



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)

**“EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
EN LA FORMACIÓN DOCENTE EN LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA.

Lic. Rodolfo Mundo Velásquez

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. CAROLINA GÓMEZ HINOJOSA

INTRODUCCION

En este documento se hace un análisis retrospectivo de la vida académica de la Facultad de Contaduría y Administración con el propósito de ubicar cronológicamente la existencia de la Facultad como el eje central del proceso de este trabajo de investigación para conocer el impacto de la capacitación en el desarrollo de la formación docente de la Licenciatura en Administración Turística.

Se argumentan como datos de su origen entre otras cosas, que al fundarse la Universidad Autónoma de Chiapas en septiembre de 1974, la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas fue absorbida, adoptando el nombre de Escuela de Contaduría y Administración y que en 1984 como consecuencia de la creación del posgrado en administración, la Escuela de Contaduría y Administración se convierte en la Facultad de Contaduría y Administración.

Por otra parte, se realiza un análisis en relación con la historia de la actual Licenciatura en Administración Turística para identificar fortalezas y debilidades de la carrera hasta llegar a su situación actual.

En El capítulo I se ejecuta una exposición conceptual acerca de la capacitación y desarrollo como un modelo que proporcione una visión general de la necesidad de capacitar de manera permanente para el desarrollo organizacional, con tendencia hacia la superación académica de los docentes siguiendo los lineamientos de la Universidad Autónoma de Chiapas en la búsqueda de la superación académica con calidad. De la misma manera, se hace una descripción y evaluación de las necesidades de capacitación e inducción, como herramientas de utilidad en el sistema educativo.

Se describen contenidos de programas de capacitación, los métodos de instrucción y evaluación de los mismos para que como en todos los sistemas administrativos se tenga disponible la posibilidad de monitorear de manera permanente dichos programas, modificando y adaptando lo que mejor convenga para el logro del objetivo.

En el Capítulo II se realiza una medición del desempeño de los docentes de la Licenciatura en Administración Turística para conocer la pertinencia de su participación en la formación del profesionista en esta carrera profesional y definir basado en ese diagnóstico, los programas de capacitación que se deban poner en práctica en base a las debilidades que se detecten aunado a la perspectiva de la Universidad Autónoma de Chiapas de cara al futuro.

En el capítulo III se efectúa un análisis de la planta docente de la Facultad de Contaduría y Administración, considerando fundamentalmente aspectos importantes de identificación tales como : su formación profesional y académica, estudios de especialización, postgrados, experiencia profesional y generación de productos académicos entre otros, con la finalidad de identificar su grado de preparación y capacitación profesional, tendente en primer lugar a ubicar su posición respecto del tema de investigación y en segundo lugar para definir y proponer diversos programas de capacitación académica y profesional.

Se realiza un análisis de la situación que presenta el docente de la Licenciatura en Administración Turística, para conocer cuales son sus fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de frente a esta carrera profesional y frente al reto de preparar mejores profesionales del turismo. Así como una revisión de la Normatividad Universitaria relativa a la Ley Orgánica, Reglamento de Docentes y del Contrato Colectivo de Trabajo para ubicar la posición de los docentes en el ámbito laboral Universitario y conocer si esta reglamentación en algún momento es limitativa de la participación del docente o tal vez el docente no aprovecha las oportunidades que se le ofrecen a través de esta normatividad.

En el Capítulo IV se realiza el esquema de investigación en donde se desarrolla la metodología empleada, el problema de la investigación, los objetivos y la hipótesis planteada. En virtud de las características del trabajo que se realiza, el tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional

En el Capítulo V se presentan los resultados y análisis de las encuestas aplicadas a los docentes y se establecen los resultados. Se procedió a la adecuación de las técnicas y el diseño de los instrumentos que permitieron recolectar información válida y confiable para probar la hipótesis, y obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I.- Capacitación y Desarrollo	7
I.1.- Definiciones	8
I.2.- Capacitación y Desarrollo	10
I.2.1.- Evaluación de las Necesidades	18
I.2.2.- Objetivos de Capacitación y Desarrollo	23
I.2.3.- Contenido del Programa de Capacitación	26
I.2.4.- Métodos de Instrucción.	30
I.2.5.- Evaluación	37
I.3.- Inducción y Orientación	42
I.3.1.- Descripción y Propósito	42
I.3.2.- Impacto del Medio	43
I.3.3.- Utilidad y Validez de los Sistemas de Orientación e Inducción	45
I.4.- Capacitación Docente.	46
Capítulo II.- Evaluación del Desempeño	50
II.1.- Estándares de Desempeño.	51
II.1.1.- Prácticas y Problemas con los Estándares del Desempeño.	52
II.2.- Mediciones del Desempeño.	53
II.2.1.- Requisitos de las Medidas de ejecución.	53
II.2.2.- Medidas de Ejecución más Comúnmente Empleadas	54
II.2.3.- Ventajas de la Evaluación del Desempeño.	54
II.2.4.- Parámetros de Desempeño.	55
II.2.5.- Medición del Desempeño.	56
II.3.- Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño durante El Pasado.	56
II.4.- Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.	60
II.5.- Medición del Desempeño Docente.	91
II.5.1.- La Investigación Evaluativa como Análisis de Sistemas	92
II.5.2.- La Investigación Evaluativa como Manejo de Información.	92

Capitulo III.- Diagnostico de los Docentes de la Licenciatura en Administración Turística	97
III.1.- Normatividad.	97
III.1.1.- Ley Orgánica	98
III.1.2.- Estatuto General	98
III.1.3.- Estatuto del Personal Académico.	99
III.1.4.- Contrato Colectivo de Trabajo.	100
III.2.- Población Docente	102
III.3.- Formación Profesional y Académica	104
III.3.1.- Grado Académico	107
III.3.2.- Estudios de Especialización	107
III.3.3.- Experiencia Profesional	108
III.3.4.- Generación de Productos Académicos	109
III.3.5.- Participación en Cuerpos Colegiados	110
III.3.6.- Participación en Asociaciones Profesionales	110
III.3.7.- Antigüedad	110
III.3.8.- Categoría	111
III.4.- Perfil Profesiográfico del Docente.	112
III.4.1.- Formación Disciplinaria	113
III.4.2.- Conocimiento del Idioma Ingles	114
III.4.3.- Conocimiento de Sistemas de Cómputo	115
III.4.4.- Experiencia en la Docencia.	115
Capitulo IV.- Esquema de Investigación	118
IV.1.- Planteamiento del Problema.	118
IV.2.- Justificación.	121
IV.3.- Objetivos.	122
IV.3.1.- Objetivo General.	122
IV.3.2.- Objetivos Particulares.	123
IV.4.- Hipótesis.	123
IV.5.- Variables.	124
IV.6.- Metodología de la Investigación.	127
IV.6.1.- Diseño de la Investigación.	127
IV.6.2.- Población a Estudiar.	128
IV.6.3.- Criterios de Selección.	128
IV.6.4.- Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.	129

Capítulo V.- Resultados y Análisis.	140
V.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados.	141
V.1.1 Formación Académica	141
V.1.2 Trayectoria Laboral	142
V.1.3 Desempeño Académico	143
V.1.4 Desarrollo Curricular	143
V.2.- Propuestas	147
V.3.- Conclusiones y Recomendaciones.	152
Bibliografía	156
Anexos	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo.	18
Figura 2 Determinación de las necesidades de capacitación.	22
Figura 3 Contenido del programa de capacitación.	27
Figura 4 Pasos para la Evaluación de la Capacitación y el desarrollo	38
Figura 5 Retroalimentación para la Función de Recursos Humanos.	64
Figura 6 Modelo Sistémico de Consecución de Metas a través de la Implementación del Currículo	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de la capacitación	17
Tabla 2 Factores que influyen en el comportamiento del trabajador	36
Tabla 3 Factores que estimulan el nuevo comportamiento del trabajador	36
Tabla 4 Métodos de Evaluación basados en el Desempeño durante el Pasado	60
Tabla 5 Distribución de la planta docente por Asignación de tiempo	102
Tabla 6 Distribución de la planta docente por grado Académico	103
Tabla 7 Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.	103
Tabla 8 Evolución histórica del grado de habilitación docente	105
Tabla 9 Nivel de Estudios	105
Tabla 10 Análisis cronológico del perfil PROMEP de la Planta docente	105
Tabla 11 Ubicación laboral docente LAT	108

CAPITULO I
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1.1.- Definiciones.

Uno de los temas de gran importancia en la actualidad en las Instituciones Públicas o Privadas es la capacitación.

La capacitación da respuesta a una necesidad que impacta fuertemente a los individuos y a las comunidades laborales considerando que la capacidad del trabajador es la base de un mejor desempeño y de progreso comunitario.

Aunque el término capacitación es aparentemente sencillo, es pertinente revisar algunas definiciones en virtud de que a veces resulta confuso para muchos entender con claridad el concepto.

A continuación se analizarán algunas acepciones del término capacitación, con el propósito de conocer su origen y su aplicación, de acuerdo al criterio de diferentes investigadores y con la finalidad de entender bien este fenómeno.

De acuerdo con Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía Patricia¹ Capacitación se deriva del adjetivo *capaz* y este a su vez se deriva del verbo latino *cápare* que significa "dar cabida" y la define como: "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo"

El reconocido autor Arias Galicia, Fernando² en su libro Administración de Recursos Humanos señala que "capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

¹ Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia.- Administración de la Capacitación.- Mc Graw Hill.- 1990-pp.1,2.

² Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas.- 5ª. Edición 1998-p.319

De la misma manera, Magill, Samuel y Monaghan, Jhon³ proponen entender a la capacitación como “un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares, como parte de un entrenamiento planeado y programado”.

Mendiola, Ma. De Lourdes⁴ en su libro menciona que “Capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades”.

Rodríguez Valencia⁵ cita a otros autores que definen el concepto de capacitación dentro de los que se encuentran los siguientes;

Para Byarrrs y Rue la capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las actitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

El autor A. F. Sibila la define como el proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

Para Amaro Guzmán es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Las diferentes definiciones hasta ahora mencionadas, señalan con claridad que el proceso de capacitación al personal, va dirigido hacia un solo sentido, el de ser mas productivo con la obtención de habilidades manuales, técnicas y conocimientos generales de su entorno.

³ Magill, Samuel B. y Monaghan, Jhon E.- Instrucción en el trabajo.- Editorial Diana.- 1987.- p.133

⁴ Mendiola, Maria de Lourdes.- Criterios para la Selección de Cursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento- Editorial Cenapro- 1980 p 32

⁵ Rodriguez Valencia Joaquin- Administración Moderna de Personal- Editorial Thompson - Sexta edición- 2002- pp 208- 212

En términos muy genéricos, ser más productivo implica hacer más con menos o con los mismos recursos hasta ahora disponibles, hacia un objetivo planeado y claramente definidos, sin embargo, todas las definiciones señaladas indican técnicas, métodos, planes y reglas como los medios apropiados para lograr que el individuo se capacite.

Es conveniente considerar también el aspecto motivacional del que habla Abraham Maslow en el sentido de Pertenencia que debe tener todo trabajador en su Organización.

I.2.- Capacitación y Desarrollo

Rodríguez Valencia⁶ comenta que los antecedentes de la capacitación surgen en las sociedades agrícolas, las profesiones solían ser hereditarias (el trabajo reconocido en la mayor parte de las sociedades era el realizado por los hombres) y las habilidades propias de cada una de ellas se transmitían de padres a hijos. Más tarde, los gremios que surgieron proporcionaron amplios contactos entre las personas dedicadas al mismo tipo de profesión, estableciendo distintos niveles de habilidades y utilizando también un sistema propio de evaluación teórica y práctica.

La capacitación tiene su base histórica en el Código más antiguo reconocido por la sociedad actual (*CÓDIGO DE HAMMURABI*), referente a que los artesanos deberían enseñar sus artes y oficios a los jóvenes, actividad de gran relevancia y organización que logra ser una de las primeras actividades agremiadas

En el siglo XIX, con la llegada de la industrialización, muchos abandonaron los trabajos tradicionales para formar parte de la amplia —y a veces no tan hábil— fuerza de trabajo industrial. Dados los bajos niveles de capacitación exigibles en muchas empresas, la formación se desarrollaba en el propio lugar de trabajo, ya que las nuevas exigencias requerían un periodo de aprendizaje. La gestión de este aprendizaje la solían realizar los graduados que habían seguido una educación tradicional.

Durante todo este periodo, y quizás hasta finales de la década de 1960, la Formación Profesional en las escuelas europeas fue

⁶ Ibidem – p 213

reducida a actividades como 'corte y confección' o 'cocina' para las mujeres, y 'carpintería' o 'metalistería' para los hombres, además de estar limitada a aquellos jóvenes cuyos resultados académicos eran más bajos o que procedían de ámbitos sociales inferiores, para de esta forma mantener y reforzar los roles sociales y la categoría de ciertas profesiones.

Werther, William Jr. Y Keith Davis⁷ Antes de iniciar cualquier acción hacia el proceso de capacitación en las organizaciones, es muy importante identificar las necesidades reales de capacitación, sin lo anterior, todo será un gasto y no una inversión y conlleva además a no lograr los objetivos de la misma en forma integral.

Los directores, los gerentes o los administradores de cualquier organización, deberán evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

En primer lugar, se debe evaluar a conciencia las necesidades del empleado y las de la organización, a fin de llegar a los objetivos de su labor y que estos sean funcionales.

Una vez determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Lo anterior permitirá crear un programa efectivo de capacitación que permita coadyuvar a solucionar las deficiencias de la organización y cerrar la brecha de la calidad.

Toda organización cuya visión sea obtener su desarrollo, requiere de un programa de capacitación que le permita aprovechar al máximo el potencial y habilidades de sus colaboradores, para lograr la eficiencia en sus procesos, lo cual le permitirá alcanzar un buen nivel en rentabilidad, imagen, costos de operación, posicionamiento en el mercado, cohesión organizacional, calidad, cultura organizacional y por consiguiente el desarrollo.

⁷ Werther, William, Jr. y Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos.- McGraw Hill.- 1996.- p.150

Ahora bien, para elaborar un programa de capacitación primero se deben detectar las necesidades tanto del colaborador como de la organización, es decir realizar un diagnóstico donde se detecten los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar, esto con miras hacia los objetivos de la misma, para lograr su desarrollo a largo plazo.

Es importante señalar que el costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, por lo tanto para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial, por ejemplo una empresa que realiza un cambio en su estrategia crea la necesidad de capacitación; al expandirse en el mercado requerirá de capacitación para el personal de nuevo ingreso; ante el uso de la nueva tecnología se requiere también de capacitación; para optimizar recursos y evitar el desperdicio de insumos en una empresa se necesita de un programa de capacitación enfocada al ahorro y optimización.

Uno de los enfoques de evaluación de necesidades consiste en la identificación de tareas, esto se da a partir del análisis de la descripción de un puesto, ya que se desarrollan planes específicos con objeto de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro de los enfoques consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación se deben establecer los objetivos de capacitación y desarrollo, para que se pueda evaluar el éxito obtenido. En base a ello se estructura el contenido del programa.

Ahora bien, la capacitación y desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Existen principios de aprendizaje que nos permiten aprovechar de manera más efectiva el proceso de capacitación, a los cuales se les conoce como principios pedagógicos, tales como :

- Participación: Cuando el aprendiz participa activamente en el proceso de aprendizaje.
- Repetición: Al repetir las ideas claves se logra mantener permanentes en la memoria.
- Relevancia: Destacar la importancia de cada tarea dentro de un proceso para seguir el procedimiento correcto.
- Transferencia: Consiste en practicar lo aprendido en simuladores para hacerlo más real y aprenderlo mejor.
- Retroalimentación. Esto es la evaluación del progreso de cada persona, sobre lo aprendido.

En cuanto al método a utilizar depende de la efectividad respecto del costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso, las preferencias y la capacidad del facilitador, los principios de aprendizaje a emplear.

Los métodos de capacitación y desarrollo son: Instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, relación experto-aprendizaje (en este método existen claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato), conferencias y presentación de videos, entrenamiento vestibular, Role Playing y dramatización (interpretación de un rol diferente al que se tiene en la organización), estudio de caso (análisis en situaciones problema), estudio individual y aprendizaje programado, capacitación en laboratorios, aprendizaje mediante la práctica.

Para verificar el éxito de un programa se deben evaluar los resultados en base a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

El desarrollo de los Recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados, lo cual constituye uno de los retos del profesional del siglo XXI.

Rodríguez Valencia establece que con la llegada de las nuevas tecnologías, de los ordenadores o computadoras y de otras máquinas programables, el nivel y el tipo de habilidad requerida por la mayoría de las profesiones cambió de forma significativa. En especial, el desarrollo de Internet y de otros medios de comunicación ha permitido facilitar el intercambio entre las diferentes culturas y pueblos, más allá de las fronteras.

Estas nuevas tecnologías están provocando un profundo cambio en los métodos de trabajo, en la estructura de las empresas, en la naturaleza del trabajo y en la misma sociedad.

