ningún cambio personal haber cursado estudios en la MAFE o logrado el título. Nuevamente las respuestas coinciden con la insatisfacción expresada en las respuestas sobre satisfacción laboral, salarial, incentivos en la planificación por carrera y sucesión, límites en el borde de la edad para optar a mayores y mejores posiciones, etc.

Pregunta No.10

Describe dos nuevas competencias adquiridas durante la maestría, que a su criterio le resultan muy favorables para mejorar el desempeño laboral en su puesto de trabajo

Sobre las nuevas competencias adquiridas y su desempeño laboral, las encuestadas respondieron que, expandieron sus conocimientos en temas de planeación organizacional, análisis para tomar decisiones, negociación, liderazgo, inteligencia emocional, además de valores como integridad y perseverancia. Estas respuestas fueron expresadas por 11 encuestadas, que representan el 68%; no obstante, cinco respuestas que representan 22%, expresan no haber adquirido ninguna habilidad.

Pregunta No.11

Según su auto evaluación, cual ha sido su mayor aporte a la sociedad, al culminar sus estudios de maestría

La pregunta se relaciona con la número diez, sobre las competencias, esta vez orientado a la retribución social. Las respuestas fueron 13 favorables equivalentes al 81%, sobre mejora en el desempeño, mejoras en la transmisión de conocimientos, mayor seguridad personal para la toma de decisiones, ejemplo de motivación y estímulo para la nueva generación familiar, entre otros. No obstante, persiste la percepción negativa en tres respuestas, que equivalen al 19%. Estas respuestas son coincidentes con la insatisfacción expresadas en preguntas anteriores.

Se recibieron 10 respuestas afirmativas sobre la remuneración salarial recibida al obtener el título de MAFE, las que corresponden 63%, contra el 38% correspondiente a 6 respuestas. De las respuestas negativas dos corresponden a salarios mayores a mil dólares, y cuatro a salarios inferiores a los seiscientos dólares. De igual forma, estas cifras coinciden con las respuestas de insatisfacción expresadas por las encuestadas anteriormente.

7.2.3 Análisis de aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres:

Objetivo Específico: Destacar algunos de los aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres.

Variable: Aspectos limitantes para el reconocimiento laboral de la mujer.

Preguntas vinculadas: P-13; P-14; P-15:

La siguiente sección de preguntas forma parte fundamental de la investigación sobre la equidad de género en el reconocimiento organizacional.

Pregunta No.13

La organización brinda oportunidades iguales a hombres y mujeres cuando se presentan vacantes para nuevos puestos

Esta pregunta permite conocer acerca de las oportunidades que brindan las organizaciones a hombres y mujeres cuando se presentan vacantes para puestos.

Un total de 13 encuestadas respondieron que en sus empresas se trata de brindar iguales oportunidades, y tres de ellas expresan que nunca hay oportunidades para ellas. Nuevamente las tres respuestas fueron de las menos satisfechas a lo largo de la encuesta.

Pregunta No.14

Según su apreciación, qué criterios cree que considera la empresa al momento de valorar la promoción a un puesto o cargo, entre las compañeras que tienen grado de maestría.

En los resultados de la pregunta 14 se destacaron las siguientes respuestas:

- Ser solteras
- Si el puesto es para competir con otras mujeres
- Si cuenta con una recomendación

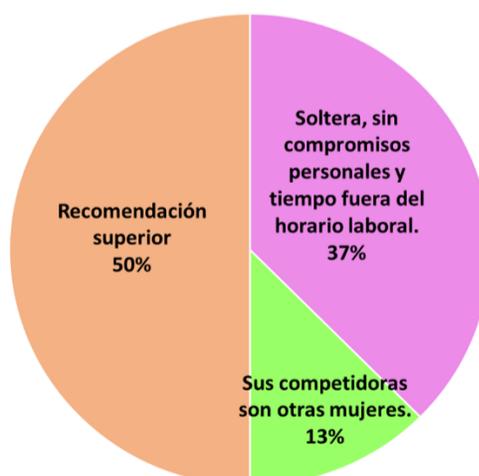


Gráfico 8: Criterios que considera la empresa para valorar la promoción a un puesto o cargo. *Elaboración propia

Según las condiciones anteriores, los esfuerzos legales para que, en los entornos laborales y sociales, exista un enfoque de género en equidad e igualdad en oportunidades, se convierte en una distopía que solamente existe en normas y está lejos de cumplirse en la práctica diaria.

La cosificación de la mujer, vulnera su derecho humano cuando se desestiman sus habilidades y capacidades en las organizaciones donde laboran, no solo deshumaniza a la mujer, sino que se convierte en barrera para el desarrollo de la misma empresa.

Al ser recomendada por una autoridad superior para optar a un nuevo puesto y cargo, mejorando el ingreso salarial, no se consideran ni la evaluación al desempeño y menos el historial de desempeño en los diferentes momentos de la vida laboral activa dentro de la organización, sus avances previos y formación continua, arriesgando a la organización a sufrir pérdidas por falta de control y seguimiento cuando ocurren este tipo de selecciones de personal.

En segundo lugar, responden sobre el estado civil como condición para valorarlas como candidatas a un mejor puesto y cargo. En esta respuesta se desestima abiertamente a la mujer como profesional, demeritando su aporte a la empresa por disponibilidad de tiempo y a la vez discriminando a las madres por considerarlas comprometidas con otros roles.

En las respuestas que indican que la competencia se aplica si es solo cuando el puesto tiene entre las aspirantes únicamente a mujeres, se las deja competir entre ellas, subvalorando la capacidad de competir con los colaboradores masculinos, a su vez, aplicando en consecuencia la norma del estado civil, razón por la cual se convierte en una exclusión según el estado civil de la que esté compitiendo. Y en caso de ser todas madres, es de suponer que la presión al optar por el puesto se incrementará para justificar que merece la promoción.

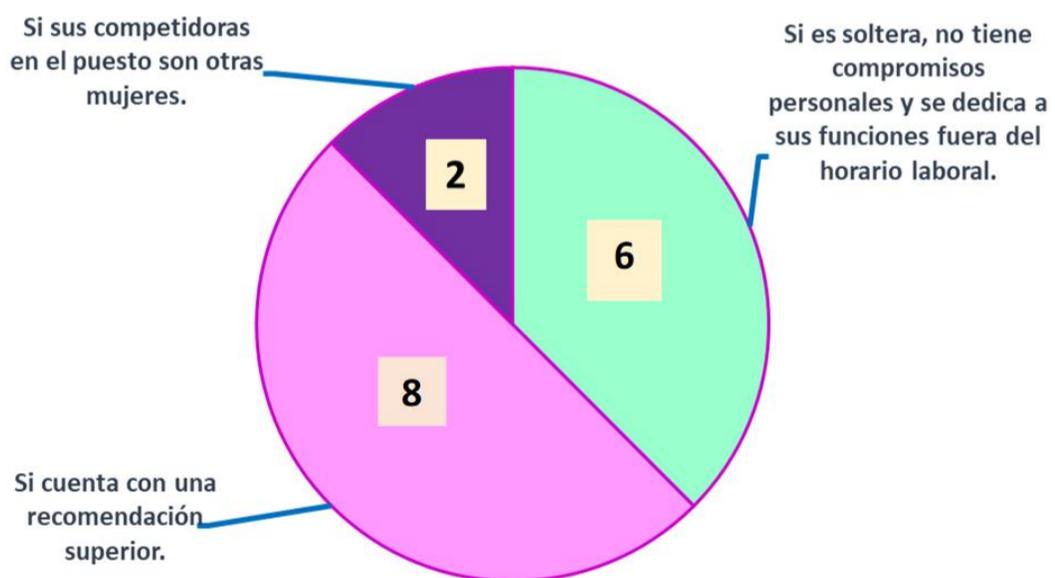


Gráfico 9.: Según su apreciación, qué criterios cree que considera la empresa al momento de valorar la promoción a un puesto o cargo, entre las compañeras que tienen grado de maestría.

*Elaboración propia

Pregunta No.15

Seleccione cuál de las acciones podrían mejorar las oportunidades de reconocimiento laboral en las empresas, para las compañeras con títulos de maestrías

Se solicitó seleccionar de entre cuatro como posibles respuestas, sobre cómo se podrían mejorar las oportunidades de reconocimiento laboral en las empresas, para las compañeras con títulos de maestrías. La respuesta *Contar con políticas institucionales que promuevan la igualdad en las asignaciones de puestos y cargos*, representa el 25% con cuatro respuestas a esta opción.