En líneas generales, los gobiernos y los centros educativos han sido lentos en sus respuestas a estos rápidos cambios, en la identificación de las nuevas estructuras socioeconómicas y en las formas de educación y de formación para atender a la sociedad emergente. La mayor parte de los estudiantes de Europa y América, y muchos de Asia, han reconocido la importancia de los ordenadores en sus vidas y han tenido acceso, al menos, a alguna formación básica.

Sin embargo, aún existe un cierto desfase entre la necesidad cada vez mayor de los empresarios de tener empleados que sepan resolver problemas técnicos y que posean otras habilidades transferibles, y los estudiantes recién graduados que les ofrecen las escuelas y las instituciones académicas superiores. Con el declive de las profesiones u oficios tradicionales (como la carpintería) y la necesidad cada vez mayor de aprender nuevas habilidades, se está desarrollando una subclase con aquellos que no pueden ingresar en el ámbito de las profesiones actuales. Sin una formación apropiada y flexible, su número aumentará con consecuencias sociales considerables.

Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosos países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predominen aspectos como el diseño y la tecnología.

Más allá de la escuela, los estudios de Formación Profesional se desarrollan en instituciones especiales y en escuelas técnicas especializadas en actividades concretas. En los últimos años, los sistemas de formación que combinan la teoría con la experiencia práctica, mediante acuerdos entre la administración y las organizaciones empresariales (públicas o privadas), han sido efectivos en la mejora de los niveles de habilidad y en el tiempo exigido para trabajar con nuevas clases de maquinaria.

También es frecuente que la Formación Profesional esté presente en las escuelas técnicas, una vez concluida la enseñanza secundaria, y en institutos politécnicos, así como en el lugar de trabajo. Numerosas escuelas o politécnicos han pasado hoy a tener rango universitario, proporcionando cursos profesionales y académicos en frecuente contacto con los colegios profesionales locales, con otros centros de enseñanza superior y con organizaciones empresariales.

Por otro lado, hoy se desarrollan nuevos métodos de aprendizaje utilizando las ventajas de la moderna tecnología, lo que permite perfeccionar la educación a distancia y estimular el estudio individual.

De esta manera, está desapareciendo la línea de separación entre la Formación Profesional y la académica, que podría considerarse como una 'reliquia' de las exigencias de la sociedad industrial inicial, con sus necesidades laborales asociadas y una estructura de clases resultante (cuya raíz establecía una línea divisoria entre trabajo intelectual y manual).

La capacitación se funda, principalmente, en la necesidad de las empresas para ser competitivas y estar siempre a la vanguardia, lo que logra únicamente si cuenta con personal calificado; de tal suerte que surge la necesidad de contratar persona con conocimientos nuevos y acordes a las exigencias modernas de los clientes, debido a la gran oferta de productos y servicios, por lo que resultaba más cómodo o práctico cambiar al empleado "obsoleto" por uno con los conocimientos actuales (despedir y contratar), caso contrario el empleado tenía la necesidad de sufragar su propia capacitación o actualización, como también se conoce comúnmente.

Los objetivos⁸ de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
-
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
-
- La concepción moderna sobre la GRH se caracteriza por una serie de rasgos, los fundamentales pueden expresarse así:
-
- Los RH constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
-
- Los RH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
-
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
-
- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo y demandado el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
-
-
-
-

⁸ www.monografias.com

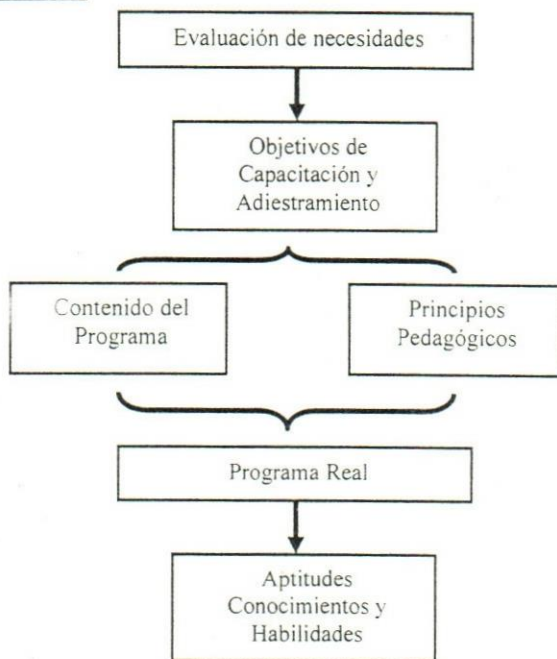
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica. El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones

Tabla 1 Proceso de la capacitación

ENTRADA	PROCESO DE CONVERSIÓN	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> ○ NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ○ RECURSOS ORGANIZACIONALES. ○ INFORMACIÓN. ○ LINEAMIENTOS NORMATIVOS. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. ○ TECNOLOGÍA EDUCATIVA ○ PROCESO DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ CONOCIMIENTOS. ○ HABILIDADES. ○ ACTITUDES. ○ EFICACIA. ORGANIZACIONAL.
RETROALIMENTACIÓN		

La figura No.1 permite observar esquemáticamente los pasos preliminares para la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

Figura No. 1. Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo.



Fuente: Adaptado de Werther, William Jr. Y Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos.

I.2.1. Evaluación de las Necesidades

Bohlander⁹ establece que en la mayor parte de las empresas en México, los colaboradores llegan con un cúmulo de experiencias obtenidas algunas de forma teórica desde las aulas en los niveles medio superior y universitaria, otras por capacitación recibidas en escuelas técnicas o en otras empresas donde colaboraron.

⁹ Boulanger / Snell / Shinn - Administración de recursos humanos- 12ª edición – 2001 – pp 217-222

Sin embargo hoy en día es necesario contar con un departamento de recursos humanos que impulse de manera permanente estrategias de capacitación para el mejoramiento de las habilidades, técnicas y aptitud de cada uno de los colaboradores, toda vez que el factor humano es lo mas importante en cada una de las empresas para que logren un desempeño optimo en las diferentes tareas que realizan.

En los Estados Unidos de América y otros países desarrollados gastan impresionantes cantidades en capacitación, van desde los 60 mil millones de dólares al año, con 1.7.mil millones de horas de capacitación formal. En promedio casi 50 millones de personas, reciben algún tipo de capacitación, con 30 horas de instrucción por colaborador, al año, de los cuales se imparte a vendedores, profesionales, supervisores de primera línea, gerentes de niveles medios, personal de servicio al cliente, trabajadores de producción, gerentes de niveles, ejecutivos, administrativos.

Pero además se da una inversión promedio de 180, 000 millones de dólares al año en capacitación informal, que van desde habilidades básicas de computo, hasta de servicio al cliente, hoy en día la tercera parte de los recursos se basa en capacitación de tecnología de vanguardia, principalmente informática.

El autor expone algo básico y muy importante para la empresa: que exista la conexión entre los objetivos estratégicos de la empresa y los diferentes programas de capacitación que se lleven a cabo, en lugar de modas, caprichos o lo que realice la competencia, por lo que gran parte de los recursos se desperdician, por estar mal dirigidos, diseñados, evaluados en fin, situación que afectan el desempeño organizacional, por lo que es muy importante utilizar un enfoque sistemático en la capacitación dividido en cuatro fases;

- 1.- Evaluación de necesidades
- 2.- Diseño de programas
- 3.- Instrumentación
- 4.- Evaluación.

Detectar necesidades de capacitación es muy importante ya que de eso depende el éxito o fracaso en los resultados que finalmente se reflejara en la eficiencia y eficacia del personal y del estado de resultados en cuanto a productividad y rentabilidad de las empresas.

Por lo que se requiere de realizar un análisis de la organización en cuanto al entorno, las estrategias y los recursos para determinar la forma en que se llevara a cabo la capacitación para una excelente entrega de resultados.

También se requiere de un análisis de las tareas, de cada uno de las áreas o departamentos, de dicha empresa, para que de esa forma se realice un correcto enfoque en cuanto a las capacidades, conocimientos y habilidades, que se necesitan para el correcto funcionamiento de los procesos en la búsqueda de la eficiencia al máximo para la obtención de buenos resultados.

Y por ultimo realizar un análisis del factor humano, en específico en los conocimientos que tienen, la efectividad en las tareas que realizan, para determinar los tipos de capacitación y las diferentes técnicas a utilizar.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, nos daremos a la tarea de realizar un estratégico diseño de capacitación integral, con fundamento a los datos obtenidos en base a encuestas, entrevistas, cuestionarios, entre otros.

Especificando objetivos y metas, recursos a asignar, fechas optimas para llevarlos a cabo, disposición y motivación de las personas, principios de aprendizaje, significado de la presentación, modelado, diferencias individuales, practica activa y repetición, aprendizaje total o en partes, aprendizaje distribuido o en masa, retroalimentación y refuerzo.

El éxito de cualquier esfuerzo en este importante rubro depende en mucho de las habilidades pedagógicas y de las características personales del instructor, como conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras muy claras, asistencia individual, entusiasmo, pero además a los gerentes que demuestren ser excelentes instructores se les tendrá que recompensar para que sensibilice a su equipo a la eficiencia de las operaciones.

Los autores Coldrick Arthur J. y Lyons Thomas P.¹⁰ describen a la necesidad de capacitación como "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".

A partir de este criterio de enfocar la evaluación de necesidades de capacitación en las organizaciones, es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

- 1.- Como la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro
- 2.- Como la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

El primer concepto que es más genérico, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas que comúnmente carecen de descripciones de puestos.

El segundo es más complicado y supone la especificación de requerimientos del puesto para investigar la diferencia a la que se hace mención.

Sin embargo, Canonici Aldo¹¹ sostiene que la identificación de necesidades de capacitación no puede separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La empresa entonces deberá comenzar por tener muy clara la situación de ¿cuáles son los estándares a alcanzar y hasta que punto se alcanzan?

De la misma manera, Stoner, James y Freeman Edward¹² por su parte, señalan que existen cuatro procedimientos para determinar las necesidades de capacitación en las organizaciones:

- 1.- Evaluación del desempeño.**- El trabajo del empleado se deberá medir comparándolo con las normas o estándares establecidos por la organización.

¹⁰ Coldrick Arthur J. y Lyons Thomas P. - Como Identificar las Necesidades de Capacitación.- Boletín CINTERFOR, No. 40 julio-agosto 1975.p.9

¹¹ Canonici Aldo: Dirección y Organización, vol. 3 Bilbao. Deusto, 1973. p.112

¹² Stoner, James y Freeman, Edward.- Administración.- Prentice Hall.- 1996..México.- p.429

2.- Análisis de los requisitos del trabajo.- Se estudiarán las habilidades y los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo y se medirán contra las habilidades de los trabajadores presentes o futuros.

3.- Análisis de la organización.- Se estudiará la eficacia de la organización en el logro de sus metas para determinar las diferencias posibles.

4.- Encuestas a los empleados.- Se aplicará una encuesta a los empleados y a los gerentes para que describan a su juicio los problemas que observan en su trabajo y las medidas que creen necesarias para resolverlos. (figura No. 2)

Figura No. 2 Determinación de las necesidades de capacitación.



Fuente: Adaptado de Stoner, James y Freeman, Edward - Administración - Prentice Hall, 1996, México.

Cuando se han determinado las necesidades de capacitación, el área responsable deberá iniciar el procedimiento que concluya con la capacitación, la que podrá ser en su caso, de la siguiente manera:

Capacitación sobre la marcha

- Rotación de empleados
- Internados (tutorías)
- Capacitación supervisada

Capacitación fuera del área de trabajo

- Capacitación de vestíbulo o equipos de trabajo.
- Capacitación de experiencias conductuales.
- Actuación de roles.

Considerando estos criterios que plantean la determinación de necesidades de capacitación a un nivel más sofisticado, es posible considerar que se entiende por necesidades de capacitación a "la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador".

En estas condiciones la necesidad de capacitación tendrá las siguientes consideraciones:

- 1.- Se presenta en términos de puestos específicos y no referidos a la carencia de conocimientos o información en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- 2.- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- 3.- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico para la empresa.

1.2.2.- Objetivos de capacitación y desarrollo.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica o rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

En este contexto de flexibilidad y adaptabilidad, la capacitación implica antes de la realización de cursos, seminarios, talleres o alguna otra estrategia, actividades preliminares tales como la determinación de las necesidades y la elaboración de la metodología y logística de capacitación. Posterior a este proceso de capacitación, deberá llevarse a cabo un programa de evaluación y seguimiento.

Para entender su importancia y lograr que cumpla su objetivo en las organizaciones hacia el desarrollo, es conveniente conocer algunas consideraciones genéricas respecto de la capacitación:

- 1.- Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades a desarrollar antes y después del proceso, constituye un sistema con objetivos bien definidos.
- 2.- En virtud de que se enraíza en las metas y en la problemática organizacional, se torna un sistema bastante complejo para que cumpla su cometido.
- 3.- En tanto comprende una serie de actividades en secuencia cuya parte central es la realización de los cursos o eventos, abarca un período que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas sufren cambios.
- 4.- Como está relacionada con las expectativas, temores, valores y esperanza de los trabajadores, directivos y personal de capacitación, las actitudes y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre el proceso de capacitación ya sea para apoyarla o para obstaculizarla.

El objetivo central de la capacitación es entonces, reducir al máximo o eliminar la diferencia entre los estándares específicos de rendimiento establecidos por la organización y el desempeño real del trabajador, lo que permite el logro de las metas, el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de la misión y la perspectiva de la visión de la empresa hacia el desarrollo.

Werther, William B. Jr. y Keith, Davis¹³ afirman que estos objetivos deberán estipular claramente los logros que se desean, así como los medios que se dispondrán para este fin.

¹³ Op Cit -Werther, William B. Jr. y Keith, Davis. p.153

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta a la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones de los jefes – subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías de trabajo.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras.
- Agiliza la toma de decisiones.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.

Beneficios de la capacitación para el Individuo.

- Ayuda al individuo a tomar decisiones para la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflicto.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrollo de un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios de la capacitación en las relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Promociona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Alienta a la cohesión de los grupos.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

1.2.3.- Contenido del programa de capacitación.

El contenido del programa de capacitación debe constituirse de acuerdo con el resultado de la evaluación de las necesidades y los objetivos que se buscan en el proceso de capacitación.

El contenido del programa debe registrar acciones que satisfagan las necesidades y las expectativas de la organización, así como las de los participantes. Lo anterior, en virtud de que si los objetivos de la empresa no se contemplan en el programa, no redundará en beneficio de la organización y si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia hacia ellos, su nivel de aprendizaje quedará muy distante del nivel óptimo esperado.

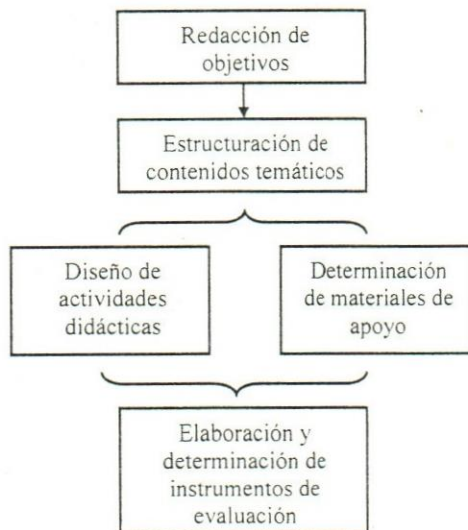
En este contexto, los autores Rodríguez E. Mauro y Ramírez Buendía Patricia¹⁴ afirman que los programas de capacitación deben estar integrados por programas didácticos con conocimiento óptimo de la tecnología educativa, en un concepto amplio, ambicioso, desglosado y bien definido para que dé respuesta a la problemática observada en el diagnóstico.

Sugieren también que el programa de capacitación se elabore con el siguiente contenido:

- 1.- Redacción de objetivos.
- 2.- Estructuración de contenidos temáticos.
- 3.- Diseño de actividades didácticas, técnicas de enseñanza-Aprendizaje.
- 4.- Determinación exacta de materiales de apoyo.
- 5.- Elaboración y determinación de instrumentos de evaluación.

¹⁴ Op Cit - Rodríguez E. Mauro y Ramírez Buendía Patricia pp 81-87

Figura No. 3.- Contenido del programa de capacitación.



Fuente: Adaptado de Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia. - Administración de la Capacitación

En relación con **la Redacción de objetivos**, se señala que es conveniente precisar las conductas que se pretenden alcanzar de las diferentes personas que tomaran la capacitación, en determinadas condiciones o escenarios de la organización.

Con este fin, es conveniente determinar: Las áreas de aprendizaje en donde se precisen los niveles cognitivos, las habilidades, las actitudes y la conducta externa. Determinar también los niveles de desempeño, el ámbito de actuación; el ámbito de acción ya sea este general, particular o específico; el tiempo o plazo esperado y el carácter ya sea este Terminal o intermedio.

En la **Estructuración de Contenidos Temáticos**, deberán considerarse los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos deseados. Es conveniente llevar una secuencia adecuada y progresiva de los temas con un guión lógico y motivador.

En el **Diseño de Actividades Didácticas y Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje** según las características del grupo a capacitar y al tema de capacitación, deberán considerarse para cada caso las técnicas que más convengan de una amplia gama tales como: la realización de mesas redondas, el manejo de un foro, la realización de un simposium o un panel, la exposición de eventos o resultados, el estudio de casos específicos, la demostración física de objetos reales, técnicas relacionadas con entrevistas, lluvia de ideas o confrontación de ideas, visitas guiadas a lugares específicos de la planta o plantas similares, realizar ejercicios de imaginación y sensibilización.