La selección de la respuesta *Garantizar indicadores de desempeño para medir el desempeño a partir de competencias*, obtuvo cinco respuestas que representan el 31% de coincidencias.

Sobre la opción *Que la organización cuente con planes de carrera y sucesión*, fue elegida por seis encuestadas, representando 37.5% de las respuestas. Este porcentaje de respuestas es similar a las respuestas sobre la divulgación del plan de carrera y sucesión en la organización.

Y finalmente la elección de la respuesta *Impulsar propuestas estratégicas institucionales, que hagan cumplir la ley de equidad de género*, obtuvo una elección, con 6.5% de relación porcentual.

7.2.4 Análisis de la propuesta de estrategias de seguimiento a las graduadas:

Objetivo Específico: Proponer estrategias de seguimiento a las mujeres graduadas en Procomin dentro de las organizaciones donde laboran,

Variable: El seguimiento a los avances de las egresadas en su desarrollo ocupacional.

Preguntas vinculadas: P-16; P-17; P-18; P-19.

El cierre de la encuesta, está integrada por las preguntas de consulta sobre la participación de Procomin en su papel de construcción de competencias, a través de la formación continua de las tituladas.

Las preguntas se enfocaron en el área de fidelización del cliente, seguimiento post venta de los servicios académicos, para finalmente, llegar al interés de las encuestadas de exponer a Procomin la necesidad de un mayor apoyo al momento de ofertar la maestría y posteriormente al concluir la.

Pregunta No.16

Ha participado en otros cursos impartidos en Procomin, después de estudiar la maestría

Las respuestas indican que once de ellas 69%, no han participado en ningún curso después de concluir la maestría mientras que 31% cinco encuestadas, si han cursado otros estudios en Procomin.

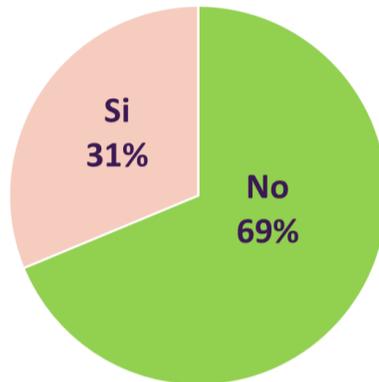


Gráfico 10: Participación en cursos impartidos en Procomin, después de estudiar la maestría.

*Elaboración propia

Pregunta No.17

Ha participado en encuentros promovidos por Procomin, para conocer su situación laboral después de estudiar la maestría

El resultado fue indiscutible:

- 16 respuestas, indican que no ha habido convocatoria.

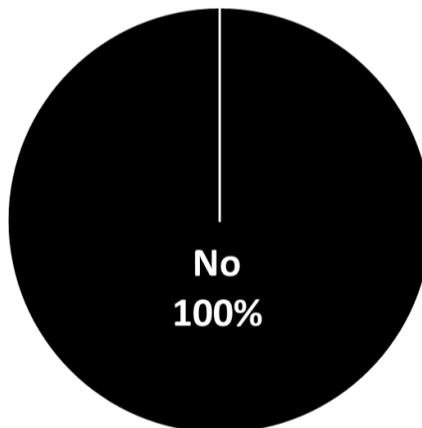


Gráfico 11: Participación en encuentros impartidos en Procomin, después de estudiar la maestría *Elaboración propia

Pregunta No. 18

Procomin se comunica con su empresa promoviendo ofertas académicas de especialización y posgrados, para el personal

Se obtuvieron 4 respuestas que representan 25%, indicando que Procomin tiene comunicación con su empresa y brinda la oferta académica, de forma recurrente; por otro lado, el 75% producto de 12 respuestas, expresa que no existe ninguna comunicación.

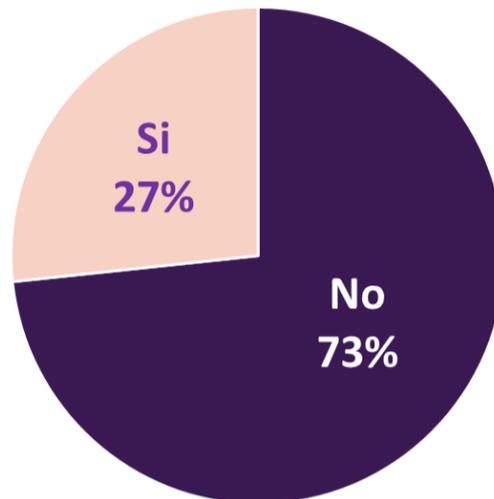


Gráfico 12: *Procomin promueve ofertas académicas en comunicación directa con empresas donde laboran las encuestadas*

*Elaboración propia

Pregunta No. 19

Considera que Procomin podría contribuir al reconocimiento de las competencias de las egresadas, si divulgara las habilidades y destrezas que adquieren en las diferentes ofertas académicas, en las empresas.

El 87% responde que afirmativamente, confirmando que el aporte de Procomin sería muy oportuno y beneficioso para ellas dentro de su organización; mientras 2 de las encuestadas 13% creen que no, siendo las mismas que expresan su desencanto laboral a lo largo de la encuesta.

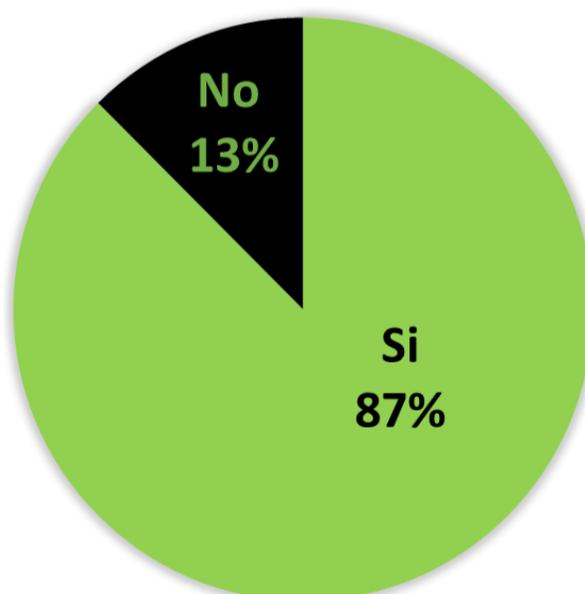


Gráfico 12: *Procomin promueve ofertas académicas en comunicación directa con empresas donde laboran las encuestadas*

*Elaboración propia

7.2.5 Análisis de la gestión de Procomin en programas de educación continua

Las respuestas de la Dirección de Procomin se transcribieron textualmente, a fin de garantizar la integridad de la posición oficial de la institución.

Objetivo Específico: Proponer estrategias de seguimiento a las mujeres graduadas en Procomin dentro de las organizaciones donde laboran,

Variable: El seguimiento a los avances de las egresadas en su desarrollo ocupacional.

7.2.5.1 Entrevista a Procomin: Parte I – Aspectos administrativos

En el plan estratégico de la UNAN Managua, 2020 – 2024, en el capítulo Extensión Universitaria, página no.87, la línea estratégica del quinquenio será: “Vinculación de la Universidad con sectores sociales, productivos y de servicios”. A su vez, indica como meta “la satisfacción del 90% de participantes satisfechos en educación continua”. Tomando en cuenta lo anterior exprese su punto de vista en calidad de director de Procomin acerca de los siguientes aspectos:

Pregunta No.1

¿Considera que la meta refleja los alcances individuales de los participantes en relación a la satisfacción individual en el ámbito laboral y sus beneficios, una vez alcanzan la titulación; o el indicador solamente se enfoca en una orientación hacia la satisfacción de los servicios educativos ofertados por Procomin?

Sobre la primera pregunta la Dirección de Procomin expresa lo siguiente:

Esta pregunta inicia refiriéndose a una meta, no tengo el dato a que se refiere o que información tiene al respecto.

Pregunta No.2

¿Qué estrategia realiza Procomin para dar seguimiento a los egresados, a partir de la meta del plan estratégico de la UNAN Managua?

Dirección de Procomin:

El seguimiento a egresados es aún una tarea pendiente en la Universidad, particularmente esta tarea se ha enfocado en el grado, y se plantea como tal en la reforma curricular en curso del pos grado, este proceso está iniciando este 2022.

Pregunta No.3

Por su formación y experiencia profesional, los datos, así como el análisis de resultados acerca de la satisfacción de los egresados, le ha permitido proponer mejoras en los aspectos de

mercadeo “seguimiento posterior a la venta del servicio”, sobre este asunto ¿qué estrategias de mercadeo consideraría impulsar en las instituciones que utilizan los servicios de Procomin en la formación continua, a fin de motivarles a valorar la calidad y competitividad de los titulados dentro de sus organizaciones?

Dirección de Procomin:

En Procomin se han realizado encuestas de satisfacción de los usuarios con fines de mejora tanto del servicio como unidad de posgrado, como las evaluaciones de los maestros una vez concluido cada curso, esto nos permite identificar nuestras fortalezas y debilidades para enfocar nuestros esfuerzos y recursos tanto a potenciar las primeras y superar las segundas. Nuestros esfuerzos de mercadeo están orientados de manera general al público y no a instituciones, este tema se ve desde la función de extensión de la universidad y resulta de convenios inter institucionales con entidades del Estado.

Pregunta No.4

¿Cómo se integra el eje de género en el Plan Estratégico tanto en la oferta de servicios como en la potencialización de resultados competitivos obtenidos en los estudios de MAFE?

Dirección de Procomin:

Acá corresponde al Plan estratégico de la Universidad, PROCOMIN que es una unidad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas depende de esta planificación estratégica.

7.2.5.2 Entrevista a Procomin: Parte II – Aspectos curriculares.

Pregunta No.1

Indique las tres principales áreas dentro de una organización se podrían aprovechar las competencias y habilidades adquiridas por un egresado de MAFE.

Dirección de Procomin:

1. Gerencia General
2. Gerencia de Ventas
3. Administración del Talento Humano

Pregunta No.2

La dirección de Procomin desarrolla estudios de seguimiento posterior a la venta de sus servicios en las organizaciones donde tienen presencia los titulados de MAFE. Si la respuesta es afirmativa se le pide explique cuáles son y cómo los han realizado.

Dirección de Procomin: Ya fue contestado.

Pregunta No.3

Según los resultados de la encuesta aplicada a mujeres tituladas en MAFE el impacto en sus centros de labores ha sido mínimo (mejora salarial, desarrollo profesional, asignación de nuevos perfiles de puesto y cargo) ¿considera que La MAFE responde a las demandas o necesidades del mercado laboral actual en relación con la oferta curricular del curso?

Dirección de Procomin: No tengo la información de la encuesta a que hace referencia.

Pregunta No.4

Las ofertas de Procomin son destinadas a una amplia diversidad de consumidores de servicios, en organismos públicos y privados con perfiles ocupacionales en diversos ámbitos financieros, políticas, industriales, consultorías, compañías industriales y servicios varios, etc., ¿Cuáles son los criterios que emplean para diseñar su estrategia de mercado, capaz de motivar al usuario para satisfacer sus demandas?

Dirección de Procomin:

Considerando la Maestría en Administración Funcional, pues tenemos otras maestrías y son diferentes en cuanto a la demanda.

Teniendo en cuenta el carácter público de nuestra universidad y nuestra Misión y Visión en primer lugar definimos en nuestro segmento de mercado aquel que incluye profesionales de Administración de empresas o carreras afines, con ingresos medios que le permitan cursar nuestros programas, emprendedores que quieren iniciar sus negocios, y en cuanto a territorio fundamentalmente el Departamento de Managua, para esto tomamos como base las reacciones y consultas a la oferta que surgen de nuestras redes sociales, página Web.

Pregunta No.5

Finalmente, ¿Cuál cree que es el valor agregado al obtener la titulación de MAFE, como servicio educativo, analizado desde la perspectiva del marketing retail, sin comprometer la realidad laboral en las empresas y a su vez, mantener la fidelidad de los usuarios finales?

Dirección de Procomin:

Considero que el valor agregado está en las competencias que adquiere el graduado del programa que le permiten actualizarse y desarrollar las mismas en un nivel avanzado. Una razón sólida para nuestros usuarios (prefiero no decir clientes) es el prestigio de la Universidad y de PROCOMIN en particular que tienen un posicionamiento razonable en la oferta de pos grado.

7.2.6 Propuesta de estrategias para dar seguimiento a las graduadas en Procomin.

Este trabajo de investigación pone de manifiesto la importancia para Procomin el desarrollo de la aplicación de metodologías de planificación estratégica, con un diseño metodológico fundamentado en las experiencias de sus egresados titulados que se encuentran enrolados en organizaciones públicas o privadas.

La planeación estratégica debe recoger mediante el seguimiento ocupacional de los egresados titulados en las diferentes ofertas de maestrías que se imparten en Procomin, a fin de que permitan la obtención de datos actualizados con los cuales se puedan formular planes de mejora continua y de promoción de los servicios académicos en las organizaciones donde laboran los titulados.

Los resultados de la encuesta aplicada a las tituladas y a la Dirección de Procomin coinciden en la ausencia de un plan de seguimiento a egresados titulados. La presente realidad ofrece la oportunidad de diseñar una planificación específica en contenidos, siendo el principal enfoque aprovechar la presencia de profesionales formados en Procomin, que ponen en práctica las competencias adquiridas en su formación de maestría, dentro de las organizaciones.

Mediante la aplicación de un plan diseñado para ganar - ganar, tanto Procomin como las organizaciones donde laboran las tituladas, pueden alcanzar objetivos que a mediano plazo permitan dos metas

Primero, permitiría mejorar la competitividad laboral de los empleados en las instituciones a través del aprovechamiento de las competencias y habilidades adquiridas en el estudio de maestrías; a la vez, se materializarían los planes de carrera y sucesión con los que se crearán relevos ocupacionales con fidelidad hacia la institución.

Segundo, permitirá a Procomin desarrollar de forma permanente una estrategia de mercadeo capaz de motivar a otros usuarios para que participen en los planes de formación continua diseñados por CUDECE Procomin.

Para la elaboración de un plan estratégico que pueda ejecutarse, se proponen las siguientes acciones, no obstante, cabe mencionar que las mismas se formularon a partir de las respuestas de las encuestadas, durante el desarrollo de esta investigación.

Realizar un diagnóstico situacional con los egresados del último quinquenio, comparando la matrícula inicial, los egresados titulados, su campo laboral durante el inicio de los estudios de la maestría y la situación laboral actual. Para contar con un antes y un después en torno a los cambios logrados al obtener un grado superior de profesionalización.

Identificar las oportunidades que pueden favorecer a Procomin a partir del diagnóstico realizado.

Identificar las amenazas que puedan impedir el desarrollo estratégico del plan, a partir del resultado de diagnóstico.

Detectar dentro de las organizaciones donde laboran las tituladas, las fortalezas y debilidades en cuanto a la planificación de carrera interna y sucesión, así como la capacidad para responder a las necesidades de extender la vida laboral de los colaboradores en las empresas.

Declarar la misión de la institución, que representa su razón de ser, y define su filosofía y compromiso con la sociedad.

La planificación estratégica de Procomin, como elemento fundamental para una dirección estratégica, enfrenta el reto de aprovechar al máximo la oportunidad de destacarse como un centro de formación continua, capaz de posicionar a sus graduados en mercados laborales de relevancia.

El proceso de planificación y ejecución del plan de seguimiento a las tituladas, impulsará a la Dirección de Procomin como una de los primeros en desarrollar estrategias bilaterales entre las organizaciones donde laboran y la UNAN – RUCFA, a nivel institucional, sin perder de vista la misión y objetivos generales de la universidad.

Al momento de planificar el seguimiento, será necesario que Procomin considere las condiciones internas en cada organización, las condiciones del mercado desde los modelos de competencia y la incidencia de los competidores sobre los usuarios potenciales. A largo plazo, también deberá considerar el desarrollo de la educación superior como un dínamo, capaz de evolucionar de acuerdo con la demanda.

Procomin debe mantener la calidad humana con la cual ha logrado permanecer en el mercado por más de treinta años, por lo que la planificación estratégica de seguimiento a las egresadas será complementada con líneas de acción y directrices concretas, para la toma de decisiones valorando al ser humano al que sirve, y no únicamente a los documentos formales. En otras palabras, planificar teniendo en cuenta al usuario.