En relación a la **Determinación de los Materiales de Apoyo** que se habrán de utilizar en el programa de capacitación, es importante saber que estos permitirán explicar, demostrar e ilustrar; dar realce y colorido a la información ayudaran a facilitar la comunicación del instructor con los participantes y entre los participantes y permitirán acercar a los participantes en el programa de capacitación a la realidad de su entorno, haciendo mas agradable el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, es conveniente determinar el tipo de material ya sea visual, auditivos o audiovisuales.

Para la **Elaboración y Determinación de los Instrumentos de Evaluación**, habrá que tener cuidado en seleccionar al idóneo de acuerdo a la naturaleza del evento. Estos instrumentos son reactivos que llevan al participante a emplear información, habilidades y actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Es conveniente observar que los reactivos correspondan a los objetivos definidos en el programa de capacitación, tales como: los principios a evaluar, por ejemplo: conocimientos; habilidades o actitudes.

En este marco, para evaluar es conveniente definir el contenido de la prueba, el tipo de evaluación y el tipo de prueba.

Bohlanger¹⁵ determina que Implementar el programa de capacitación consiste en la elección del método de instrucción, para determinar cuales son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender, pero además dividir los que se impartirán a los ejecutivos y los que se impartirán al staff ejecutivo.

Esto quiere decir que los primeros se realizan principalmente para capacitación en el puesto, capacitación de aprendices, capacitación combinada, programa de internado, capacitación en el gobierno, instrucción escolarizada, instrucción programada, métodos audiovisuales, capacitación por computadora, método de simulación, juegos de negocios, representación de papeles y elaboración de modelos de comportamiento.

Evans James R y Lindsay W.¹⁶ delimitan que para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, estos se dividen en dos grupos primarios: los que se utilizan para los empleados no ejecutivos y los que se usan para los ejecutivos.

Dentro de los Métodos de capacitación para empleados no ejecutivos: existen varios métodos como son:

Capacitación en el Puesto: es el método más empleado para capacitar a los empleados no administrativos, por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador; es uno de los métodos peor instrumentados, presenta tres inconvenientes;

- a). Carencia del entorno de capacitación bien estructurado.
- b). Gerentes con habilidades deficientes de capacitación.
- c). Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto.

Capacitación de aprendices: sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

¹⁵ Op. Cit Bolanger- p 139

¹⁶ Evans James R/ Lindsay William- Adistramiento y Control de la Calidad – Soluciones Empresariales- 4ª Edición- 2001- pp 315-320

Capacitación Combinada, Programas de Internado y Capacitación en el Gobierno: el termino capacitación combinada, se utiliza por lo general en relación con los programas de secundaria, bachillerato y universidad que incorporan experiencias laborales de medio tiempo o tiempo completo (combina la experiencia, práctica del trabajo con la educación formal en clase).

Los programas de internado, ofrecen a los estudiantes la oportunidad de experimentar en el mundo real mientras descubren como se desempeñarían en las organizaciones laborales, ofrece la ventaja de contratar estudiantes-empleados con ideas nuevas, energía y deseo de alcanzar sus metas.

1.2.4.- Métodos de Instrucción

Werther, William B. Jr./Keith, Davis¹⁷ señalan que es importante considerar que cualquier método puede utilizarse para llevar a cabo un proceso de capacitación, sin embargo, cualquiera que éste sea, es necesario seleccionar una técnica especial que incluya diferentes variables o factores que se adapten a la realidad y al entorno de la organización. Estas variables a considerar son:

- El costo de utilización del método.
- El contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que cuenta la organización
- Preferencias y capacidad de las personas que reciben el curso.
- Preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje que se van a emplear.

La importancia de estas variables depende de la situación en la que esté la organización, misma que el capacitador debe conocer para seleccionar la más adecuada que lleve al logro de los objetivos.

En atención a lo anterior, es conveniente considerar los siguientes conceptos para poder determinar la mejor técnica posible dentro del programa de capacitación para adaptarlo a las necesidades de cada organización.

¹⁷ Op. Cit. Werther, William B. Jr./Keith, Davis 148- 153

◆ Técnicas disponibles:

Instrucción directa sobre el puesto: esta técnica consiste en impartir la instrucción durante las horas de trabajo y se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual.

Con este propósito, se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión. Aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar fallas y aspectos que puedan mejorarse.

Rotación de puestos: tiene el propósito de proporcionar a los empleados experiencias en varios puestos. Cada movimiento de los puestos normalmente debe ser precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización para cubrir los períodos vacacionales, ausencias y renunciaciones.

Relación experto- aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un "aprendiz" se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de trabajadores calificados por actividad. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo, además lleva claras ventajas de retroalimentación que se obtienen prácticamente de inmediato.

Conferencias, videos, películas, audiovisuales, y similares: Esta técnica tienden a hacer depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias por su parte permiten economías de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos considerables. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan condiciones de operación real. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que utilizan en el trabajo.

Actuación o sociodrama: La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales, participan todos los capacitados y reciben retroalimentación de alta calidad.

Estudios de casos: Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas y las propias. Además de aprender puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Lecturas, estudios individuales, instrucción programada: Los materiales de instrucción resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográficas, y se utilizan cuando el aprendizaje requiere de poca interacción.

Capacitación en laboratorios: Es una modalidad de capacitación en grupo, se emplea para desarrollar habilidades interpersonales, conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Se utiliza a un profesional de psicología como moderador.

Mendoza, Núñez deduce ¹⁸ que las técnicas se distinguen de los métodos, por las siguientes características:

- a) Las técnicas son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los Instructores
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

El ejemplo más destacado y ampliamente conocido de esto se refiere a los cursos en aula que hemos considerado como un método por constituir en principio una forma general de organización de los participantes.

En este tipo de cursos se observa cómo se emplean, en función de los objetivos de aprendizaje, varias técnicas, como la exposición, los corrillos, el estudio de casos, y la dramatización, entre otros.

Cada una de estas técnicas configura una manera específica de organización de los participantes, incluye a un grupo, son relativamente de corta duración y se combinan entre sí en un periodo breve.

¹⁸ Mendoza, Nuñez Alejandro- la Capacitación Práctica en las Organizaciones- Métodos y Técnicas-Editorial Trillas-1985- pp. 17-18

Con todo lo anterior debe quedar bien claro que las técnicas también reúnen determinadas características, las cuales permiten su distinción y aplicación. Así, tanto por las etapas que comprenden como por las actividades que realizan el instructor y los participantes, no existe problema alguno en diferenciar una discusión en grupos pequeños, de una demostración.

El estudio de métodos y técnicas puso de manifiesto que estas últimas usualmente quedan comprendidas en los cursos en aula.

Arias, Galicia comenta¹⁹ que para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; para lo anterior menciona solamente algunas de ellas: rotación de personal entre diversos puestos, lecturas dirigidas, redacción de artículos, viajes de estudio, conferencias, retiros; dramatizaciones, análisis de casos, discusiones dirigidas, seminarios, mesas redondas, demostraciones, cursos ya sean internos o externos, juegos de gerencia e instrucción programada; confirmando lo anteriormente expuesto.

La capacitación es dirigida, atendiendo las necesidades de la empresa, características del trabajador y etapas en que este se encuentre, por lo que no se puede tomar un plan prediseñado y aplicarlo sin antes adaptarlo a las necesidades de la empresa e idiosincrasia de los trabajadores, mas sin embargo suena interesante los tipos que considera Calderón Córdova, citado por Rodríguez Valencia a decir:

A. Capacitación para el trabajo:

- a. De preingreso.
- b. Inducción.
- c. Promocional.

B. Capacitación en el trabajo:

- a. Adiestramiento.
- b. Específica y humana.

¹⁹ Op. Cit. Arias, Galicia- pp. 324,325

C. Desarrollo:

- a. Educación Formal para los adultos.
- b. Integración de la Personalidad.
- c. Actividades recreativas y culturales.

En la capacitación del personal no se puede cuantificar la inversión, debido a los costos que estos puedan representar, esta es una tarea gerencial enfocada a los resultados que se deseen obtener, ya que efectivamente es una inversión que debe tener como objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador.
- Proporcionar información sobre la aplicación de la nueva tecnología en su actividad.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgo de trabajo.
- Manejar las aptitudes del trabajador.

Lo que implica que una inversión pueda redituar a corto, mediano o largo plazo, teniendo como principio obtener la lealtad del trabajador para con la empresa y que sea esa camiseta la que defiende y haga valer por sobre todas las cosas, ya que si bien es cierto que él sirve a la empresa, también se sirve de ella.

Tabla 2 Factores que influyen en el comportamiento del trabajador.

FACTORES EXPERIENCIALES Y AMBIENTALES		
TRABAJADOR	TECNOLOGÍA.	COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN		

Tabla 3 Factores que estimulan el nuevo comportamiento del trabajador.

FACTORES EXPERIENCIALES Y AMBIENTALES			
CAPACITACIÓN	TRABAJADOR	TECNOLOGÍA	NUEVO COMPORTAMIENTO
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN			

1.2.5.- Evaluación.

Werther, W. y Keith, Davis²⁰ indican que con el propósito de verificar el éxito del programa de capacitación se debe establecer un sistema de evaluación de las actividades, siguiendo los pasos que se indican.

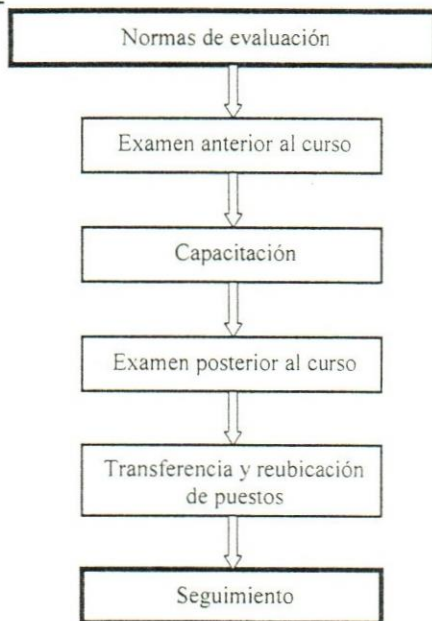
En primer lugar y antes de que se inicie el proceso de capacitación, es necesario establecer las normas de evaluación.

El examen anterior a la capacitación aplicado a los participantes es para determinar el nivel actual de conocimientos, mismos que son comparados con el examen posterior, esa comparación prueba los resultados que arroja el programa.

Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. Lo anterior se puede lograr totalmente si se cumple con las normas de evaluación y si existe la posible transferencia al puesto de trabajo.

²⁰ Ibidem pp. 161-162

Figura No. 4 Pasos para la Evaluación de la Capacitación y el desarrollo



Fuente. Adaptado de Werther, William Jr, y Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos

Existe además manera de medir la transferencia al puesto si se da una mejora en el desempeño. Para lo anterior, es conveniente establecer un proceso de seguimiento que puede realizarse en periodos posteriores a la capacitación y sirve para determinar el grado de comprensión y retención del aprendizaje.

El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos y favorables que se dan en el desempeño del trabajo.

Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía²¹, afirman que la evaluación permite elaborar programas de capacitación o de adiestramiento cada vez mas adecuados para satisfacer las necesidades, además que permitan saber cuáles son los aspectos más importantes a evaluar y la metodología que se debe utilizar.

La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de objetivos y da información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y desarrollo de la Capacitación.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento del nivel de habilidades y la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa de capacitación en relación a costo y beneficio.

Esta información obtenida del proceso de evaluación, permite generar un sistema de retroalimentación con el fin de realizar posibles ajustes para el mejoramiento del programa de capacitación y desarrollo.

El sistema de retroalimentación de referencia deberá contener información sobre: calidad del curso, satisfacción de los participantes, grado de aprendizaje obtenido y cambios favorables en el desempeño del trabajo.

Sin embargo, la relación que existe entre estas variables a evaluar no es simétrica, es necesario realizar un análisis de cada una de ellas por separado y su interrelación a nivel de la organización o empresa.

En cuanto a la evaluación de la primera variable relativa a la calidad del curso, es necesario considerarla desde el punto de vista metodológico y normativo, significa evaluar que elementos se incluyeron contra el resultado obtenido para saber si fueron los adecuados y suficientes; así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo y a esto se le da una calificación.

²¹ Op Cit - Rodríguez Estrada Mauro/ Ramírez Buendia Patricia.- p.102

Boulanger ²² establece como la fase cuatro la evaluación del programa de capacitación:

Esto en realidad nos permite saber de manera mas clara y especifica si se logra obtener los resultados esperados que finalmente se reflejaran en la calidad y calidez del equipo de colaboradores que realizan su trabajo y en el estado de resultados del sector empresarial en el país o de alguna empresa en particular.

Rodríguez Valencia Joaquín ²³ determina que la Capacitación debe superar al desequilibrio entre el tipo de trabajadores que requieren los empresarios y el tipo de trabajadores que buscan trabajo. Estos desequilibrios pueden deberse a que la capacitación, la localización o las características personales no sean las adecuadas. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos necesitan nuevas calificaciones en muchas industrias, y dejan sin empleo a aquellos trabajadores cuya capacitación no está puesta al día.

Una fábrica de una industria en declive puede cerrar o desplazarse a otro lugar, despidiendo a aquellos trabajadores que no pueden o no quieren desplazarse. Los trabajadores con una educación inadecuada, o los trabajadores jóvenes y los aprendices con poca o ninguna experiencia, pueden no encontrar trabajo porque los empresarios creen que no producirán lo suficiente como para que merezca la pena pagarles el salario mínimo legal o el salario pactado en el convenio colectivo con los sindicatos. Por otro lado, incluso los trabajadores muy cualificados pueden estar desempleados si no existe una demanda suficiente de sus calificaciones.

Si los empresarios discriminan a algún grupo en razón de su sexo, raza, religión, edad o nacionalidad de origen, se puede dar una alta tasa de desempleo entre estas personas aunque haya muchos puestos de trabajo por cubrir.

El desempleo estructural es especialmente relevante en algunas ciudades, profesiones o industrias, para aquellas personas con un nivel educativo inferior a la media y para otros grupos de la fuerza laboral, situación que debe ser superparada si se cuenta con una calificada capacitación que rompa los tabúes de sexo, edad, y demás condicionantes que representan actualmente situaciones diferentes

²² Op cit Boulanger- 147

²³ Op Cit Rodríguez Valencia Joaquín- p 258

para determinados empleos, debido a que la capacitación no solo debe de ser trabajo e los propios empresarios para con sus empleados, sino que debe de interesar a los entes gubernamentales o las distintas cámaras, ya que la globalización que vivimos así lo exige.

Evans²⁴ establece que Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación;

- a). Reacciones
- b). Aprendizaje
- c). Comportamiento
- d). Resultados.

a). Reacciones: uno de los enfoques más sencillo y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información de su trabajo. Los métodos de evaluación que se basan en las reacciones van mejorando demasiasdas conclusiones sobre la eficiencia de la capacitación se basan aunque en medidas genéricas de satisfacción y carecen de retroalimentación específica.

b). Aprendizaje: probar el conocimiento y habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Los principios como establecimiento de metas, el modelado, las diferencias individuales, la práctica y retroalimentación, deben ser revisados de forma rutinaria, como elemento de evaluación.

c). Comportamiento: la transferencia de capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto, para maximizar se puede optar por: presentar elementos idénticos, enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia, proporcionar a los empleados estrategias para transferir.

d). Resultados: algunos criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de la productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.

²⁴ Op. Cit Evans pp 330- 335

1.3.- Inducción y Orientación.

Bleick Von Bleicken citado por Rodríguez Estrada²⁵ afirma que la primera impresión de un empleado acerca de la empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se le instala en la misma, la labor en sí, los supervisores y sus compañeros de trabajo. Esta primera impresión tiene gran influencia sobre el grado de lealtad y cooperación que muestra después como empleado. La lealtad de un empleado se gana o se pierde dentro de las primeras 48 horas.

La organización deberá elaborar un programa de inducción con el propósito de ofrecer al trabajador recién contratado, información sobre la empresa, del área en que se desempeñará, así como sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto.

1.3.1.- Descripción y Propósito

El objetivo concreto es proporcionar conocimientos de carácter general relativos a la empresa, a las partes que integran la misma, a las condiciones laborales y a los puestos de trabajo.

El programa de inducción podrá ser según el caso, a nivel individual o de grupo dependiendo de las condiciones y características de la empresa.

La duración del curso va desde dos horas hasta uno o dos días, según la complejidad de la inducción.

En un programa de inducción u orientación como método de bienvenida al trabajador, es recomendable que se consideren cuatro etapas de acuerdo con Mendoza Núñez, Alejandro.²⁶

- 1.- Presentación del programa
- 2.- Desarrollo
- 3.- Síntesis y
- 4.- La incorporación al trabajo.

En atención a la presentación del programa, se da la bienvenida al nuevo trabajador y se le explica en que consiste el programa.