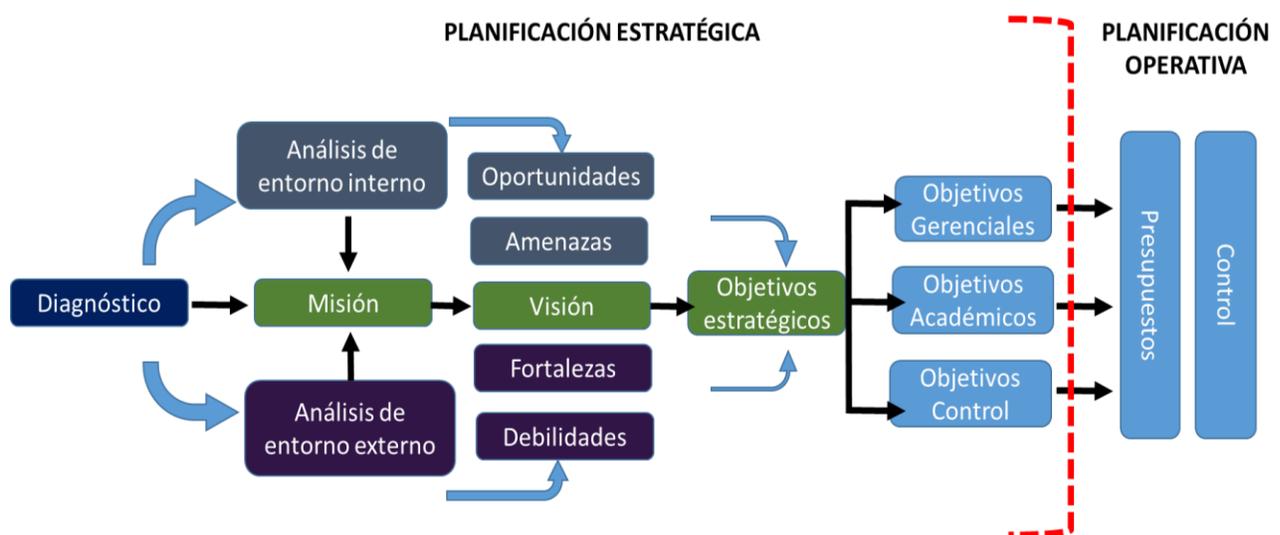


Gráfico 10: Estructura de planeación propuesta a Procomin
*Elaboración propia

En la actualidad los programas de posgrado se ajustan a los requisitos de calidad regulados por el Consejo Nacional de Universidades. Sobre esta base, los programas académicos de posgrados deben cumplir con el concepto de calidad educativa bajo los criterios de eficacia,

eficiencia, trascendencia, equidad y pertinencia, esto con el fin de contribuir al desarrollo del país en los diversos componentes: humanos, científicos, técnicos, tecnológicos, entre otros.

Lograr el cumplimiento de un plan estratégico de seguimiento a las egresadas, implica que se deben considerar indicadores y estándares de evaluación, tanto para las ofertas académicas, como al plan de seguimiento y los insumos del programa; además, se deben considerar la calidad de los procesos y los resultados del usuario egresado.

El seguimiento por parte de Procomin, le permitirá tener acceso directo y de primera línea con los actores principales que representan la relación entre educación continua y el campo laboral; el diseño de indicadores debe formularse con la participación colegiada de los profesionales del cuerpo docente de Procomin.

El seguimiento de egresados incluye registrar la inserción laboral, la percepción que tienen tanto los egresados como los empleadores respecto de la “utilidad” de lo aprendido en relación con las demandas del quehacer laboral; con lo cual se logrará evaluar la pertinencia y relevancia de los planes de estudio desde la perspectiva de los futuros empleadores.

Los indicadores deben responder al modelo de calidad de la educación superior:

- Gestión institucional
- Procesos académicos
- Servicios de apoyo
- Resultados de impacto

A continuación, se presentan dos Fichas del proceso de construcción de la matriz de información:

1- Ficha de control del proceso de seguimiento a egresados

Descripción de la maestría	
Nombre de la maestría	
Lugar y fecha de inicio	
Matricula inicial	
Matricula final	
Total de titulados	
Tiempo de duración de estudios	
Variables consideradas por egresado	
Información individual:	Nombre
	Edad
	Sexo
	Año de inserción al mercado laboral:
	Empleo actual:
	Tipo de contrato:
	Sector laboral:
	Régimen de la empresa:
	Ingresos promedios:
	Antigüedad en la empresa actual:

Instrumentos sugeridos	
Encuesta	Cuestionario mixto: preguntas cerradas con opciones limitadas de respuesta y preguntas abiertas.
Responsable ejecutor: designado Procomin	
Responsable procesador de información: designado Procomin	

Tabla 2. Ficha de seguimiento
*Elaboración propia

2- Indicadores por actores participantes

PROCOMIN			
Meta	Indicador meta		
Base de datos de los titulados	Diseño de la base de datos con información actualizada.		
Nivel de satisfacción de los titulados	Encuestas para evaluar la el grado de satisfacción, mediante la percepción que tienen los egresados sobre sus logros laborales a partir de las competencias académicas.		
Actualización continua de base de datos	Seguimiento sistemático de Procomin a los egresados actualizando los cambios que se producen en el estatus laboral.		
Plan de seguimiento	Ejecución del Plan de seguimiento: Satisfacción de egresados, Relación permanente con el egresado. Inserción laboral		
EGRESADOS			
Meta	Indicador meta		
Titulación de maestría	Expectativas de los egresados frente al mercado laboral		
Crecimiento laboral del titulado	Variación del historial laboral a cinco años de plazo		
Registro del historial laboral del titulado	Instrumentos de recopilación de la información. Base de datos de los titulados.		
Recopilación de la información	Correos electrónicos, llamadas telefónicas, entrevistas por video conferencias, entrevista presenciales.		
ORGANIZACIÓN / EMPRESA			
Enlaces con organizaciones y empresas	Acuerdos estratégicos para retroalimentación, propuestas de mejora y actualización de planes de formación continua.		
Convenios interinstitucionales	Firma de convenios y acuerdos.		
PROPUESTA DE RESULTADOS ESPERADOS			
Alcance del plan	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Mantener activa base de datos con información actualizada sistemáticamente	X	X	X
Apoyo al titulado al crecimiento laboral del titulado.		X	X
Planificación continua y prolongada en el tiempo			X
Implantación de alianzas entre Procomin y organizaciones laborales		X	X
Actualización de programas de formación continua a partir de la demanda técnica y tecnológica del mercado laboral		X	X

Tabla 3. Indicadores por actores
*Elaboración propia

Para llegar a la etapa del seguimiento de los egresados de maestrías de Procomin, primero es imprescindible contar con un Plan de Seguimiento de Graduados.

En primera instancia se precisa definir qué es lo que se espera hacer, lo que se concretará con los objetivos del plan: el objetivo general y los específicos.

Una vez definido los objetivos, se puntualizarán las acciones mediante las cuales se logrará cumplir con los objetivos del plan, la formulación deberá ser claras, medibles y pertinentes, para saber cómo se logrará el alcance de los objetivos hasta completar la ejecución.

Sin lugar a dudas, el tiempo de ejecución del plan inicia con el fin de la meta de cada usuario académico, es decir, cuando logra obtener la titulación y a su vez, Procomin logra entregar a la sociedad, profesionales con capacidades y competencias ajustadas a las necesidades del mercado laboral y económico del país.

Los medios para llegar a términos favorables, se utilizarán herramientas de recolección de datos, se formularán metas medibles cualitativa y cuantitativamente, a través de indicadores de gestión y resultados. Estrategias de gestión y ejecución, para llegar al desarrollo de actividades concretas durante la implantación del plan de seguimiento.

Los objetivos del plan deberán corresponderse con la misión y visión de Procomin, por lo que, si este plan fuese de interés para aplicarlo, será necesario considerar la implicación que tienen las metas del plan y se revisen los términos de la misión y visión, para que se compensen.

A continuación, se presenta una propuesta de plan, concebida desde la visión del egresado.

PROPUESTA DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO A LOS TITULADOS EGRESADOS DE MAESTRÍAS EN PROCOMIN PERÍODO 2017 - 2021

Objetivos	Actividades	Indicadores	Tiempo estimado por mes													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Desarrollar una base de datos con la información de los titulados de las maestrías.	1. Definir el diseño de la base de datos con el apoyo de los programas informáticos pertinentes.	1. Base de datos con acceso amigable y seguro.	■	■	■	■	■									
	2. Diseñar fichas de registro por egresados.	2. Información de egresados actualizada para el quinquenio 2017 – 2021, registrada en fichas, a partir de la recopilación con los instrumentos aplicados.	■	■	■	■	■									
	3. Elaborar los campos de control en la base de datos para las fichas de egresados.		■	■	■	■	■									
	4. Alojarse en servidor de respaldo, la información obtenida a través de los instrumentos de egresados.		■	■	■	■	■									
5. Delegar responsable de control y seguimiento de la actualización de la base de datos	3. Equipo designado para la actualización, análisis y resguardo de la información en la base de datos.	■														
Brindar seguimiento a los egresados de Maestría, en los diferentes centros donde se desempeñan laborando.	1. Designar comisión de Procomin para control y seguimiento de los egresados.	1. Comisión de control y seguimiento en marcha.	■													
	2. Diseñar instrumentos de recolección de datos por egresados, con información sobre su historial laboral y el actual desempeño laboral.	2. Documentos electrónicos con fácil acceso para los egresados.	■	■	■											
	3. Aplicar instrumento de consulta utilizando medios electrónicos.	3. Participación activa de los egresados.				■	■	■								
	4. Procesar la información recopilada, por variables y resguardar los resultados en la base de datos.	4. Procesamiento estadístico y resguardo de los resultados.								■	■					
	5. Analizar los resultados y presentar reporte del seguimiento a la Dirección de Procomin.	5. Informe de resultados presentado por la comisión									■	■				
	6. Programar evento de difusión de resultados ante las autoridades universitaria, con la participación de los egresados.	6. Encuentro de divulgación de resultados para las autoridades y los egresados de maestrías en el quinquenio.											■			

Objetivos	Actividades	Indicadores	Tiempo estimado por mes													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Impulsar relaciones estratégicas de crecimiento interinstitucional entre Procomin y las organizaciones donde laboran los egresados de Maestría.	1. Recopilar la información de la organización.	Datos generales de la organización donde labora el egresado de la maestría														
	2. Presentar el plan de seguimiento de egresados a la organización.	Plan de seguimiento continuo.														
	3. Establecer relación directa con el delegado de la organización para acompañamiento del plan.	Coordinaciones entre Procomin y delegado														
	4. Exponer las competencias que se construyen en Procomin durante la formación académica.	Reuniones de coordinación interinstitucional entre Procomin y empresas.														
	5. Conocer las estrategias de fortalecimiento que impulsa la organización con sus colaboradores															
	6. Crear propuestas conjuntas para mejorar el diseño curricular en Procomin desde la empresa															
Planificar encuentros académicos con egresados por maestrías	1. Definir los temas de interés para planificar seminarios de refrescamiento o actualización.	Seminarios de actualización														
	2. Efectuar convocatorias de participación para las empresas.	Convocatorias														
	3. Invitar a los egresados sin restricciones de perfiles.															
	4. Considerar subsidios de participación para los estudiantes activos.	Costos de participación y subsidios.														
Planificar encuentro anual de maestrías	1. Crear Gala Anual, con egresados de maestrías.	Gala Anual Procomin														
	2. Crear nominaciones para reconocer la participación de los egresados de Procomin, con mayor presencia en los encuentros académicos.															
	3. Garantizar la divulgación de los eventos de Procomin en medios de comunicación.															
	4. Dar a conocer informe anual de seguimiento a los egresados.															
Evaluar la efectividad del plan de seguimiento	Evaluar anualmente el desempeño del plan y sus actores	Reunión de evaluación anual														

VIII. Conclusiones

El desarrollo y crecimiento de las naciones, se sustenta por la calidad de su educación, siendo el eje fundamental para la prosperidad, así como la principal estrategia para la agregar valor a la producción en cualquiera de los sectores económicos.

La educación como elemento transformador de las sociedades, requiere de la conjunción de factores que tengan impacto de manera intrínseca en el educando, para que, posteriormente sea capaz de transformar su entorno; un ciudadano educado en valores, formado con habilidades y destrezas, consciente de su identidad social como agente de cambio, tiene el poder de construir sociedades educadas desde el hogar y conducir a las siguientes generaciones hacia modelos más humanos y conscientes del rol que demanda la posteridad.

El papel de la universidad en la formación de profesionales y su posterior educación continua, resulta de gran ayuda en el desarrollo económico de las naciones, sirviendo como canal de transformación de seres humanos productivos, con mentes creativas y sentimientos conscientes de su responsabilidad social y relaciones con el entorno al que pertenece.

Educar implica una gran responsabilidad para la universidad, por lo que es necesario evaluar de forma sistemática los resultados de los servicios académicos, en particular los de posgrados que representan la meta superior de formación universitaria; en la etapa de evaluación se debe planificar el cómo dar seguimiento al proceso formativo, posterior a la construcción de aprendizajes, con el fin de conocer si la oferta académica responde a las necesidades económicas, políticas y culturales de la sociedad.

La presente investigación ha tenido en cuenta el papel relevante de la universidad en su aporte a la formación de los clientes de posgrado, teniendo como referencia los resultados de la encuesta aplicada a las egresadas de la maestría MAFE.

A partir de los resultados sobre las oportunidades se ofrecen a las mujeres en sus centros de trabajo, se llega a la conclusión que, de acuerdo con las respuestas de la encuesta expresadas en las preguntas P-1; P-2; P-3; P-5; P-6; P-12, nos encontramos con un grupo generacional representado desde los 23 años de edad y la máxima 51, siendo la de edad promedio 36 años.

El comportamiento salarial en relación con las edades es variable, desde USD\$400.00 hasta los USD\$1,200.00. las jóvenes desde los 23 hasta 38, reflejan respuestas positivas sobre el crecimiento laboral, planeación y salarios. Por el contrario, las que superan los 40 años reflejaron respuestas menos favorecedoras para sus organizaciones.

La inconformidad de las colaboradoras está enfocada principalmente en la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos y competencias adquiridas, lo que limita a las mujeres desarrollarse profesionalmente. Esta inconformidad se acrecienta en el tema del plan de carrera y sucesión del que pocas conocen y no forman parte.

Lo anterior conlleva al comportamiento salarial, el cual es poco halagador para algunas de las compañeras, debido a la falta de estímulo salarial monetario y salarial emocional, en vista que para la mayoría no se ha dado ningún aumento salarial fijo.

De los factores relacionados con el reconocimiento laboral de las mujeres, el más destacado es la motivación para desarrollar las competencias a través de la adquisición de habilidades y destrezas en áreas relacionadas con su desempeño, no obstante, es contradictorio que, al momento de ponerlas en práctica no tienen la oportunidad de desarrollarlas por las limitantes que enfrentan en sus organizaciones.

La auto satisfacción de las colaboradoras es una de las razones que les motiva a estudiar la maestría MAFE, puesto que la consideran muy completa para adquirir nuevas destrezas y habilidades tanto técnicas como gerenciales. Entre las principales competencias adquiridas en los estudios de maestría se mencionan la capacidad de análisis, la organización procedimental, el liderazgo, el trabajo en equipo, así como otras vinculadas a los valores integrales.

De acuerdo con las respuestas de las egresadas, algunos de los aspectos que limitan el reconocimiento laboral para las mujeres, radica en los siguientes: la falta de oportunidades en igualdad de condiciones entre géneros, por un lado, la aplicación real de las leyes que promueven la igualdad y por otro lado el tipo de cargos a los cuales puede aspirar en la organización, favoreciendo en los puestos de Línea a los hombres y dejando en los de Staff a las mujeres.

Otro aspecto limitante obedece al tipo de discriminación laboral incluye además la selección por edades, la disponibilidad mayor entre una mujer soltera, sin hijos y a la que se puede manejar en tiempos indeterminados de horarios, para cumplir con la sobre asignación de tareas, sin que ello implique oportunidades de crecimiento laboral a largo plazo.

Frente a la disrupción entre la igualdad de género y el cumplimiento de las leyes laborales que amparan a las mujeres, las encuestadas consideran que las empresas podrían implementar acciones como hacer efectiva la política institucional con enfoque de género, para la selección en nuevos cargos y puestos, además, de desarrollar indicadores de evaluación eficientes mediante el cual se mida el desempeño laboral de forma objetiva.

En cuanto a los planes de carrera y sucesión, estiman que sería de valioso apoyo contar con la información completa de la organización y de esta forma saber cuál es su expectativa laboral a mediano y largo plazo.

La percepción de las tituladas con respecto al papel que juega Procomin es bastante favorable, sin embargo, consideran que la ruta de seguimiento mediante un plan estructurado que ofrezca un reconocimiento de la MAFE a nivel organizacional contribuirá significativamente a perfilarlas como recursos de alto valor para su empresa.

Procomin tiene la oportunidad de incluir en sus planes de mejora continua, la actualización de objetivos y estrategias encaminadas a proyectar la maestría desde el enfoque curricular y a su

vez, mejorar la proyección de las egresadas con competencias de alto valor que, a su vez, aumenta su valor competitivo en el mercado laboral.

Como parte de las tareas pendientes de la Universidad, el seguimiento a egresados se ha enfocado en el grado, y se plantea como tal en la reforma curricular en curso del posgrado, a partir del año 2022, según lo expuesto por Procomin.