²⁵Op Cit – Rodríguez Estrada- p.119

²⁶ Op Cit. Mendoza Núñez Alejandro.- p.30

En caso de ser un grupo de nuevos trabajadores es recomendable realizar previamente actividades que permitan a los trabajadores intercambiar impresiones, conocerse mutuamente con el propósito de evitar tensiones y resistencia a la capacitación.

En relación con el desarrollo del programa, se describen en primer lugar las características esenciales de la empresa, se informa de la historia de la empresa, de los nombres de los directivos, de los productos o servicios que se ofrecen, se describe la estructura administrativa, la situación actual de la empresa y un panorama de la perspectiva de la misma. Posteriormente, se deberá conducir a una visita por las instalaciones en donde conocerán las políticas básicas sobre la producción, ventas, personal que ahí trabaja y sobre las medidas de seguridad.

Posteriormente se dará a conocer cuales son los derechos y las obligaciones del trabajador, tales como los servicios de cafetería, comedor, baños, despensa, entre otros en su caso; así como los horarios de entrada y salida, límites de tiempo en ambos casos y la productividad que se espera de cada uno de ellos o del trabajador en particular.

La síntesis de referencia consiste en formular de manera conjunta, cuando así proceda, un resumen de los aspectos esenciales que ha cubierto el programa, hasta ese momento. Se permite al trabajador o trabajadores, el planteamiento de preguntas en relación con algún tema de su interés.

En relación con la incorporación al trabajo, se integra al trabajador o trabajadores a cada una de las áreas específicas de trabajo, las ubica en el proceso y les señala la forma en que su trabajo contribuye a ese proceso; le da a conocer sus tareas específicas y señala que el programa de inducción ha concluido, deseándole mucha suerte y dedicación a su trabajo.

1.3.2.- Impacto del Medio

Es muy importante considerar que el medio y las condiciones existentes en el área destinada para el desarrollo del programa de inducción sean las idóneas para que el trabajador o trabajadores se sientan identificados con sus intereses y sus expectativas.

Es conveniente realizar una visita de conocimiento por las instalaciones para que el trabajador conozca y se sensibilice con su área de trabajo real, que conozca a sus compañeros de trabajo, a su jefe inmediato y las herramientas o equipo con el que desarrollará su labor diaria.

Rodríguez, V. Joaquín²⁷ establece que la Formación Profesional o Técnica, enseñanza de habilidades directamente relacionadas con la preparación para una profesión o actividad laboral concreta, incorporando en el proceso educativo aspectos teóricos y prácticos.

La naturaleza de la Formación Profesional o Técnica ha variado de forma considerable a lo largo de los años, al estar en estrecha relación con el cambio social, con el papel del trabajo en la sociedad y con la percepción de los diferentes campos laborales. No es sorprendente, por tanto, que la finalidad y el desarrollo de la Formación Profesional o Técnica haya sido algunas veces tema de intensos debates.

Lo anterior, en virtud de que independientemente de la educación o experiencia que puedan ofrecer determinado colaborador, siempre resulta necesario e incluso imprescindible ser previamente capacitado para una actividad concreta que realizará en un área determinada, situación que repercute enormemente en dinero y tiempo, mas sin embargo dicha actividad (*capacitación*) es benéfica para lograr los resultados de productividad planeados.

La capacitación debe ser constante y abarcar a la totalidad de los integrantes de la empresa (incluyendo a los que tienen mas tiempo laborando, con lo cual se logra una mejor productividad y fomenta el entusiasmo personal del colaborador, repercutiendo favorablemente en el área de que se trate.

Otro factor a considerar en el proceso de evaluación es el medio. Las relaciones obrero patronales usualmente tienen una implicación directa n la evaluación del desempeño de empleados sindicalizados.

En general, la administración tiende a favorecer el mérito como base de incrementos de pago, transferencias, promociones y despidos temporales.

²⁷ Op cit Rodríguez Valencia Joaquín - p 159

Los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad como base y el resultado usualmente es alguna clase de compromiso. Por supuesto, conforme mas se insista en la antigüedad, menos importante se vuelve cualquier sistema de evaluación y la lectura cuidadosa de la cláusula de antigüedad se convierte en el sistema básico para toma de decisiones acerca del otorgamiento de recompensas.

Los sindicatos observan con especial suspicacia los puntos de calificación de méritos, tales como los de lealtad.

En la utilización de evaluaciones del desempeño para empleados sindicalizados también influyen indirectamente las leyes federales laborales y los reglamentos administrativos.

1.3.3.- Utilidad y validez de los sistemas de orientación e inducción.

El programa de inducción representa la oportunidad que tiene el trabajador de conocer a la empresa en la que a partir de ese momento, realizará su labor productiva. Mientras más enterado esté de las condiciones, políticas y estrategias de la organización, mejor será su rendimiento.

Las ventajas del programa de inducción se pueden resumir de la siguiente manera:

- a).-Facilita la integración del personal a la organización
- b).-Reduce el tiempo que normalmente tarda el trabajador en conocer las características de la empresa y de sus labores.
- c).- Proporciona a los trabajadores una visión general de los productos o servicios de la compañía y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de los fines de ésta y finalmente
- d).- Facilita la aplicación de los métodos de capacitación que se pueden emplear después de la inducción.

I.4.- Capacitación Docente

En el medio de la docencia en general y de la docencia universitaria en lo particular, es importante la existencia de un programa permanente de capacitación que responda a las necesidades de la población y fortalezca la política educativa del país.

Los docentes tienen la necesidad de una actualización permanente y adecuada de sus conocimientos y de sus actitudes frente a grupo, intentando en todo momento asesorar las inquietudes de la juventud y resolviendo las dudas técnicas y científicas que se presentan.

En este apartado se realiza un análisis de la planta docente de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus I, considerando fundamentalmente aspectos importantes de identificación tales como: su formación profesional y académica, estudios de especialización, posgrados, experiencia profesional y generación de productos académicos entre otros, con la finalidad de identificar su grado de preparación y capacitación profesional, tendente en primer lugar a ubicar su posición respecto del tema de investigación y en segundo lugar para definir y proponer diversos programas de capacitación académica y profesional que contribuyan al desarrollo profesional del docente.

Giroux Henry²⁸ establece que "los profesores como intelectuales han de contemplarse en función de los intereses ideológicos y políticos que estructuran la naturaleza del discurso, las relaciones sociales del aula y los valores que ellos mismos legitiman en su enseñanza".

Con estas opiniones dio inicio el trabajo para la integración de un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de los docentes frente al Plan de Estudios actual de la Licenciatura en Administración Turística, frente a los retos del presente y la perspectiva del egresado de esta carrera.

²⁸ Giroux Henry- Los profesores como intelectuales-Editorial Pardos- Madrid 1990- pp. 171-172

Gimeno Sacristán²⁹ menciona que "si el currículo es una práctica desarrollada a través de múltiples procesos en la que se entrecruzan diversos subsistemas o prácticas diferentes, es obvio que la actividad pedagógica relacionada con el currículo, el profesor es un elemento de primer orden en la concreción de los procesos".

De tal forma que se aprovechará la opinión de los docentes en la actividad y práctica pedagógica.

El Plan de Estudios actual de la Licenciatura en Administración Turística fue diseñado en respuesta a lo que la sociedad planteó en su momento, con la aportación científica y académica de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Sin embargo en el país y en el mundo se han presentado cambios fundamentales en los últimos años tanto en lo económico, político, tecnológico y científico.

Lo anterior hace que las necesidades y las expectativas de la sociedad y de las organizaciones se modifiquen. Esto plantea que la Universidad debe fortalecer la preparación académica de los egresados para que respondan a esas exigencias y necesidades para ser más competitivos en el terreno laboral.

La situación que presenta el docente de la Licenciatura en Administración Turística, permite conocer cuales son sus fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de frente a esta carrera profesional y frente al reto de preparar mejores profesionales del turismo.

Se realiza además, una revisión de la Normatividad Universitaria relativa a la Ley Orgánica, Reglamento de Docentes y del Contrato Colectivo de Trabajo para ubicar la posición de los docentes en el ámbito laboral Universitario y conocer si esta reglamentación en algún momento es limitativa de la participación del docente o tal vez el docente no aprovecha las oportunidades que se le ofrecen a través de esta normatividad.

²⁹ Gimeno Sacristán- El Currículo reflexión ante la práctica- Editorial Morales- Madrid – 1989- p. 196

Giroux, H.³⁰ también establece que “La visión de los profesores como intelectuales proporciona una fuerte crítica teórica de las ideologías tecnocráticas e instrumentales subyacentes a una teoría educativa que separa la conceptualización, la planificación y el diseño de los currículos de los procesos de aplicación y ejecución. Hay que insistir en la idea de que los profesores deben ejercer activamente la responsabilidad de plantear cuestiones serias de lo que ellos mismos enseñan”.

Gimeno Sacristán ³¹cita a Skilberck. 1989, afirmando que delimita “conviene acercarse al currículo común, ver su posibilidad, ventajas e inconvenientes, no como si fuese la prescripción que la Administración impone , sino como una idea o proyecto que, en caso de aceptarse deberá incluir a los docentes en este proceso”.

³⁰ Op cit Giroux – p 180

³¹ Gimeno Sacristán- Comprender y transformar la enseñanza- Editorial Morales- Madrid – 1992- p. 177

CAPITULO II EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. En términos concretos el principal desafío es lograr el mejoramiento permanente. Ser eficaz implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes o servicios que sean aceptados por la sociedad, lo anterior conduce a mejores niveles de productividad.

La respuesta que Lloyd L. Byars y Rue Leslie W³² especialistas en recursos humanos dan a ese desafío, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleo a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.

Herrera Sergio y Rodríguez Nuria³³ lo describen como el procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

³² Lloyd L. Byars y Rue Leslie W. ; Gestión de Recursos Humanos.- McGraw Hill- pp25,28 y 29

³³ Herrera Sergio y Rodríguez Nuria- Revista Académica de Centroamérica - www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia".

II.1.- Estándares de Desempeño.³⁴

Los estándares de desempeño de acuerdo con Wendell L. French son aspectos importantes del diseño de puestos en cuanto que hacen más explícitas las expectativas del puesto del trabajador en términos de desempeño cuantitativo y cualitativo que se han de lograr.

El propósito de la administración al utilizar estándares de desempeño es establecer las submetas que han de lograr los individuos, puntos de referencia contra los cuales se puede medir el desempeño. Otros propósitos pueden ser, alentar más autodirección en el desarrollo de metas personales congruentes con los objetivos organizacionales generales y aumentar la creatividad y el compromiso con el trabajo.

El concepto de Administración por Objetivos o Administración por Resultados son sinónimos de la idea de estándares de desempeño. Las descripciones de puestos indican que es lo que hay que hacer, esto es que tareas o que funciones se habrán de desempeñar; los estándares de desempeño describen por su parte, que tanto o que tan bien se ha de realizar el trabajo.

³⁴ Wendell L. French.- Administración de Personal.- Limusa.-1999.- pp.213-214

II.1.1.- Prácticas y Problemas con los Estándares de Desempeño

Desde el desarrollo de la investigación científica y los estudios de tiempos que surgieron a finales de la década de los 90's los estándares de desempeño para puestos de producción han sido ya bastante comunes. Muchos de esos estándares están escritos en términos de número de unidades que se han de producir en cierto período.

Por lo general, esos estándares de desempeño para trabajos asalariados están relacionados con sistemas de incentivos, según los cuales, se pagan bonos por producción arriba de una tasa estándar de producción.

De la misma manera, se han desarrollado diversos estándares para diferentes actividades, por ejemplo para incremento de ventas, seguridad, reducción de desperdicios, construcción de nuevas plantas, marcas a franquiciar, entre otras, lo que demuestra ahora la universalidad del uso de los estándares de desempeño.

Sin embargo, el mayor error al diseñar estándares de desempeño es que pueden ignorar el compromiso personal de los subordinados. Si los estándares de desempeño se imponen a los miembros de la organización en una forma autocrática y dictatorial, es posible que el proceso encuentre cierta resistencia.

Las relaciones entre Sindicato y Empresa también pueden influir en el establecimiento de los estándares de desempeño para puestos sindicalizados, sino hay un buen acuerdo en relación a promociones o reconocimientos en general por el esfuerzo del trabajador.

La experiencia indica que para el establecimiento de estándares de desempeño, a pesar de que habrá de coordinarse y definirse desde las altas autoridades de la organización, se recomienda permear en toda la estructura organizacional la participación, con el propósito de fortalecerlos con los conocimientos y experiencias del trabajador y para familiarizarlos con este fin, para su aceptación como reto o como perspectiva de compensación o promoción laboral.

II.2.- Mediciones del Desempeño.³⁵

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que debe ser cuantificado, el cual puede servir de norma, estándar o criterio.

En una etapa posterior se mide la ejecución o la operación de la organización y se compara con norma o estándar establecido para medir la eficacia.

II.2.1.- Requisitos de las Medidas de Ejecución

El autor señala la importancia de comprender y tomar en cuenta tres requisitos fundamentales para medir el desempeño en la ejecución de la operación.

Objetividad

El criterio de desempeño deberá ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga o mide.

Validez

Debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad de la actividad o persona que se evalúa o mide.

Confiabilidad

La medida debe ser consistente, es decir, debe dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales.

³⁵ Arias Galicia, Fernando.- Administración de recursos humanos.- Trillas.- p. 329.

II.2.2.- Medidas de Ejecución más Comúnmente Empleadas.

Según Werther William B. Jr y Keith Davis³⁶ una organización no puede ni debe adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, además de que debe poseer características que se adapten a las necesidades específicas de la empresa.

El indicador de producción es el más empleado a pesar de los variados problemas que encierra su evaluación, en virtud de la movilidad de los diversos factores que inciden en el resultado. Así se mide por ejemplo:

- Promedios de Producción
- Promedios por Grupos Seleccionados.
- Extrapolación a partir de Tareas Semejantes
- Estudios de Tiempos.

Al momento de evaluar siempre es conveniente considerar tanto la cantidad como la calidad en la producción ya que de no hacerlo así, estaríamos observando solamente un ángulo de la operación de la organización. En este sentido se evalúa:

- La Productividad.
- El Tiempo de Servicio.
- La Cantidad Requerida de Entrenamiento
- La Calificación de Méritos.

II.2.3.- Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

Establece el autor que además de utilizar esta información para mejorar el desempeño, muchas compañías la emplean para determinar las compensaciones que otorgaran a los trabajadores, puede identificar también problemas en el sistema de información de recursos humanos; evidencias de procesos equivocados o deficientes o el mal diseño de puestos, es por eso que se considera que tienen las ventajas siguientes:

³⁶ Op. Cit Werther William B.Jr. y Keith Davis.- pp. 297- 300

- Mejora el Desempeño
- Políticas de Compensación
- Decisiones de Ubicación
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional
- Imprecisión de la Información
- Errores en el Diseño de Puestos
- Desafíos Externos

El objetivo de la Evaluación del Desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estos sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema solo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando, tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables.

II.2.4.- Parámetros de Desempeño

Establecen además que la evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y debe evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente por haberse modificado el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

II.2.5.- Medición del Desempeño.

Según aportan Werther William Jr. Y Keith Davis³⁷ La evaluación del desempeño requiere también de mediciones del desempeño, ya que son los sistemas de calificación de cada labor. Para este efecto es necesario tener muy claro la diferencia entre parámetros del desempeño y medición del desempeño.

Los parámetros corresponden al conjunto de labores y resultados que se esperan de un trabajador especializado en esa labor; y la medición del desempeño se logra al comparar los resultados del trabajo con los estándares establecidos para cada actividad.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona y la manera indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas, sin embargo, en ocasiones resultan indispensables cuando no hay otra manera de medir el desempeño.

II.3.- Métodos de Evaluación basados en el Desempeño durante el Pasado.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido.

³⁷ Ibidem p.306

Su ventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

Los autores Werther William Jr. y Keith Davis³⁸ afirman que las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son las siguientes:

1. Escalas de Puntuación
2. Listas de Verificación
3. Método de Selección Forzada
4. Método de Registro de Acontecimientos y Asociaciones
5. Escalas de Calificación Conductual
6. Método de Verificación de Campo
7. Enfoques de Evaluación Comparativa
8. Establecimiento de Categorías
9. Método de Distribución Obligatoria
10. Método de Comparación Contra el Total.

1.- Escalas de Puntuación.

Tal vez el método mas antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto.

Entre las ventajas de este método se encuentra la facilidad de su diseño, la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para manejarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

³⁸ Idem p. 307- 312

2.- Lista de Verificación.

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del trabajador y sus características. Se asignan diferentes calificaciones de acuerdo a la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

3.- Método de Selección Forzada.

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Este método presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además de que resulta más fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos.

4.- Método de Registro de Acontecimientos Notables.

Este método sugiere que el evaluador lleve un registro de acontecimientos notables a través de una bitácora diaria en la que se registren todas las acciones positivas y negativas del trabajador cuando desarrolla su trabajo. Es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado y reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

5.- Escalas de Calificación Conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores de puestos, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

6.- Método de Verificación del Campo.

Con el objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías utilizan el método de verificación de campo. En este método un representante calificado participa en la puntuación que conceden los supervisores a los empleados, calificando en conjunto las observaciones del supervisor en conjunto con la del representante del área de personal.