Por su parte Procomin realiza encuestas de satisfacción de los usuarios con fines de mejora orientadas al servicio como unidad de posgrado, de igual forma evalúa a los maestros una vez concluido cada curso, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, para enfocar esfuerzos y recursos.

Para resumir los esfuerzos de mercadeo que implementa Procomin, estos se orientan de manera general al público y no a instituciones, este tema se ve desde la función de extensión de la universidad y resulta de convenios inter institucionales con entidades del Estado.

Finalmente, Procomin a pesar de su interés en captar usuarios, generar como producto final servicios de calidad competitiva y mantener una posición competitiva en el mercado, aún no cuenta con un plan de seguimiento para sus egresados, no tienen registros históricos del sector laboral donde se han desenvuelto y menos las condiciones bajo las cuales son valoradas las competencias formadas en las maestrías, dentro de las organizaciones.

IX. Recomendaciones

En los escenarios actuales la educación superior es un componente clave que exige una revisión permanente, debido al rol transformador que significa para los pueblos, tanto en su crecimiento económico, como en su desarrollo social sostenible.

La información concreta y veraz surge de una evaluación continua para las universidades, la que representa un referente al momento de considerar la pertinencia y relevancia de los planes de estudio, que generan la fuerza laboral esperada por las organizaciones.

Según la Teoría del Capital Humano, las diferencias existentes entre los distintos individuos y grupos a la hora de encontrar empleo, así como las diferencias salariales, están en función de su nivel educativo- formativo. De acuerdo con esta perspectiva, el funcionamiento del mercado de trabajo viene determinado en gran medida por el proceso y los resultados de la formación recibida en el sistema educativo. Las diferencias observables en el índice de ocupación, así como en la estructura salarial dependen de las diferencias entre el capital humano y su productividad.

Considerando la teoría, a mayor y mejor formación, mayor ocupación y mayor productividad, y a mayor productividad, mayor salario. Sin embargo, en la práctica, las diferencias en los índices de ocupación, así como las diferencias en los tipos de contrato y de salarios en los distintos sectores, e incluso dentro de una misma empresa.

En las instituciones donde laboran las egresadas tituladas de la MAFE, existe una condición distópica entre las plazas y salarios, si bien el mercado de trabajo está segmentado, existen trabajadoras con condiciones laborales y salariales muy distintas y sin posibilidades de competir dentro de su propia organización, a pesar que cuentan con las competencias y en muchos casos, con la experiencia que no es capitalizada por la organización.

El desempeño de las colaboradoras no se desarrolla plenamente debido a las pocas y en algunas organizaciones ninguna de las oportunidades de ejercitarlas dentro de la organización, debido a los procesos normativos ortodoxos, los estereotipos generacionales y contemporáneos, además del desconocimiento de las capacidades que adquieren en los cursos de maestría ofrecidos en Procomin.

Es apremiante aprovechar las oportunidades de modificación del mercado frente a los cambios ocurridos en los dos últimos años, producto de los eventos sociales del país y los generados a nivel internacional resultado de la pandemia, en la cual, se requieren habilidades multidisciplinarias y competencias gerenciales capaces de generar producción y presencia en el mercado para generar confianza entre los clientes.

Para lograr los resultados de mejora continua para las compañeras tituladas, se requiere romper los paradigmas frente a la falta de oportunidades en igualdad de condiciones para las

mujeres, la puesta en práctica de las leyes que promueven la igualdad y promover la competitividad de cargos y puestos en la organización.

A fin de romper la desigualdad laboral, se puede iniciar con el seguimiento de egresados y sus situaciones laborales, las cuales, junto con otras estrategias de investigación, se logre retroalimentar el currículo académico, adecuarlas a la demanda del mercado laboral, así como, para asegurar la pertinencia de las competencias formadas según las características laborales a nivel nacional y regional.

El seguimiento a los titulados y el grado de ocupación que alcanzan, debe considerarse como parte de los indicadores de la calidad académica de la educación superior. Generalmente al obtener un título de maestría se espera que sea mayor el índice de ocupación laboral. Está claro que esta relación no es efectiva, sino que es influenciada por múltiples variables. El grado de inserción laboral de los titulados depende más de la estructura del mercado de trabajo que, de la calidad de la enseñanza recibida.

Por lo antes relacionado, se espera que, junto con el conocimiento de la situación real de las egresadas, es conveniente que a su vez se logre contribuir con la actualización de las organizaciones mediante la propuesta de planes ajustados a la realidad socioeconómica del país, momento crucial para impulsar la planeación de carrera y sucesión tomando como recursos el capital humano capacitado con el que cuentan las organizaciones.

Como es evidente, desde la perspectiva de género, las tituladas de MAFE, enfrentan retos difíciles de enfrentar debido a la poca relevancia que se otorga a las mujeres en las organizaciones, además, de la imperante necesidad de generar mecanismos para monitorear y mejorar el vínculo entre oferta y demanda de competencias dentro de la organización.

Si bien es cierto, no solo se requieren de documentos técnicos con los cuales se recopilen, analicen y sistematicen experiencias a partir del seguimiento a egresadas, que permitan identificar y describir las expectativas a partir de encuestas, sino que, además, se creen compromisos medibles por medio de una planificación que incluya estrategias de mejora a largo plazo para las egresadas.

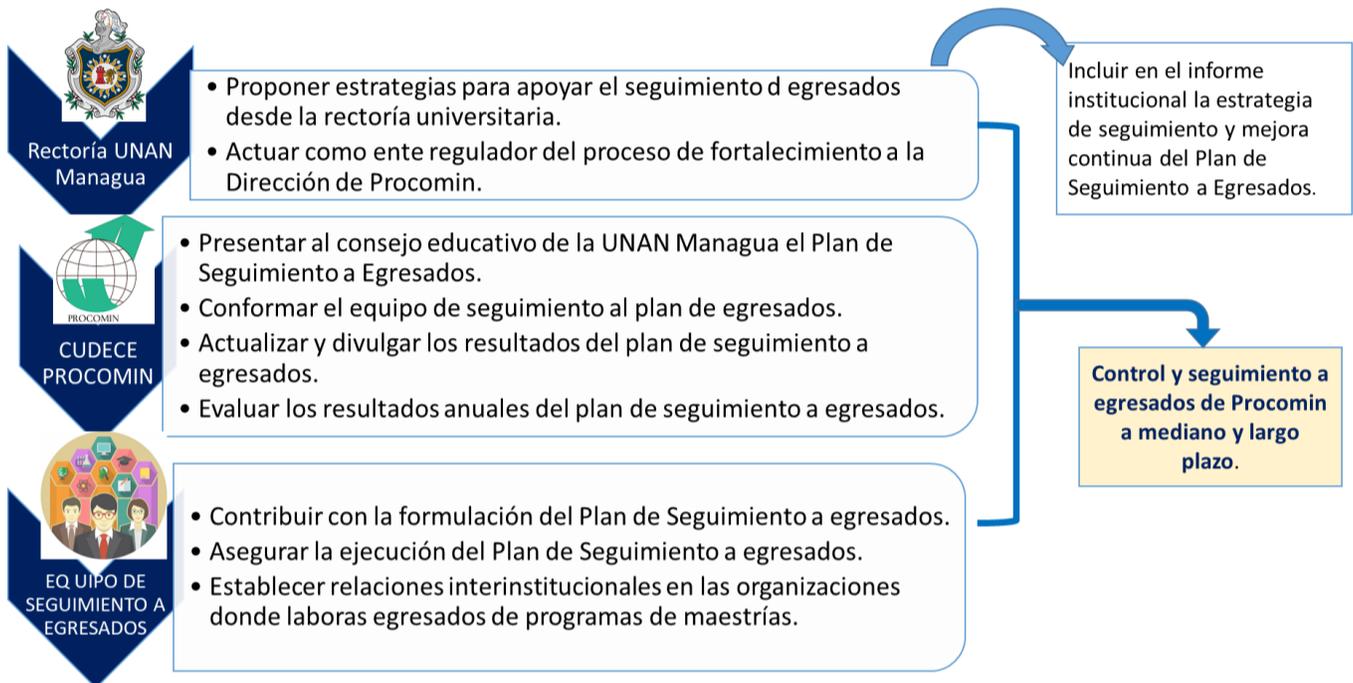
El trabajo de tesis propone como insumo el diseño del Plan de Seguimiento a Egresados de Procomin, como un documento de referencia para aprovechar la divulgación de la calidad de los estudios impartidos, también impulsar la carrera y continuidad de las egresadas dentro de sus empresas, tanto en las instituciones públicas como en las organizaciones privadas.