7.- Enfoques de Evaluación Comparativa.

También se les llama de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las distinciones y las promociones.

8.- Método de Establecimiento de Categorías.

Lleva al evaluador a calificar al empleado en una escala del mejor al peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuanto. Es posible que el empleado que reciba un número 2 sea casi igual al número 1 o muy inferior a él. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

9.- Distribución Obligatoria.

Aquí se pide a cada evaluador, que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque algunos empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, y otros.

10.- Método de Comparaciones Pareadas.

El evaluador debe comparar al trabajador con todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Tabla No. 4 Métodos de Evaluación basados en el Desempeño durante el Pasado

Método	Característica
Escalas de puntuación	Se utilizan escalas de puntuación que va de bajo a alto
Lista de verificación	Se asignan diferentes calificaciones por importancia, con valores que permiten obtener puntuaciones totales
Selección forzada	Se selecciona la frase mas descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que se encuentran; se usa cuando hay gran variedad de puestos.
Registro de Acontecimientos Notables	En una bitácora se registran todas las acciones positivas y negativas del trabajador. Retroalimenta al empleado y reduce el efecto de distorsión.
Escalas de Calificación Conductual	Compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos
Verificación de Campo	Un representante calificado, registra la puntuación que conceden los supervisores a los empleados, calificando en conjunto con la puntuación del área de personal.
Evaluación Comparativa	Compara el desempeño del empleado contra el de sus compañeros.
Establecimiento de Categorías	Se califica al empleado en una escala del mejor al peor. Unos empleados superan a otros, pero es difícil en ocasiones saber por cuanto.
Distribución Obligatoria	El parámetro utilizado es el de desempeño global. Se pide al evaluador ubicar a los empleados en diferentes clasificaciones.
Comparaciones Pareadas	Se compara al empleado con todos en el mismo grupo. El numero de veces que es considerado superior a otro, debe sumarse para constituir un índice, el que resulte preferido mas veces es el mejor

Fuente.- Adaptado de Werther, William Jr. Y Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos.-

II.4.- Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Futuro³⁹

Los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

³⁹ Ibidem p. 314

Con este propósito se consideran cuatro técnicas básicas

- Auto evaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Centros de evaluación.

1.-Auto evaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil si el objetivo es adelantar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Si las auto evaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

2.-Administración por Objetivos:

La técnica de la Administración por Objetivos consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán motivados para lograr los objetivos porque participaron en su formulación.

Los programas de Administración por Objetivos enfrentan dificultades en la práctica. A veces son excesivamente ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable que los objetivos se centren solo en la cantidad ya que la calidad es más difícil de medir.

3.-Evaluaciones Psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del futuro desempeño.

4.-Centros de Evaluación

La utilización de Centros de Evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Representan una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basan en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

Esta técnica se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestren gran potencial de desarrollo futuro.

Se utilizan mesas redondas, paneles y simulacros de acción para la toma de decisiones; las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real incluyen ejercicios de juegos de negocios en computadoras, toma de decisiones y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma real.

Implicaciones del Proceso de Evaluación.

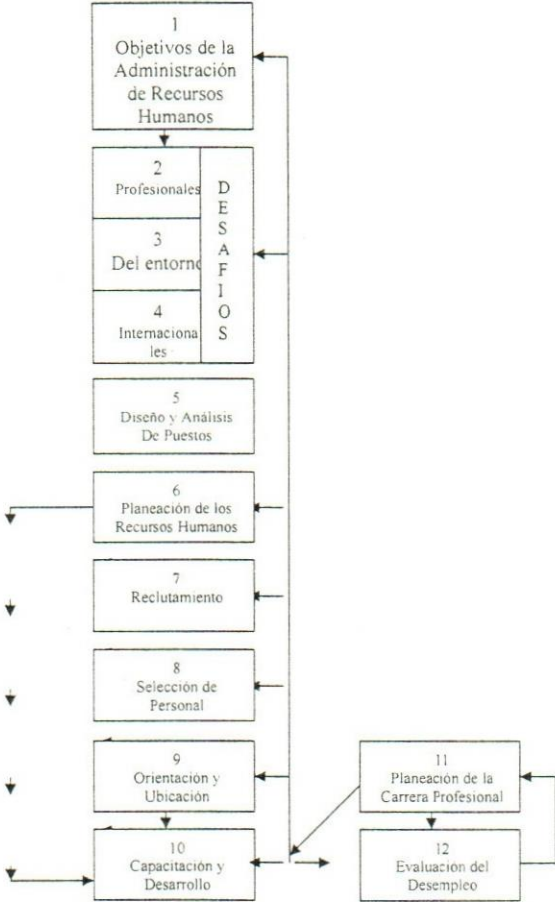
El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Pueden utilizarse otros métodos para la evaluación del desempeño pasado en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consiste en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se puedan mejorar o servir como instrumentos para la promoción interna.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

La evaluación del desempeño es un indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación señala que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; habrá un alto porcentaje de problemas de personal y asimismo, un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Figura No.5 Retroalimentación para la Función de Recursos Humanos.



Fuente: Adaptado de: Werther, Jr. William y Keith Davis - Administración de Personal y Recursos Humanos.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales.

Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento* (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de *diálogo* (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de *solución de problemas* (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal.

Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

Pontifes Arturo⁴⁰ Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, establece que la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización.

Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

¿Cuáles son los factores de evaluación que pueden reconocerse en el desempeño de un trabajador?

⁴⁰ Lic. Arturo Pontifes. ⁴⁰ Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana- Notas técnicas de la exposición preparada para la Tercer reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera. Santiago de Querétaro, Querétaro, 17 de mayo de 2002.

Una alternativa considera que se pueden listar factores con dimensiones cuantificables por la naturaleza de sus resultados: Por ejemplo, es el caso de la productividad medida bajo criterios de cuotas de producción, ventas logradas, recursos económicos generados, metas cumplidas, productos terminados, etcétera.

El enfoque de la calidad verifica las cualidades de los resultados: precisión, acabados, oportunidad y puntualidad, cumplimiento de estándares, limpieza y orden, etcétera.

La verificación de la eficiencia analiza el grado en que el esfuerzo y recursos disponibles lograron una adecuada conjunción para el logro de resultados esperados: economía en el consumo de materiales, aprovechamiento máximo de recursos disponibles, nulidad de dispendios, coordinación y oportunidad en cadenas de montaje, reducción de errores y fallos por incidencias del factor humano, etcétera.

La valoración del desempeño por la eficacia de los resultados consideraría la puntualidad, contundencia, aportación real, continuidad de aciertos, aportación económica o beneficio logrado para la organización, así como la solución palpable de problemas reales o potenciales para la propia organización, sus programas o sus áreas de trabajo.

En un plano organizativo el desempeño puede valorarse por el grado o nivel de observancia y cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los trabajadores, así como por el apego a las funciones o actividades que están consignados para el puesto que ostenta la persona que es evaluada, de acuerdo con los perfiles ocupacionales vigentes.

En un enfoque de apreciación del mérito se valorarían las aportaciones adicionales a las metas o estándares definidos, así como a innovaciones y el empeño continuo para lograr los mejores resultados, los mejores esfuerzos y las mejores capacidades en el trabajo, se trataría de vincular capacidad y potencial de las personas con compromiso y procuración de los mejores resultados posibles.

En todas las dimensiones anteriores, el desempeño puede verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como máximos de desempeño conseguidos o definidos como meta.

El desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del desempeño, desde el punto de vista clásico, trata de identificar atributos del trabajo o de los resultados, por lo que no es su cometido u objeto de atención juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o motivación que la lleva a conseguir un resultado.

A continuación se hace referencia a distintos métodos de evaluación que consideran factores mixtos de valoración del rendimiento de un trabajador:

1. Método de graduación de méritos o rendimiento destacable del trabajador, que consiste en fijar una escala cualitativa que califica al trabajo en función de adjetivos que realzan o minimizan un determinado rasgo del trabajo, por ejemplo: calidad de los resultados, con una escala de mínima hasta destacada, Cooperación con el equipo y compañeros de trabajo: con una gama de posibilidades desde el aislamiento hasta la de amplia colaboración, etcétera.

2. Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional. En los cuales el trabajador se califica y clasifica según el rendimiento y resultados de su gestión bajo el escrutinio de un supervisor, quien define en forma sumaria el rendimiento logrado. La suposición central de este método consiste en hacer del supervisor un experto crítico del trabajo por estar calificado en el conocimiento del mismo.

3. Métodos de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato, mismo que se caracteriza por su alto grado de subjetividad pero por su precisión cuando se involucran resultados y estándares concretos prevalecientes en el área de trabajo.

4. Método de asignación de estándares de rendimiento y metas de desempeño, que consiste en trazar mínimos, promedios y máximos de desempeño para calificar el rendimiento de los trabajadores. Se trata de un sistema que enfatiza las cuotas de productividad y no deja opción al trabajador sino para sostenerse en los niveles calificados por parte de la directiva.

5. Métodos de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes o equiparables, que consisten en la formación de escalas de desempeño y rangos logrados por los propios trabajadores, de los cuales se selecciona los de mayor regularidad, mismos que se convierten en la norma o estándar de rendimiento para dichos puestos.

6. Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores, mismos que se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos durante el desempeño de un trabajador, asimismo, en este sistema se adicionan las quejas u observaciones que son imputables al propio trabajador y que fueron presentadas por los usuarios o clientes de u trabajo o gestión.

7. Métodos de asignación de puntuaciones, donde los factores de desempeño que se califica deberán tener necesariamente un puntaje que es asignado por el evaluador, de tal forma que el trabajador tenga una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los trabajadores de su propio puesto.

8. Métodos de verificación del cumplimiento de objetivos y metas del puesto, que se basan en la calificación de resultados, valoración del esfuerzo realizado y constatación de avances reales que son coadyuvantes a los objetivos y metas, que el propio trabajador estableció de manera previa con el evaluador y su jefe inmediato o el titular de su área de adscripción, éstos métodos se basan en la identificación de cometidos y la formación de compromisos en el corto y mediano plazos, sobre los cuales se realizará la evaluación correspondiente.

9. Métodos de calificación de aptitudes, de conformidad con el desempeño del trabajador, el puesto que ocupa y los cometidos del mismo, los trabajadores son sometidos a exámenes de aptitud de manera paralela a la valoración de su rendimiento.

10. Métodos de evaluación del desempeño por indicadores; de conformidad con los objetivos, resultados esperados, rendimiento estandarizado y metas comprometidas, así como por el nivel de responsabilidad asumido por el trabajador desde su puesto, se determinan parámetros e indicadores de gestión, por ejemplo:

Para el cumplimiento de objetivos se designa un porcentaje mínimo del 80% como norma de eficiencia Terminal, cualquier calificación a la baja es motivo de una señal de alerta o indicador que compromete al trabajador y a sus supervisores a mejorar el desempeño. En éste sentido el indicador más común es el tiempo programado y el tiempo real de ejecución con relación al avance programado y el avance real del objetivo establecido.

11. Métodos de evaluación que involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador, también conocidos como métodos de 360 grados, en una analogía de una evaluación que mira el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo, tanto como jefes, supervisores, el propio empleado, sus colaterales y subalternos, así como los usuarios, clientes o beneficiarios reales y potenciales de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.

12. Métodos de evaluación por comités de especialidad o sínodos. En este sistema la evaluación del desempeño adquiere su máximo nivel de análisis y verificación de distintos factores del desempeño, rendimiento, resultados, calidad del trabajo, aportaciones y consistencia y aplicabilidad de los mismos y que son atribuibles a un trabajador.

En éste sistema el evaluador es un experto y al mismo tiempo un crítico del trabajo que se evalúa, así como de sus métodos para realizarlo. Este mecanismo es de aplicación común en instituciones académicas, en la comunidad de investigadores y en jurados de méritos para el otorgamiento de distinciones y premios especiales.

En la mayor parte de los métodos enunciados, se parte del supuesto de haber constituido un conjunto de criterios y dimensiones cuantificables del desempeño que parten del puesto, de sus resultados u objetivos y del rendimiento del trabajador, la calidad, la diligencia, las aportaciones meritorias y otros atributos que se esperan del trabajo adquieren rasgos de ponderación que permiten elevar la calificación de los trabajadores sobre un mínimo y hasta el nivel de un desempeño destacado.

Cuando un trabajador se encuentra en los mínimos de la evaluación quiere decir que tanto el cumplimiento con las funciones del puesto, el objetivo del mismo y el rendimiento del trabajo para ejecutarlas se han logrado en forma suficiente aunque sin mayor mérito.

De no tomarse en consideración este requisito metodológico, la evaluación del desempeño desbordaría los rasgos medibles de su principal referente que es el puesto y distorsionaría el trabajo mismo al proponer otras dimensiones que son deseables pero que no constituyen la esencia del desempeño.

Dimensiones tales como el talento, la creatividad, el equilibrio emocional, la motivación, el compromiso institucional o la lealtad son deseables pero requieren medirse por otros medios, a veces poco objetivos y poco reproducibles como criterios para evaluar el desempeño de un trabajador.

El proceso de la evaluación del desempeño.

De manera correlativa al método que se aplique en un sistema de evaluación del desempeño, son fundamentales las reglas de ejecución del mismo, a este conjunto ordenado y sistemático de aplicación se le conoce como proceso de evaluación del desempeño, ya que está ligado a fines diversos en las políticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones, es iterativo y continuo a la vez que permite coadyuvar a una transformación gradual y dirigida del capital humano de la organización.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

Dessler, Gary⁴¹ determina que La definición del desempeño se describe como calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:

- 1.- Establecer normas del trabajo.
- 2.- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
- 3.-Volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

Se cuestiona sobre ¿Porque evaluamos el desempeño?
Fundamentalmente por cuatro razones:

Primera: las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en relación con los ascensos y los sueldos.

Segunda: ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que hayan descubierto en la evaluación y para reforzarlo que se está haciendo bien.

Tercera: la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

⁴¹ Dessler Gary- Administración del personal -Pearson; prentice Hall- 2001- p. 321

Cuarta: las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y mejorarlo.

Además delimita **Los pasos para evaluar el desempeño** considerando que La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

- 1.- Definir el trabajo
- 2.- Evaluar el desempeño
- 3.- Presentar esta información al empleado.

Definir el trabajo es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y las normas del trabajo y evaluar el desempeño significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas. Lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Comenta además que **Métodos de evaluación**⁴²

La evaluación se realiza usando un método formal y predeterminado, como uno o varios de los que a continuación se describen:

◆ **Método de la escala gráfica de calificaciones:**

La escala gráfica de calificaciones es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño. Enumera las características y un rango de valores para el desempeño de cada característica.

El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

⁴² Ibidem p. 323

En lugar de evaluar características o factores genéricos como calidad y cantidad muchas empresas especifican las obligaciones que evaluarán. En este caso, se toman conjuntos principales de obligaciones de la plaza tomados de la descripción de puestos y clasificados por orden de prioridad.

Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de los conjuntos de obligaciones.

Se agregan también comentarios tales como puntualidad en la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

◆ **Método de clasificación alterna**

Consiste en clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características. Dado que por lo general es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos solo por orden simple, se desarrolla el siguiente proceso:

Primero hacer una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después, elimine los nombres de aquellos que no conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden.

A continuación, indicar cual es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cual sería el empleado en el lugar más bajo.

Elegir al que iría después del más alto y del más bajo, alternando entre el más alto y el más bajo hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados que serán calificados.

◆ **Método de distribución forzada**

El método de distribución forzada es como clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes determinados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. Por ejemplo: podría optar por distribuir a los empleados de la siguiente manera:

- 15% para desempeño sobresaliente
- 20% para desempeño superior al promedio
- 30% para desempeño promedio
- 20% para desempeño inferior al promedio
- 15% para desempeño deficiente

La distribución forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un 10

◆ **Método de incidente crítico**

En el caso del método del incidente crítico, el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborales, deseables e indeseables de cada subordinado.

Después, cada 6 meses aproximadamente, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los incidentes específicos ocurridos en el período.

Este método ofrece varias ventajas ya que les proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación. Le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes y por consiguiente, la calificación no solo reflejará el desempeño mas reciente del empleado.

◆ **Escalas de estimaciones ancladas a conductas**

Método de evaluación que pretende combinar los beneficios de la narración de los incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de desempeño bueno y deficiente.

Una escala de estimación anclada en conductas combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente.

En este método por lo general se usan cinco pasos:

- 1.- Generar incidentes críticos
- 2.- Elaborar las dimensiones del desempeño
- 3.- Reasignar incidentes
- 4.- Hacer una escala con los incidentes
- 5.- Elaborar el instrumento final.

◆ El método de la administración por objetivos. APO

La administración por objetivos requiere que el gerente establezca metas medibles específicas en cada empleado y después discuta en forma periódica su avance hacia la consecución de las metas.

No obstante, puede armar un programa modesto de APO con sus subordinados con solo establecer metas conjuntas y proporcionarles retroalimentación en forma periódica.

El término APO casi siempre se refiere a un programa general, para toda la organización para establecer metas y evaluarlas, que sigue seis pasos básicos:

- 1.- Establecer las metas de la organización
- 2.- Establecer las metas para los departamentos
- 3.- Discutir las metas departamentales
- 4.- Definir los resultados esperados
- 5.- Revisión de los resultados: medir los resultados
- 6.- Proporcionar retroalimentación.