El propósito de la tesis, es que por medio del Plan de seguimiento a egresados que se incluye en esta investigación, se pueda dar los primeros pasos para atender las necesidades de las tituladas al momento de destacar la calidad de sus competencias, más el plus que implica destacar la calidad de la enseñanza continua que brinda la universidad a través de Procomin.

En cuanto al diagnóstico de egresados, se espera que el mismo brinde información sobre el estado actual de los egresados de Procomin, el análisis de satisfacción de egresados sobre la formación recibida y de los empleadores sobre el desempeño de los egresados en las empresas.

En este sentido, realizar el diagnóstico tiene doble finalidad: obtener información sobre la situación de los egresados respecto a cada indicador con el que se evalúa, para definir, describir y validar los componentes, mecanismos e instrumentos que van a integrar el Plan de seguimiento de los egresados como producto final, para su posterior implementación.

La información obtenida sobre de la situación de los egresados tomará en cuenta su realidad laboral y tratará de definir las principales demandas identificadas para estructurar elaborar propuestas de mejora en las instituciones donde laboran; por otro lado, actualizar la malla curricular de las maestrías seleccionadas MAFE.



Propuesta de la estructura de funcionamiento para implementar Plan de Seguimiento a Egresados de Procomin.

Elaboración propia

X. Bibliografía

- Allen, I.E.; Elam, A.; Langowitz, N. & Dean, M. (2007). *Report on Women and Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor*. Massachusetts, USA.: The Center for Women’s Leadership at Babson College.
- BCN. (2021). *Estado de la Economía y Perspectivas*. Banco Central de Nicaragua, Estudios Económicos. Managua: Banco Central de Nicaragua. Recuperado el 4 de Octubre de 2021, de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/estado_economia
- BCN. (2021). *Estado de la Economía y Perspectivas Octubre 2021*. Managua: Banco Central de Nicaragua.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera Edición ed.)*. Colombia: Pearson Educación.
- Briceño, A. (2011). La Educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países. *Apuntes del CENES, 30(51)*, 59. Obtenido de www.redalyc.org
- Chiavenato, I. (2009). CAPÍTULO 13 • Desarrollo de las personas y de las organizaciones PARTE V. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed., págs. 397- 438). México, D. F., México, D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Codina, J. B. (2015). Impacto que tiene la Inversion en Educacion Superior sobre el Desarrollo Economico: Factor Crítico de Progreso Economico. *1(1)*, 10. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <http://eprints.uanl.mx/17321/1/118.pdf>
- Delors, J. (1996). *La educación Encierra un Tesoro*. París, Francia: UNESCO.
- Dr. Escobar, Á. A. (Febrero - mayo de 2019). El posgrado en la UNAN-Managua y su relación con la sociedad nicaragüense II: implicaciones. (J. Orozco, Ed.) *Torreón Universitario, Año 8(Núm. 21)*, 10. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de [file:///D:/LHG/Downloads/admin-escobar-es%20\(3\).pdf](file:///D:/LHG/Downloads/admin-escobar-es%20(3).pdf)
- Elena Beltrán Pedreira, e. a. (2008). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos* (2da. Reimpresión ed.). (S. A. Fotocomposición e impresión: EFCA, Ed.) Madrid, Madrid, España: Alianza Editorial, S.A.
- Escobar, D. A. (2019). El posgrado en la UNAN - Managua y su relación con la sociedad nicaragüense II: Implicaciones. *El Torreón Universitario, 8(21)*, 15. Recuperado el julio de 2021, de www.faremcarazo.unan.edu.ni
- Escobar, D. A. (2019). El posgrado en la UNAN-Managua y su relación con la sociedad nicaragüense I: Histotia y Actualidad. *Torreón Universitario, 7(20)*, 21. Recuperado el julio de 2021, de www.faremcarazo.unan.edu.ni
- Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la direccion de recursos humanos*. Bilbao: Deusto .
- Forum, T. W. (2021). *Global Gender Gap Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Galindo, L. M. (2007). Fundamentos de Administración. En L. M. Galindo, *Fundamentos de Administración* (pág. 28). México: Trillas.
- GRUN. (2021). *Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026*. Managua: GRUN. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill - Interamericana de Editores S. A., de C. V.
- HILL, C. W. (2011). *Administración Estratégica Un enfoque integral* (Novena ed.). (R. Z. Espejel, Ed.) México, D. F., México: Cengage Learning.
- INIDE. (2021). *Encuesta Continua de Hogares Tercer trimestre 2021*. Instituto Nacional de Información de Desarrollo, Encuestas Trimestrales. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 8 de Octubre de 2021, de

https://www.inide.gob.ni/docs/Ech/ECH2021/III_trim2021/Publicacion_ECH_III_Trimestre_2021.pdf

INIDE. (2021). *Informe de Empleo*. INIDE, Encuestas Trimestrales. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 8 de Octubre de 2021, de https://www.inide.gob.ni/docs/Ech/ECH2021/III_trim2021/Publicacion_ECH_III_Trimestre_2021.pdf

INIDE, I. N. (2019). *Anuario Estadístico 2019*. Managua: INIDE.

INIDE, Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2010). *Censo Económico Urbano: Resultados de Masaya*.

Jean, S. B. (1803). *A treatise on political economy, reimpresso 2001*. New Jersey: Transaction Publishers.

Lagarde, M. (1996). Género y Feminismo. En M. Lagarde, *Género y Feminismo Desarrollo Humano y Democracia* (pág. 248). España: Horas y Horas.

Lamas, M. (1986). *La antropología feminista y la categoría de género* (noviembre, 1986, ed., Vols. vol. VIII,). México D. F., México: Nueva Antropología A.C. Recuperado el 11 de Diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15903009>

LeBoterf, G. (2000). *Cómo gestionar la calidad de la formación* (Segunda Edición ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.

(s.f.). *NORMAS PARA EL SEGUIMIENTO E INSERCIÓN DE EGRESADOS DEB*.

OIT, O. I. (18 de Febrero de 2017). *Oficina para la Igualdad de Género OIT*. (OIT, Editor, & O. p. OIT, Productor) Recuperado el 11 de enero de 2022, de Naciones Unidas: <https://www.ilo.org/public/spanish/gender.htm>

panhispánico, D. (10 de enero de 2010). *Real Academia de la Lengua*. Obtenido de Diccionario panhispánico de dudas: <https://www.rae.es/dpd/g%C3%A9nero>

Procalidad Educación Superior. (2018). *Diseño de un sistema de seguimiento de egresados*. Lima, Perú: PROCALIDAD. Recuperado el 3 de abril de 2022, de <https://core.ac.uk>

PROCOMIN, C. (11 de Noviembre de 2021). *Reseña Histórica Procomin*. (C. PROCOMIN, Ed.) Managua, Managua, Nicaragua.

Pulgar-Vidal, L. H. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda Edición ed.). (U. P. (UPC), Ed.) Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Smith, A. (1794). *Naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. España: Oficina de Viuda e Hijos de Santander. Valladolid. 1794. Obtenido de https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/La_Riqueza_de_las_Naciones.Red.pdf

Unidad Técnica Proyecto Calíope (Instituto de la Mujer, F. M. (2007). *Protocolo de implantación de Mainstreaming de Género*. (I. d. Sociales, Ed.) Madrid, España: INFOSAG.

XI. Anexos

Anexo No. 1. Matriz del problema

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
¿Qué impacto tienen los estudios de Maestría en la mejora de cargos y puestos para las mujeres, al concluir sus estudios en Procomin?	Analizar los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020.	¿Qué retos enfrentan las mujeres con títulos de maestría en el trabajo?	Identificar las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, en sus centros de trabajo.
		¿Cuál es el impacto laboral que tiene para las mujeres obtener el Título de Maestría?	Determinar los factores que inciden en el reconocimiento laboral de las mujeres con estudios de Maestría.
		¿Cómo ayudaría a las mujeres con títulos de maestría, el seguimiento de Procomin?	Dar a conocer algunos de los aspectos que limitan el reconocimiento laboral de las mujeres.
		¿De qué forma el seguimiento de Procomin contribuirá a mejorar los centros de trabajo?	Proponer estrategias de seguimiento a las mujeres graduadas en Procomin dentro de las organizaciones donde laboran.

Anexo No. 2. Instrumento de encuesta

Encuesta

El objetivo de esta encuesta es: Analizar los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020, de acuerdo con los programas de incentivo o estímulos en cargos o puesto de sus organizaciones. Su participación es muy valiosa para el estudio, le agradecemos responda con sinceridad a cada uno de los ítems.