El autor⁴³ establece además consideraciones relativas a la Evaluación del desempeño: problemas y soluciones.

Pocas cosas de las que realiza el gerente están más llenas de peligro que evaluar el desempeño de los subordinados. Los empleados en general tienden a ser optimistas en exceso en cuanto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, avance en la carrera y tranquilidad mental bien podrían depender de la calificación que reciban.

⁴³ Ibidem p. 337

Este hecho por si solo provocaría que resultara un tanto difícil estimar el desempeño; sin embargo, es aún mas problemática la infinidad de dificultades técnicas que puede arrojar una seria duda en cuanto a la equidad del proceso de evaluación.

En concreto, cinco son los problemas básicos que pueden socavar los instrumentos de evaluación como las escalas gráficas de estimación: normas poco claras, el efecto del halo, la tendencia central, la indulgencia o rigor y el sesgo.

Sugiere que para evitar los problemas de la evaluación existen cuando menos cuatro vías para disminuir los efectos de los problemas de la evaluación, como el sesgo y la tendencia central.

Primero; asegurarse de entender los problemas tales como han sido explicados en líneas anteriores.

Segundo; elegir el instrumento correcto para la evaluación. Cada instrumento, como la escala gráfica de estimación o el método del incidente crítico, tienen sus ventajas y desventajas. Por ejemplo; el método de clasificación evita la tendencia central, pero puede despertar resentimiento cuando de hecho el desempeño de todos los empleados es alto y los métodos de clasificación y distribución forzada producen estimaciones relativas, en lugar de absolutas.

Tercero; enseñar a los supervisores a eliminar errores a la hora de calificar, tales como el halo, la indulgencia y la tendencia central.

En un programa típico de capacitación, los estimadores ven una videocinta de la forma en que se desempeñan varios trabajos y se les pide que califique al trabajador.

Y finalmente se propone una cuarta solución; llevar un diario con los incidentes críticos de cada trabajador para evitar o disminuir las inconformidades que pudieran surgir cuando se califican en relación con todos los demás trabajadores.

Keith, Davis y John⁴⁴ determinan que En las evaluaciones del rendimiento e incentivos, se califica a los empleados según su rendimiento y se recompensan sus aportaciones.

⁴⁴ Keith Davis y John- Comportamiento humano en el trabajo- McGraw Hill- 2003- pag.158

En forma conjunta, estos tres sistemas: sueldo base, remuneraciones por rendimiento y reparto de utilidades, constituyen los cimientos de un programa de remuneración completo.

Los tres sistemas son complementarios ya que cada uno refleja un conjunto distinto de factores para determinada situación. El sueldo base y la remuneración según el rendimiento motiva a los empleados para que aspiren a puestos que requieren mayores habilidades y entrañan mayores responsabilidades.

El sueldo según rendimiento es un incentivo para mejorar precisamente el rendimiento en el trabajo.

El reparto de utilidades motiva a los empleados para que trabajen en equipo y mejoren los logros de la organización.

Otras formas de pago, que en lo primordial no son incentivos, se añaden al sistema de incentivos. Las compensaciones por antigüedad tienen como fin recompensar a los trabajadores por sus servicios en el largo plazo y alentarlos para que continúen en la empresa. Si el patrón pide a sus trabajadores que se sacrifiquen trabajando tiempo adicional, en su día de descanso o en un horario inconveniente, es usual que les pague mas por hacerlo.

Otros pagos se realizan por períodos en que el empleado no trabaja, por ejemplo: vacaciones, días feriados, cuando sirven como miembros de jurado o en caso de despido sujeto a un pago garantizado.

Las adiciones al cimiento de incentivos en la pirámide de remuneraciones tienen escaso valor como incentivos, ya que no aumentan conforme mejora el rendimiento en el trabajo.

Algunas de ellas son remuneraciones o incentivos indirectos, que mejoran la actitud del empleado. Otras, como los aumentos de sueldo por antigüedad, en realidad desempeñarían una función contraria a la de incentivos.

Esta claro que no es un solo factor, sino muchos los que componen el cálculo del pago a un trabajador. Algunos se relacionan mucho menos con la incentivación que con objetivos amplios, como seguridad, equidad y justicia social.

Los autores⁴⁵ establecen la importancia del Comportamiento organizacional y evaluación del rendimiento debido a que las organizaciones requieren niveles constantes de rendimiento alto de sus empleados para sobrevivir en un ambiente muy competitivo.

Comentan que muchas empresas buscan alguna forma de sistemas de control y planeación orientados a resultados. La administración por objetivos es un proceso cíclico que suele consistir en **cuatro pasos** para lograr el rendimiento buscado:

1.- **Definición de objetivos.**- Que consiste en la determinación conjunta, por parte del administrador y del empleado, de los niveles apropiados de rendimiento futuro de este último en el contexto de los objetivos y recursos globales de su unidad de trabajo. Es frecuente que se definan estos objetivos en relación con el año calendario siguiente.

2.- **Planeación de acciones.**- determinada por una planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado en cuanto a como alcanzar los objetivos que se establezcan. Brindar cierta autonomía a los trabajadores, es invaluable, ya que aumenta las probabilidades de que empleen su ingenio y de que se sientan mas comprometidos con el éxito del plan.

3.- **Revisiones periódicas.**- Relativa a una evaluación conjunta del proceso hacia los objetivos que emprenden de manera informal y en ocasiones espontáneas el administrador y el empleado.

4.- **Evaluación anual.**- Es una evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, que se contempla con la renovación del ciclo de planeación. En algunos sistemas de administración por objetivos, también se usa la evaluación del rendimiento para vincular las recompensas a los empleados con el nivel de resultados alcanzados.

Por lo que establecen que la evaluación del rendimiento desempeña una función clave en los sistemas de recompensa. Es el proceso de valorar sus resultados, compartir información con ellos y buscar formas de mejorar el rendimiento.

Por lo que la evaluación es necesaria para:

⁴⁵ Ibidem p 165

- 1.- Asignar recursos en un ambiente dinámico.
- 2.- Motivar y recompensar a los empleados.
- 3.- Retroalimentarlos acerca de su trabajo.
- 4.- Mantener relaciones justas en los grupos.
- 5.- Empezar el entrenamiento y desarrollo de los empleados.
- 6.- Acatar reglamentos.

También es una oportunidad formal para llevar a cabo lo que debería hacerse con mayor frecuencia en las empresas; agradecer las contribuciones de los trabajadores. Por consiguiente, los sistemas de evaluación son necesarios para la administración apropiada y para el desarrollo de los empleados.

El ambiente social que rodea a las compañías se ha modificado considerablemente en años recientes. La complejidad y dificultad de los planes de evaluación han aumentado con la promulgación de Leyes Federales y Estatales.

Filosofía de la evaluación⁴⁶

En la filosofía de la evaluación moderna se pone de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados, así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación moderna son los siguientes:

1.- **Orientación al rendimiento.**- es insuficiente que los empleados se esfuercen; su esfuerzo debe originar que se logren resultados, productos o servicios.

2.- **Enfoque en objetivos.**- los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades de sus tareas.

⁴⁶ Ibidem p 166

3.- Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado.- este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan mas intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos, se encuentran realizar tareas valiosas, participar en un esfuerzo de grupo, ser incluidos e la definición de sus objetivos.

4.- Aclaración de expectativas de comportamiento.- es habitual que se realice mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente ejemplos concretos de diversos niveles de comportamiento.

5.- Sistemas de retroalimentación extensa.- los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que están trabajando en opinión de la organización.

Programas de retroalimentación de 360 grados⁴⁷

Todos los sistemas de evaluación se basan en el supuesto de que los empleados necesitan retroalimentación acerca de su rendimiento. La retroalimentación les ayudará a saber que hacer y lo bien que están en el logro de los objetivos. Les muestra que otras personas están interesadas en lo que hacen.

En el supuesto de que su rendimiento sea satisfactorio, la retroalimentación mejora la imagen que el empleado tiene de sí mismo y su sentimiento de competencia.

Por lo general, la retroalimentación del rendimiento logra que mejoren el rendimiento mismo y las actitudes, si el gerente la maneja apropiadamente.

Otra posible razón, puede superarse con la práctica creciente de la retroalimentación de 360 grados. Se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber donde existen problemas a los ojos de uno o más grupos.

⁴⁷ Ibidem p 168.

El sistema de retroalimentación de 360 grados funciona óptimamente cuando la auto evaluación que hace el individuo guarda correspondencia con los datos recopilados, ya que ello alienta la confrontación sincera de la necesidad personal de cambio.

El producto de este enfoque de evaluación multidireccional es una retroalimentación abundante cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore.

Raffone, Jorge⁴⁸ comenta que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo. Es un proceso dinámico de evaluación formal o informal, practicado con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente; del no aprovechamiento de empleados con un potencial mas elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación y otras cosas.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa.

Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, pues reúne las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuales son sus puntos fuertes o cuales sus puntos débiles.

Sin embargo, es conveniente y a la vez una sana práctica gerencial que para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación se recurra al asesoramiento de especialistas en la administración de recursos humanos, sean estos internos o externos a la organización.

Por lo tanto, la responsabilidad debería ser de línea, con asistencia profesional del departamento o persona responsable del as políticas de administración de los recursos humanos de la empresa.

⁴⁸ Raffone, Jorge- Evaluación del desempeño humano en las empresas- Capacitación y publicaciones- web www.staffcapacitación.com.ar/recursos_humanos/rrhh.htm- 2004

La evaluación de desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del personal, siendo utilizada en la administración de recursos humanos para:

- La vinculación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el jefe y empleados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de los recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre patrones de desempeño empresarial
- Feedback de información al propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos.

En resumen, los **objetivos** fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser enunciados de la siguiente manera:

1.- Permitir la elaboración e implantación de acciones que logren medir el potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2.- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto de la forma de administración

3.- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para empleado, el jefe y la empresa.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

Beneficios para el empleado:

- Conoce las reglas del juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza de su personal.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y asimismo según sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia
- Tiene bases para hacer auto evaluaciones y autocríticas para su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la empresa:

- Dispone de información para evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento o seleccionar aquellos que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a sus empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Wendell L. French⁴⁹, también analiza a la evaluación de desempeño en lo relativo a afirmar que para llevar a cabo una evaluación del desempeño del personal que labora en una empresa, se comienza con un estudio de los méritos, en seguida se pasa a un análisis de las entrevistas de evaluación y orientación, seguido de un análisis de la administración por objetivos y su efecto en la administración de personal.

Comenta además que existen numerosas técnicas que se utilizan en la **calificación de méritos tradicional**. El **método gráfico de escala de calificación**, también denominado "**método de diagrama**" es el que con mas frecuencia se emplea. Con este método, quien califica coloca una marca en una forma junto a la palabra o frase que describe el grado de mérito para cada uno de los diversos rangos diferentes, como "calidad del trabajo", "cantidad de trabajo", "cooperación" y otros.

Los grados de méritos pueden variar desde inadecuado hasta superior, de "debajo del promedio" a "por encima del promedio"

Otro dispositivo en la calificación tradicional de méritos es el **método de rango-orden**, en el cual un superior jerarquiza a los empleados desde el mejor hasta el peor en uno o más rangos. Si los grupos difieren en tamaño se deben hacer correcciones estadísticas para comparar la posición relativa del individuo en un grupo con el de individuos en otro grupo.

Otra dificultad con los métodos de jerarquización, como el método de rango-orden o el **método de la comparación aparejada**, es que tiende a oscurecerse la distancia en desempeño entre dos personas.

Otra técnica de calificación es el método de distribución forzada y el método de comparación aparejada en los que se manejan rangos que se comparan con los de otros subordinados.

Problemas con la calificación de méritos⁵⁰

⁴⁹ Wendell L. French- Administración de personal, dirección de recursos humanos- Editorial Limusa- Pag.337

⁵⁰ Ibidem p 342

En ocasiones los jefes de departamento, califican a sus subordinados tan severamente que todos son calificados por debajo de las peores calificaciones, aunque algunos evaluadores son grandes diferenciadores.

Este tipo de problemas se pueden solucionar en parte por medio de la capacitación, con distribuciones forzadas o correcciones estadísticas.

Otros problemas que pueden ocurrir en el uso de cualquier sistema o dispositivo de personal son:

a).- tendencias de algunos administradores a confiar demasiado en el sistema más que en ejercitar el juicio apropiado.

b).- distorsiones que pueden ocurrir si las reglas de administración requieren un curso de acción específico para una calificación específica.

Aunque la mayoría de los sistemas de calificaciones requiere que los superiores intervengan para calificar a los subordinados y la mayoría de las personas tal vez prefieran este arreglo, las evaluaciones de compañeros es decir calificaciones hechas por quienes tienen el mismo rango y las calificaciones por subordinados, hechas por quienes tienen rangos inferiores se han utilizado con efectividad en pocos casos.

Las evaluaciones de supervisores por sus subordinados se han utilizado en la industria para ayudar a los administradores a mejorar su propio desempeño. Las calificaciones de estudiantes se utilizan también en las universidades para ayudar a los profesores a mejorar sus exposiciones y e contenido de los cursos.

Un problema importante en el uso de la evaluación de compañeros y subordinados tal vez sea el peligro potencial de que las evaluaciones se puedan hacer con base en el desempeño que es útil para quien califica pero no necesariamente para la empresa.

Tan bien se debe reflexionar en los propósitos de las calificaciones de compañeros y subordinados. Es menos probable que ocurra distorsión de juicios verdaderos cuando las evaluaciones se hacen con propósitos de investigación. Además estas distorsiones probablemente sean mayores cuando tales calificaciones se utilizan para decisiones acerca de incremento salarial y/o promociones dado que tales decisiones pueden tener efecto en quien califica.

Aunque la mayoría de las evaluaciones se hacen independientemente, ya sea que impliquen a uno o más supervisores, en las evaluaciones algunas veces las realiza un grupo o comité.

Este procedimiento ha sido apoyado sobre la base de que varias personas que conocen a quien evaluad pueden proporcionar mas datos que únicamente el supervisor. Sin embargo, sin datos objetivos para hacer evaluación un comité simplemente puede estar compartiendo su ignorancia colectiva.

Efecto en la satisfacción de necesidades⁵¹

En la mayoría de las organizaciones sindicalizadas los miembros sindicalizados han reducido sus sentimientos de inseguridad acerca de los pedidos temporales con base en la evaluación al mérito al insistir en un criterio de tiempo de servicios, en vez del primero. Se considera a la antigüedad como protección mucho más segura para el puesto y para los salarios.

Un problema particularmente serio con las técnicas de evaluación, como los métodos de rango-orden, distribución forzada, y de comparación aparejada es que crean en la organización una clase de clima de "suma cero".

En este ambiente los administradores y los subordinados se sienten atrapados en un mundo en el que la mitad de las personas son inferiores al promedio y si una persona se eleva a la categoría de por encima del promedio es a costa de alguien cuya jerarquía se debe disminuir, así el resultado neto siempre será cero. Se recomienda evitar la jerarquización de las clases en comparación.

⁵¹ Ibidem p 345

Confiabilidad

Una medida de la confiabilidad de las evaluaciones del reempeño es la consistencia con que un supervisor evalúa a un subordinado en evaluaciones sucesivas, suponiendo que no existe cambio en el desempeño del subordinado ni en la forma de evaluación.

Un estudio de la *Lockheed Aircraft Corporation* descubrió que las evaluaciones de supervisores basadas en escalas gráficas de evaluación subieron significativamente cuando los supervisores descubrieron que tenían que analizar sus evaluaciones con los subordinados.

Validez

La validez de cualquier sistema de evaluación del desempeño se juzga por la medida en que las calificaciones reflejan diferencias reales en el grado en que quienes están siendo calificados están contribuyendo a los objetivos de la empresa.

Como se ha indicado la lógica sugiere que conforme mas utilice el supervisor datos del desempeño real en las calificaciones más válidas se volverán éstas. Así, las conclusiones basadas en una comparación del desempeño real con los estándares de desempeño deben ser las más válidas.

La investigación sugiere que la evaluación conducida por supervisores más efectivos es más válida que aquellas que fueron hechas por supervisores menos eficientes.

Administración por objetivos (APO)

Un programa de administración por objetivos es una forma especializada de uso de estándares de desempeño, aunque en un sentido mas amplio puede ser un sistema penetrante de administración.

Debido a que la APO ha recibido tanta publicidad y atención desde que *Peter Drucker* articuló el proceso en 1954, y dado que sus características son tan diferentes en los sistemas que confían ampliamente en procedimientos tradicionales de calificación de méritos y entrevistas de evaluación, conviene examinarlo con más detalle.

Por lo regular la administración por objetivos es un sistema que se caracteriza por un acuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un período específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

Usualmente se hace un intento de describir los objetivos en términos cuantitativos, aunque algunos autores argumentan que algunos objetivos o metas se pueden o se deben establecer en términos cualitativos.

Además, el proceso más amplio incluye un énfasis en metas generales de la organización, con las que los objetivos de diferentes unidades, administradores y empleados se relacionan.

La investigación ha demostrado que la fijación de objetivos mejora el desempeño ya sea en escenarios organizacionales o en laboratorio, o en los niveles administrativos, o de no supervisión. Esto parece seguir siendo cierto cuando los supervisores asignan los objetivos o cuando estos se establecen en una forma participativa.

Así, los resultados de la investigación indican claramente que la fijación de objetivos aumenta el desempeño y la investigación se inclina en la dirección en que los métodos participativos son usualmente más ventajosos que los enfoques unilaterales.

La evaluación del desempeño ayuda a los administradores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencias, disciplina y otros asuntos. Este tratamiento diferencial está diseñado para aumentar el logro de los objetivos organizacionales.

Si la evaluación carece de validez en el sentido de no estar relacionada con propósitos organizacionales, el trato diferencial resultante probablemente será disfuncional en muchas formas. Además, si la evaluación se basa en medidas de la contribución del empleado a las metas organizacionales se pueden otorgar recompensas para alentar la congruencia entre la conducta y las metas y se puede emprender acción correctiva para intentar que se alinie la conducta mas cercanamente con los objetivos de la empresa.

Las escalas de evaluación basadas en la conducta tienen la ventaja de estar, de manera demostrable, relacionadas con el puesto. Aunque las evaluaciones de subordinados por parte de supervisores se usan con la mayor frecuencia, ha habido algunos informes de que las evaluaciones por compañeros y las evaluaciones de superiores por parte de subordinados tienen alguna utilidad.

Los programas de administración por objetivos tienen una alta validez a la vista y tienen un apoyo considerable a partir de investigaciones experimentales en la fijación de objetivos. La investigación muestra de manera constante que la fijación de objetivos mejora el desempeño.

El uso de la administración por objetivos o la fijación de metas no eliminan la necesidad de una clase de evaluación tradicional. Se debe analizar alguna forma tradicional de calificación de méritos para hacer comparaciones entre empleados con propósitos de incremento de méritos y promociones. Es decir, se deben obtener conclusiones acerca de las implicaciones de las discrepancias o congruencias entre metas y logros.

II.5.- Medición del Desempeño Docente⁵².

Flores Ochoa, Rafael afirma que la investigación evaluativa es un tipo de investigación aplicada al diagnostico y pronostico de un programa educativo en marcha, a fin de mejorar su desempeño.

Se trata de producir un concepto valorativo acerca del funcionamiento y calidad de los resultados de una institución educativa, comparando sus condiciones iniciales y sus objetivos con los logros alcanzados.

⁵² Flores O. Rafael y Tobon Restrepo, Alonso; Investigación Educativa y Pedagógica; McGraw Hill; 2004. pags.149-150

No busca generar conocimientos universales, sino estrategias y modelos de intervención para resolver problemas reales de desempeño.

Generalmente la investigación evaluativa no solo describe condiciones, procesos y resultados, sino que realiza comparaciones entre el estado actual y el estado propuesto de un mismo programa o institución, o entre dos programas educativos que buscan objetivos semejantes, o entre dos sistemas educativos diferentes.

En este contexto, se debe evaluar lo que ocurre en las aulas en relación con el aprendizaje del alumno, y no tanto los aspectos contextuales o funcionales internos, ni la estructura de poder de la Institución así como su cobertura e impacto socioeconómico.

II.5.1.-La Investigación Evaluativa como Análisis de Sistemas.⁵³

La investigación evaluativa es una indagación aplicada que se propone determinar el grado en que una organización o programa educativo, logra satisfacer las necesidades y alcanzar sus objetivos; o determinar cuan efectiva es una Institución en la aplicación de los conocimientos científicos para lograr conocimientos objetivos, válidos y confiables.

La evaluación implicará tanto un diagnóstico de la Institución tal como funciona actualmente, frente al modelo ideal de lo que "debería ser" como la formulación de cursos alternativos de acción que permitan elevar su nivel de actuación en aquellos aspectos en que hayan diferencias significativas con el "deber ser".

II.5.2.-La Investigación Evaluativa como manejo de Información.

Si un sistema es entendido como un sistema de información, la solución del problema es un procesamiento de información; pero no cualquier información, sino de la que se necesita para reducir diferencias entre lo real y lo deseado o propuesto.

⁵³ Ibidem p 160

Dentro de este enfoque de evaluación como manejo objetivo de información, es necesario cumplir con las etapas siguientes para desarrollar sistemáticamente la labor de investigador evaluativo de cada uno de los parámetros: contexto, insumos, proceso y producto. En donde habrá que revisar las condiciones actuales favorables o no que rodean el programa de evaluación; Revisar cuales son los recursos económicos, de personal así como reglamentos, planes, políticas y apoyos técnicos disponibles; y definir operacionalmente los objetivos y sus criterios y niveles de logros prefijados a fin de compararlos con la medición del logro real e interpretar las diferencias.

En esta perspectiva que pretende la evaluación del docente en su labor de enseñanza, es conveniente considerar que existen muchas variables que inciden en el desempeño de su trabajo.

Ya en párrafos anteriores se hacia referencia a la institución la que con sus lineamientos, reglamentos, políticas y disposiciones generales, marca una línea al docente independientemente de su formación profesional.

Otra variable que merece atención para su análisis es el currículo. Si por currículo entendiéramos las experiencias del estudiante durante su jornada escolar, podríamos preguntarnos si tales experiencias son auténticas, interesantes, apropiadas para la edad, saludables, seguras; si abren nuevos horizontes cognitivos a los alumnos, si comprometen su actividad presente y futura.

O si el currículo se definiera por los objetivos de aprendizaje, la evaluación curricular debería centrarse en los logros y resultados reales de desempeño alcanzados a la luz de los objetivos.

Habría que preguntarse que tanto se logran los objetivos en cada programa, cada curso, cada grupo de estudiantes y que tan comprobables son sus resultados con los que se alcanzan en otros programas, cursos o grupos de estudiantes. Lo que aprenden, ¿para que sirve y como se puede mejorar su logro?

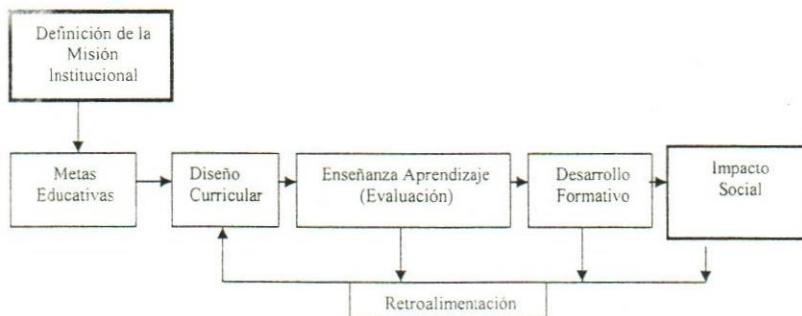
En términos generales, un currículo es la manera de aplicar en el aula la teoría pedagógica a la enseñanza real. Un currículo es la medición entre la teoría y la realidad de la enseñanza; es el plan de acción que desarrolla el profesor con sus alumnos en el aula; es una pauta ordenadora del proceso de enseñanza.

El currículo a su vez, implica lineamientos macrocurriculares mas globales y abarcadores de identificación y selección de objetivos, contenidos y estrategias de enseñanza a la luz de las metas educativas; pero también implica el microcurrículo, diseñado mas a detalle como plan de enseñanza que puede ser implementado y ensayado en el aula de clase.

Por ejemplo, una meta educativa para formar maestros puede ser que estos sean capaces de incorporar las nuevas tecnologías a la enseñanza; desde esa meta se puede diseñar ciertos objetivos y seleccionar ciertos contenidos relacionados con el dominio del software educativo disponible en el mercado y que se adapta a la ciencia que el futuro maestro va a enseñar; incluso se pueden prever las estrategias didácticas mediante las cuales él se apropiará mejor de los conceptos, procedimientos y las aplicaciones técnicas a su respectiva área de enseñanza.

Se presenta la secuencia del Modelo Sistémico de consecución de metas en la figura 6 para su mejor comprensión.

Figura No. 6 Modelo Sistémico de Consecución de Metas a través de la Implementación del Currículo



Fuente: Adaptado de Flores Ochoa, Rafael, Investigación Educativa y Pedagógica

CAPITULO III
DIAGNOSTICO DE LOS DOCENTES
DE LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACION TURISTICA

DIAGNOSTICO DE LOS DOCENTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION TURISTICA

El propósito fundamental de este apartado es realizar un diagnóstico del personal docente que presta sus servicios en la Facultad de Contaduría y Administración del Campus I, concretamente de aquellos que laboran con alumnos de la Licenciatura en Administración Turística, para determinar su desempeño en atención a los objetivos de la Institución.

Con este fin, se diseñó un cuestionario con veinte reactivos para aplicarlo a través de una encuesta a 29 docentes que representan el 18% de los 160 maestros de la Facultad y el 56% de los profesores de la especialidad. La mayoría tiene maestrías acordes con el perfil de la carrera y en el último año han estudiado diplomados que fortalecen su calidad académica frente a grupo.

El resultado de la investigación, arroja ciertos resultados que de manera sistemática se irán describiendo a lo largo del desarrollo de este capítulo, para finalmente determinar el grado de cumplimiento de los estándares tradicionales de la Facultad, teniendo como referencia la capacidad y habilidad docente, así como el conocimiento o no de esos estándares por parte de los docentes.

III.1.- Normatividad.

El marco jurídico que contempla la relación laboral y de desarrollo académico del personal docente al servicio de la Universidad Autónoma de Chiapas, está integrado por la Ley Orgánica; el Estatuto General; el Estatuto del Personal Académico y por el Contrato Colectivo de Trabajo que la Institución tiene identificado con el Sindicato del Personal Académico.

Esta relación jurídica se considera una variable dependiente del desarrollo profesional del docente en virtud de que como se describirá adelante, puede incidir como factor limitante del desenvolvimiento académico, fundado en el desaprovechamiento de capacidades y habilidades pedagógicas y en la falta de un programa permanente, dirigido y especializado de capacitación para el desarrollo.

III.1.1.- Ley Orgánica⁵⁴.

La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas en el Capítulo XII Artículo 34 define al personal académico de la Universidad como Profesores de carrera o por asignatura y a Investigadores titulares o asociados. Y menciona que el personal académico podrá prestar servicios a la Universidad mediante nombramiento definitivo o interino, o por contrato de prestación de servicios profesionales de obra determinada.

En los Artículos 35 al 41, identifica y clasifica a los profesores e investigadores a los que hace referencia en el Artículo 34.

En el Artículo 42 del mismo Capítulo, indica que la Universidad por conducto del órgano correspondiente convocará semestralmente a los exámenes de oposición de las plazas académicas que tengan el carácter de definitivas y que estén vacantes.

Lo anterior establece en primera instancia, el reconocimiento de las personalidades jurídicas entre la Universidad como Institución Educativa y el personal académico que labora en ella.

III.1.2.- Estatuto General⁵⁵.

El Estatuto General en el Artículo 119 del Título Sexto, Capítulo I señala que el personal académico de la Universidad se integra en los términos establecidos en el Artículo 34 de la Ley Orgánica, identificando a los Docentes como los que desempeñan actividades relacionadas al proceso enseñanza-aprendizaje, conforme a los planes y programas aprobados por la Universidad y a los Investigadores como aquellos que se dedican principalmente a las labores de crear, renovar, comprobar o incrementar el conocimiento científico, conforme a los planes, programas y líneas de investigación aprobadas por la Universidad.

En el Artículo 120 del mismo Capítulo, el Estatuto General abre el esquema de relaciones laborales mencionando que; los miembros del personal académico tendrán derechos y obligaciones previstos en la Constitución General de la República, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica, el Estatuto General, el Estatuto para el Personal

⁵⁴ Ley Orgánica- Universidad Autónoma de Chiapas- www.unach.mx

⁵⁵ Estatuto General – Ley Organica – Universidad Autónoma de Chiapas

Académico, el Contrato Colectivo de Trabajo y la Legislación Universitaria.

En el Artículo 122 se menciona algo relativo a ingreso, promoción y permanencia del personal académico diciendo; El sistema y requisito para ingreso, promoción y permanencia del personal académico corresponde de forma exclusiva a la Universidad, quien ejercerá ese derecho conforme a lo señalado en el Estatuto de personal Académico y demás disposiciones universitarias.

Lo anterior podría ser un indicador del resultado que se obtendría al evaluar el desempeño en función de los estándares establecidos, sin embargo, no se menciona con esa precisión.

III.1.3.- Estatuto del Personal Académico.

En el Título Segundo relativo al personal académico; Capítulo I, Artículo 5 se clasifica al personal conforme a la asignación de tiempo de contrato o nombramiento en: de asignatura; de medio tiempo y de tiempo completo. Conforme a las actividades que desempeñan en: profesores; investigadores; extensionistas y técnicos académicos. Conforme a su contratación serán: interino; temporal; definitivo y por contrato de prestación de servicios profesionales. Y según las categorías y niveles en:

- 1).- profesor de asignatura con dos categorías A y B
- 2).- académicos de carrera con dos categorías: titular en tres niveles A, B y C
- 3).- asociado con tres niveles A, B y C

y finalmente, técnico académico con dos categorías:

Titular en tres niveles A, B y C
y asociado con tres niveles: A, B y C.

En el capítulo II artículo 6 se mencionan los requisitos que deberán ser cubiertos para cada caso.

Hasta aquí solamente se tiene una descripción de la clasificación que la Universidad hace del personal académico en atención a la actividad que desarrollan, sin comparar con el cumplimiento de los estándares establecidos.

Mas adelante, en el Título Tercero, Capítulo I se refiere a la selección, ingreso y promoción del personal académico no definitivo (sección primera) y personal académico definitivo (sección segunda) indicando los mecanismos de selección, ingreso y promoción en atención a la preparación académica y profesional, habilidades.

De la misma manera, en la sección tercera relativa a requisitos de ingreso y promoción del personal académico, se mencionan cuales son los requisitos que deberán cumplir los académicos que podrán ser promovidos a niveles mas altos, considerando su preparación profesional, su antigüedad, investigaciones realizadas, libros o artículos escritos y publicados, bajo el criterio de una comisión evaluadora que se integrará según se dispone en este mismo Estatuto.

III.1.4.- Contrato Colectivo de Trabajo⁵⁶.

El Contrato Colectivo de Trabajo establecido entre la Universidad Autónoma de Chiapas y el Sindicato del Personal Académico de la Universidad, establece las relaciones laborales que prevalecerán entre ambos por un período determinado en el contenido del mismo.

En relación a los estímulos al personal docente con tendencia al incremento de su capacidad profesional para lograr avances en su posición curricular y de promoción a niveles superiores de estancia, buscando siempre la superación académica en beneficio de los alumnos, estipula en el Capítulo V relativo a Obligaciones de la Universidad, Cláusula 39 que: la Universidad, en cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos respectivos, se obliga a actualizar y superar el nivel académico de su personal, para lo cual elaborará conjuntamente con los miembros de la Comisión Mixta de Asuntos Laborales, un programa para la superación del Personal Académico.

Posteriormente, en la medida que se establecen otras relaciones laborales, se insiste en la superación académica de la siguiente manera:

⁵⁶ Contrato Colectivo de Trabajo- SPAUNACH

Cláusula 52.- El personal académico recibirá constancia de su participación en los cursos de superación académica, una vez concluida su evaluación.

Cláusula 57.- Cuando los posgrados, diplomados o cursos de actualización sean autofinanciables, se concederá exención de pago de cuotas de inscripción y colegiaturas a los miembros del personal académico que lo soliciten. Se exentará del pago de todos

Los derechos por trámites de titulación, hasta la obtención del grado, a los académicos que hayan estudiado el posgrado en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Cláusula 65.- La Universidad se compromete a entregar al personal académico, los nombramientos de personal definitivo, así como los de tiempo completo y medio tiempo cuando adquieran este derecho en los términos de la Legislación Universitaria.

Cláusula 70.- Todo miembro del personal académico, tendrá derecho a solicitar becas para estudios de posgrado, las que autorizará la Universidad de acuerdo al Manual de Procedimientos aprobado para tal efecto. Cuando la beca sea autorizada, la Universidad se obliga al pago del 100% del salario del académico, por concepto de la misma, independientemente de los demás apoyos que el becario pueda obtener de otras instituciones.

Cláusula 71.- La Universidad se obliga a realizar la impresión de 25 ejemplares de la tesis cuando algún miembro del cuerpo académico obtenga el grado de Licenciatura, Maestría, Doctorado, dentro o fuera de la Universidad en los términos del Manual de Procedimientos.

En relación a los Investigadores, la condición se establece en el Capítulo IX, Cláusula 100.- que dice: el investigador o docente-investigador conservará derechos de autor sobre la obra publicada y resultados parciales de su investigación; la Universidad se compromete a publicar los resultados de dicha investigación, cuando sea aprobado por el Consejo Consultivo para la Investigación y el Posgrado; la Universidad para este efecto, firmará un convenio con el académico.

Como se observa hasta aquí, la normatividad universitaria contempla en cada documento aspectos importantes de estímulo al personal académico en materia de capacitación y desarrollo; y a partir de este momento, podremos observar en la medida que se avanza en la investigación, la manera de cómo está fortalecido el cuerpo académico para el desempeño de su trabajo y de que manera impacta la capacitación para el desarrollo de la formación docente concretamente en la Licenciatura en Administración Turística.