EDAD _____

1 Favor marcar el enunciado que le identifica

Estado Civil: Soltera <input type="checkbox"/>	Casada <input type="checkbox"/>	Unión de hecho estable <input type="checkbox"/>	
Número de hijos:			
Título de pre grado:			
Título de Maestría:			

2 Rango de Ingresos aproximado

US\$400.00 - US\$600.00	
US\$601.00 - US\$800.00	
US\$801.00 - US\$1,000.00	
US\$1,001.00 - US\$1,200.00	

3 En su puesto de trabajo puede implementar mejoras de acuerdo a sus habilidades

Siempre	
Algunas veces	
El Manual de Operaciones no lo permiten	
El área de trabajo no lo permite	
El jefe inmediato no lo permite	

4 La organización le motiva a adquirir habilidades y destrezas para mejorar sus competencias en el ejercicio de sus funciones

La organización promueve acciones apoyando mediante el financiamiento parcial o tiempo de estudio	
Hay poca o nula promoción en realizar estudios de especialización y posgrado	
El perfil del puesto obedece a un Manual de Operaciones de estricto cumplimiento y poco flexible en la implementación de cambios	
El jefe inmediato no motiva a ningún empleado	

5 La organización informa acerca del plan de carrera y sucesión a los empleados

No existe el plan	
Existe el plan, lo divulgan a todo el personal y ejecutan según las metas propuestas en el plan	
Informan solamente a algunos empleados	
Informan a todos los empleados, pero no lo ejecutan	
Informan a todos los empleados, pero lo ejecutan con empleados recomendados	

6 La organización ofrece opciones de mejoras en puestos o cargos a mediano y largo plazo mediante evaluaciones de desempeño objetivas

Siempre	
Algunas veces	
Las evaluaciones solamente se emplean para estímulo por bonos una vez al año	

No existen manuales de evaluación con este propósito	
El jefe inmediato evalúa según su criterio	
Se evalúa a los empleados que tuvieron algún incidente laboral	

- 7 **La adquisición de nuevos grados académicos es relevante en su organización durante la evaluación de sus funciones para optar un puesto o cargo mejor.**

Muy relevante	
Relevante	
Poco relevante	
Irrelevante	
No tengo comentario	

- 8 **Considere algunas razones que le motivaron a obtener el título de Máster en Administración Funcional de Empresas**

1
2
3

- 9 **Expres brevemente los cambios vivenciales, luego de obtener el título de Máster en Administración Funcional de Empresas**

A nivel personal:
A nivel laboral:

- 10 **Describa dos nuevas competencias adquiridas durante la maestría, que a su criterio le resultan muy favorables para mejorar el desempeño laboral en su puesto de trabajo**

1
2

- 11 **Según su auto evaluación, cual ha sido su mayor aporte a la sociedad, al culminar sus estudios de maestría**

- 12 **En términos de beneficios monetarios, exprese si ha recibido aumento salarial, promoción en puesto de trabajo o cargo, en su empresa luego de la maestría.**

- 13 **La organización brinda oportunidades iguales a hombres y mujeres cuando se presentan vacantes para nuevos puestos**

Siempre	
Nunca	
Si el puesto no es de jefatura se compite en igualdad de condiciones hombres y mujeres.	
Si el puesto es para un cargo de jefatura que puede aspirar a una dirección superior se le brinda mayor oportunidad a los hombres.	
Si el puesto es en cargos intermedios o de servicios, tales como: RRHH, Administración, contabilidad, ventas, etc., compiten en igual de oportunidades.	

- 14 **Según su apreciación, qué criterios cree que considera la empresa al momento de valorar la promoción a un puesto o cargo, entre las compañeras que tienen grado de maestría.**

Si es soltera, no tiene compromisos personales y se dedica a sus funciones fuera del horario laboral.	
Si cuenta con una recomendación superior.	
Si sus competidoras en el puesto son otras mujeres.	

15 Seleccione cuál de las acciones podrían mejorar las oportunidades de reconocimiento laboral en las empresa, para las compañeras con títulos de maestrías

Contar con políticas institucionales que promuevan la igualdad en las asignaciones de puestos y cargos	
Garantizar indicadores de desempeño para medir el desempeño a partir de competencias	
Que la organización cuente con planes de carrera y sucesión	
Impulsar propuestas estratégicas institucionales, que hagan cumplir la ley de equidad de género	

16 Ha participado en otros cursos impartidos en Procomin, después de estudiar la maestría

Si	
No	

17 Ha participado en encuentros promovidos por Procomin, para conocer su situación laboral después de estudiar la maestría

Si	
No	

18 Procomin se comunica con su empresa promoviendo ofertas académicas de especialización y posgrados, para el personal

Si	
No	

19 Considera que Procomin podría contribuir al reconocimiento de las competencias de las egresadas, si divulgara las habilidades y destrezas que adquieren en las diferentes ofertas académicas, en las empresas.

Si	
No	

Anexo No. 2. PREGUNTAS AL DIRECTOR DE PROCOMIN

Estimado director de Procomin

Es un gusto informarle que, como parte de la tesis de investigación para optar al título de Maestría en Administración Funcional de Empresas MAFE, se ha considerado contar con su participación, a fin de contar con el aporte de conocer sobre la gestión integral de Procomin en los procesos de formación continua y su impacto en el entorno laboral, económico y social de los servicios.

A continuación, se presentan una serie de preguntas por medio de las cuales tendremos la oportunidad de destacar logros y retos, paradigmas y fortalezas con los que trabaja la Dirección de Procomin durante los procesos de formación continua.

I. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:

En el plan estratégico de la UNAN Managua, 2020 – 2024, en el capítulo Extensión Universitaria, página no.87, la línea estratégica del quinquenio será: “Vinculación de la Universidad con sectores sociales, productivos y de servicios”. A su vez, indica como meta “la satisfacción del 90% de participantes satisfechos en educación continua”. Tomando en cuenta lo anterior exprese su punto de vista en calidad de director de Procomin acerca de los siguientes aspectos:

1. ¿considera que la meta refleja los alcances individuales de los participantes en relación a la satisfacción individual en el ámbito laboral y sus beneficios, una vez alcanzan la titulación; o el indicador solamente se enfoca en una orientación hacia la satisfacción de los servicios educativos ofertados por Procomin?

2. ¿qué estrategia realiza Procomin para dar seguimiento a los egresados, a partir de la meta del plan estratégico de la UNAN Managua?

3. Por su formación y experiencia profesional, los datos, así como el análisis de resultados acerca de la satisfacción de los egresados, le ha permitido proponer mejoras en los aspectos de mercadeo “seguimiento posterior a la venta del servicio”, sobre este asunto ¿qué estrategias de mercadeo consideraría impulsar en las instituciones que utilizan los servicios de Procomin en la formación continua, a fin de motivarles a valorar la calidad y competitividad de los titulados dentro de sus organizaciones?

4. ¿Cómo se integra el eje de género en el Plan Estratégico tanto en la oferta de servicios como en la potencialización de resultados competitivos obtenidos en los estudios de MAFE?

II. ASPECTOS CURRICULARES

1. Indique las tres principales áreas dentro de una organización se podrían aprovechar las competencias y habilidades adquiridas por un egresado de MAFE.

2. La dirección de Procomin desarrolla estudios de seguimiento posterior a la venta de sus servicios en las organizaciones donde tienen presencia los titulados de MAFE. Si la respuesta es afirmativa se le pide explique cuáles son y cómo los han realizado.

3. Según los resultados de la encuesta aplicada a mujeres tituladas en MAFE el impacto en sus centros de labores ha sido mínimo (mejora salarial, desarrollo profesional, asignación de nuevos perfiles de puesto y cargo) ¿considera que La MAFE responde a las demandas o necesidades del mercado laboral actual en relación con la oferta curricular del curso?

4. Las ofertas de Procomin son destinadas a una amplia diversidad de consumidores de servicios, en organismos públicos y privados con perfiles ocupacionales en diversos ámbitos financieros, políticas, industriales, consultorías, compañías industriales y servicios varios, etc., ¿Cuáles son los criterios que emplean para diseñar su estrategia de mercado, capaz de motivar al usuario para satisfacer sus demandas?

5. Finalmente, ¿Cuál cree que es el valor agregado al obtener la titulación de MAFE, como servicio educativo, analizado desde la perspectiva del marketing retail, sin comprometer la realidad laboral en las empresas y a su vez, mantener la fidelidad de los usuarios finales?



“Análisis de los cambios en el entorno laboral, para las mujeres tituladas de la Maestría en Administración Funcional de Empresas, cohorte 2018 – 2020”