III.2.- Población Docente⁵⁷.

La Facultad de Contaduría y Administración del Campus I ofrece cuatro carreras profesionales: Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Administración Turística y Licenciatura en Sistemas Computacionales.

La planta académica para impartir los programas educativos de las licenciaturas se constituye por 160 docentes, de los cuales el 47% son de asignatura; 44% son los profesores de tiempo completo y los de medio tiempo representan el 9%.

Los profesores de la Facultad de Contaduría y Administración se distribuyen de acuerdo a su tiempo de dedicación según se observa en la Tabla No. 5:

Tabla No. 5 Distribución de la planta docente por Asignación de tiempo

Tiempo completo	% del total	Medio tiempo	% del total	Asignatura.	% del total	Total
70	44%	15	9%	75	47%	160

Fuente: Adaptado del documento PIFI 3.0

Una de las principales fortalezas de la Facultad en los últimos años se refiere al incremento en el número de plazas de académicos de tiempo completo ya que en el año 2001 del total de docentes únicamente el 37% era de tiempo completo, actualmente el porcentaje es del 44% de toda la planta docente; aun cuando este

⁵⁷ Pifi 3.0- Facultad de Contaduría y Administración- Universidad Autónoma de Chiapas

incremento no es proporcional a los perfiles de las cuatro licenciaturas en donde el mayor número de tiempos completos se concentran en Contaduría Pública y Administración de Empresas y un menor número en Administración Turística y Sistemas Computacionales.

En lo que se refiere al grado académico del total de la planta docente, en la actualidad el 0.6% cuenta con el grado de doctor; el 64.4% tiene estudios de maestría; el 5.6% cuenta con alguna especialidad y el 29.4% estudios de licenciatura. La Tabla No. 6 ilustra el comportamiento estadístico correspondiente.

Tabla No. 6 Distribución de la planta docente por grado Académico

Doctorado	%	Maestría	%	Especialidad	%	Licenciatura	%	Total
1	0.6%	103	64.4%	9	5.6%	47	29.4%	160

Fuente: Adaptado del documento PIFI 3.0

De manera específica, en lo relacionado a los 70 profesores de tiempo completo; el 1.4% tiene el grado de doctor, el 4.3% es candidatos a obtener el grado de doctor, el 47.2% tiene el grado de maestro; el 40% es candidato a obtener el grado de maestro, y el 7.1% tiene estudios de licenciatura, actualmente realizan sus estudios de maestría.

Por otro lado se cuenta con un docente certificado por la ANFECA, y con 10 docentes adscritos a las diferentes licenciaturas certificados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Otra fortaleza se refiere a la mayor participación de docentes en el programa de estímulos al desempeño que demuestra un creciente interés por los profesores para participar en los procesos de evaluación, circunstancia que ha venido a enriquecer a la planta docente y ha incidido a incrementar los niveles obtenidos, lo que se observa en la Tabla No. 7:

Tabla No. 7 Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.

PERIODO EVALUADO 2002		PERIODO EVALUADO 2003	
Docentes	Nivel Asignado	Docentes	Nivel Asignado
32	I	14	I
15	II	19	II
7	III	12	III
2	IV	4	IV
		3	V
		1	VII

Fuente: Adaptado del documento PIFI 3.0

En este cuadro comparativo puede apreciarse una mejoría en cuanto a incremento en el número de docentes ubicados en los niveles II, III, IV y participación en niveles superiores V y VII a los obtenidos en el ejercicio anterior.

III.3.- Formación Profesional y Académica.⁵⁸

Al efectuar el análisis de la evolución de los indicadores académicos de la Facultad, se puede afirmar que los que han mejorado son: el número de profesores de tiempo completo que participan en las licenciaturas; el número de profesores que han realizado estudios de posgrado; el número de docentes que han alcanzado el perfil deseable del PROMEP.

Se espera que al facilitar la obtención de los grados académicos por parte de los docentes y promover la participación de éstos en los estudios de posgrado, se incremente el número de candidatos a obtener los perfiles deseables del PROMEP.

Con la operación de los proyectos adjuntos se espera redefinir las líneas de investigación de la Facultad y realizar trabajos de investigación que permitan a los docentes de tiempo completo acceder al registro en el Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT.

Respecto a los docentes que participaran en el programa de tutorías, los 22 programados, ya tomaron el curso de capacitación impartido por la ANUIES y se instrumentará el programa institucional de tutorías, al operar este programa se espera cumplir la meta de incorporación del 4% de la comunidad estudiantil, lo que permitirá cumplir con la meta establecida.

La operación del programa institucional de tutorías y el curso de capacitación, permitirá contar con docentes capacitados, que podrán participar en dicho programa.

⁵⁸ Ibidem

En relación con la evolución del grado de habilitación del profesorado de carrera que participa en la impartición de materias en cada licenciatura de la Facultad, a la fecha, se ha dado una evolución favorable respecto al perfil de los docentes que integran la planta académica, situación que puede apreciarse en la tabla No. 8

Tabla No. 8 Evolución histórica del grado de habilitación docente

Año	Tiempo completo	Medio tiempo	Asignatura	Total
* 2000	54	7	95	156
* 2001	58	8	90	156
* 2002	71	15	72	158
**2004	70	15	75	160

Fuente: * Anuario estadístico UNACH 2000-2003

** Informe Dirección de la Facultad 2003-2004

Por otra parte, el nivel de estudios de la planta docente de la Facultad, también ha evolucionado de manera favorable, según se aprecia en la tabla No. 9

Tabla No. 9.- Nivel de Estudios

AÑO	Técnico	Pasante	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Total
*2000	0	0	130	9	17	0	156
*2001	0	0	129	9	18	0	156
*2002	1	0	124	6	27	0	158
**2004	0	0	47	9	103	1	160

Fuente: * Anuario Estadístico UNACH. 2000-2002.

** Informe Dirección de la Facultad 2003-2004

Respecto al perfil PROMEP, el comportamiento de los últimos años es el que aparece en la tabla No.10

Tabla No. 10 Análisis cronológico del perfil PROMEP de la Planta docente.

Año	no. obtenido	refrendo	total
2000	1	-	1
2001	-	-	-
2002	1	-	1
2003	5	1	5
2004	3	-	3
		Total	10

Fuente: Adaptado del documento PIFI 3.0

Los elementos principales que deben de atenderse están relacionados con la capacitación de docentes, el desarrollo de proyectos de investigación; la difusión de los resultados de éstos, e incrementar la cobertura de las actividades de tutorías.

Análisis de la capacidad y competitividad académicas

La evolución de la capacidad y competitividad académica de los docentes, ha sido un proceso gradual que ha enfrentado obstáculos no solo para alcanzar las metas compromiso, sino también con la modificación de conductas poco participativas arraigadas durante muchos años.

Actualmente la capacidad y competitividad académica muestra una leve mejoría en virtud de que se modificaron los indicadores incluidos en el análisis de la capacidad, ya que se tomaron en consideración los niveles obtenidos en el programa de estímulos al desempeño docente, el número de docentes de tiempo completo que cuentan con el perfil PROMEP y el número de docentes certificados por organismos reconocidos.

Respecto a la competitividad la situación permanece constante toda vez que aun no se cuenta con planes educativos acreditados y los programas de posgrado no están registrados en el Programa Nacional de Posgrado.

Basándose en la metodología de análisis sugerida por la SESIC y tomando en cuenta los indicadores apropiados para determinar la correlación entre ellos, se ha determinado que la capacidad académica de la Facultad es baja, debido a que de los 70 profesores de tiempo completo, únicamente 1 cuenta con el grado de doctor, 3 son candidatos a doctor, 33 tienen el grado de maestro, 28 son candidatos al grado de maestro y 6 estudian maestría; sin embargo, únicamente siete docentes tienen perfil PROMEP, ninguno pertenece al SIN. Por esta razón, la prioridad deberá ser la formación de los profesores de tiempo completo para incrementar su nivel de habilitación.

III.3.1.- Grado Académico.

El panorama que presenta la plantilla de personal docente que labora en la Licenciatura en Administración Turística de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus I en relación a su preparación académica y profesional, es el siguiente:

76% de los docentes tiene maestría, de las cuales el 59% son maestrías en administración; las otras maestrías son en la especialidad de derecho constitucional, contabilidad, ciencias de la educación, mercadotecnia, y comercio internacional.

El 7% de los docentes ha estudiado doctorado, dos de ellos con el grado de doctor y el 3% restante, seis docentes, estudia actualmente un doctorado relativo a derecho público y administración.

III.3.2.- Estudios de Especialización.

Del total de docentes encuestados, el 24% posee especialidades relativas a finanzas, dirección, derecho constitucional, impuestos, planeación, administración de recursos humanos, programador e investigación social.

Es conveniente resaltar que el 62% de la planta docente de la licenciatura en administración turística, ha estudiado un diplomado relativo a: finanzas, administración pública, mercadotecnia, docencia universitaria ciencias políticas, educación, docencia universitaria, penal, política institucional, software educativo, herramientas computacionales, recursos humanos, derecho fiscal, y administración de restaurantes.

El 24% ha participado en talleres relativos a: recuperación del aprendizaje, boletaje nacional e internacional, elaboración de reactivos, tutorías, administración, matemáticas y sobre el programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI).

De igual manera, el 27% de los docentes han tenido cursos de formación sobre: competencias laborales, hipertextos y cultura gastronómica internacional.

El 7% posee otros estudios relativos al idioma inglés y estudios sobre la Unión Europea realizado en Bélgica.

Y finalmente, durante el año 2004, el 24% de los docentes ha tenido cursos de actualización disciplinaria en: reformas fiscales, desarrollo regional, gestión del talento humano, estadísticas y protocolo para ejecutivos.

III.3.3.- Experiencia Profesional.

Del total de docentes encuestados, la mayoría; el 70% se dedica fundamentalmente a la docencia; a la investigación relacionada con el fortalecimiento de sus asignaturas y a la dirección de tesis profesionales. El resto realiza además de la docencia, actividades administrativas, de gestión y extensión dentro de la Facultad.

Entre otras actividades extracurriculares, el 38% de los docentes encuestados, imparten clases en un nivel de posgrado en diversas instituciones educativas.

En relación a la ubicación laboral de esta plantilla de docentes de la Licenciatura en Administración Turística, el 54% tiene nombramiento como profesor de tiempo completo; el 7% como profesor de medio tiempo y el 39% como profesor por asignatura tal como se presenta en la tabla No. 11

Tabla No. 11 Ubicación laboral docente LAT

Tiempo completo	Medio Tiempo	Asignatura	Total
28	4	20	52
54%	7%	39%	100%

Fuente: encuesta directa al personal docente de la LAT. (2004)

La mayoría de los docentes con nombramiento de asignatura, algunos de medio tiempo y tiempo completo, trabajan en otra institución sumando estos, el 46% de la planta docente de la Licenciatura en Administración Turística.

III.3.4.- Generación de productos académicos.

En relación a la generación de productos académicos con la tendencia a fortalecer la labor académica del profesorado de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, específicamente para la Licenciatura en Administración Turística, los docentes han participado de manera directa y personalizada a la generación de documentos, los cuales para efectos de este análisis se dividen en cuatro grandes rubros: Docencia, Investigación, Difusión y Vinculación.

Docencia

En materia de docencia se han escrito libros, específicamente sobre Contabilidad de costos e introducción al turismo; Se han elaborado diversas notas de clase como apoyo a la impartición de las diferentes materias del currículo y se han editado materiales didácticos, fundamentalmente antologías de las diferentes materias que se imparten en la Licenciatura.

Investigación

Se han escrito artículos publicados en revistas con reconocimiento oficial. Los docentes de esta Licenciatura han participado en diversos Congresos, con ponencias relativas a la actividad turística de Chiapas, turismo internacional y perspectivas del turismo.

Difusión

En materia de difusión se han escrito artículos relativos al turismo en Chiapas y se ha participado en 8 foros nacionales e internacionales con temas de turismo alternativo.

Vinculación.

Finalmente en materia de vinculación se ha participado en servicios a la comunidad con diferentes actividades tales como limpieza física del cañón del sumidero, impartición del idioma inglés, desarrollo humano y en 6 proyectos institucionales relativos al fortalecimiento de la Licenciatura en Administración Turística.

Sin embargo, como se aprecia, el material descrito en estos cuatro rubros representa una actividad todavía pequeña en relación con las necesidades académicas a desarrollar. Pero es el inicio muy sustancioso que impulsa a continuar trabajando en el desempeño académico.

III.3.5.- Participación en cuerpos colegiados.

La participación en cuerpos colegiados del personal docente se resume fundamentalmente en la actividad de las diferentes academias del Colegio de Academias de la Facultad, así como en los cuerpos académicos que están estructurados con poca participación hasta ahora.

El cuerpo académico del área se denomina "Diseño y desarrollo de proyectos turísticos", los que han realizado diversas investigaciones y organizado diferentes eventos académicos.

III.3.6.- Participación en asociaciones profesionales.

Los docentes de la Licenciatura en Administración Turística participan en diversas Asociaciones Profesionales, entre las que destacan: el Colegio Chiapaneco de Profesionales en Turismo; Asociación Nacional de Contadores Públicos delegación en Chiapas; Academia Mexicana de Derecho del Trabajo; Colegio Nacional de Economistas y el Instituto Nacional de Administración Pública.

Como se observa, existe una vinculación permanente con profesionistas a nivel nacional agrupados en estas organizaciones colegiadas para el fortalecimiento y retroalimentación de los conocimientos para la actividad académica.

III.3.7.- Antigüedad.

Los docentes encuestados para este trabajo de investigación diagnóstica, reportan una antigüedad promedio de 14 años; destacando que el 38% de los docentes tiene una antigüedad de 20 años ó más de experiencia académica.

III.3.8.- Categorías.⁵⁹

En el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas, Título II; Capítulo II; Artículos 5 Y 6 relativo a clasificaciones del Personal Académico se menciona que el personal académico se clasifica, según el tiempo de permanencia en la Universidad, de la siguiente manera:

- Es de asignatura, el personal académico que presta sus servicios por hora para la impartición de materias específicas.
- Es de medio tiempo, el personal académico que dedique veinte horas semanales a la Universidad, con excepción del profesor contratado por asignatura.
- Es de tiempo completo, el personal académico que dedique cuarenta horas semanales a la Universidad.

A su vez, en relación a los niveles que se obtienen en cada categoría se menciona que:

- Los Académicos de asignatura pueden tener niveles A y B
- Los Académicos de carrera pueden tener dos categorías:
 - 1.- Titular con tres niveles A, B y C
 - 2.- Asociado con tres niveles A, B y C

En este contexto, de los docentes encuestados con nombramientos de tiempo completo, el 27% tiene categoría de titular y el resto categoría de asociados. Del total de maestros con categoría titular solamente el 18% son de nivel A, 11% de nivel B, y el 18% de nivel C. Los docentes con categoría de asociados, tienen los siguientes niveles: 4% tiene nivel A; 7% nivel B y 18% nivel C.

En atención al tipo de contrato, el 59% de los docentes tiene contrato con definitividad, el 33% tiene contrato temporal y el 8% tiene contrato cubriendo interinato.

⁵⁹ Estatuto del Personal Académico.- UNACH

III.4.- Perfil profesiográfico del docente.

La evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y en el supuesto de que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de estos resultados.

Sin embargo se ha aceptado por mucho tiempo que los profesores sean autónomos en su gestión en el aula, situación que talvez sería conveniente comenzar a cambiar, en cuanto a "rendir cuentas" respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que ese objetivo se cumpla.

El campo específico de acción de la profesión docente es la enseñanza, que tiene como fin contribuir a la formación integral de niños jóvenes. Para actuar en este campo, los docentes poseen un cuerpo de conocimientos teóricos y casuísticos que responde a una formulación culturalmente aceptable del mundo práctico de la educación. Este conocimiento les permite reconocer los problemas de la enseñanza, razonar o inferir a partir de ellos y actuar en conformidad.

Sin embargo, para tener credibilidad como profesión es necesario demostrar que se tiene estos conocimientos y capacidades que permiten resolver los problemas propios del área de manera efectiva. Por tanto, para que su ejercicio sea reconocido, la profesión docente debe establecer un control sobre la calidad de ese ejercicio.

Esto lo hace estableciendo estándares para la formación y para el ejercicio profesional, además de acordar códigos éticos y prácticos. Estos estándares y códigos forman la base de los sistemas de control de su calidad que acuerda poner en operación.

A pesar que el propósito de asegurar una práctica de calidad y el de establecer jurisdicción o credibilidad no son independientes el uno del otro, es importante separarlos y afirmar que la profesionalización implica reconocer tanto la creación o desarrollo de una práctica efectiva como la creación de una jurisdicción reconocida.

La evaluación del desempeño docente, desde esta perspectiva, le compete a la profesión y para ello, le compete, también, disponer de estándares que regulen su ejercicio.

III.4.1.- Formación disciplinaria.

En el contexto de la propuesta de evaluación del desempeño, es indispensable contar con un conjunto de criterios que sirvan para emitir los juicios requeridos de quienes evalúen. Dada la anterior fundamentación, es también esencial que estos criterios sean aquellos criterios que la profesión docente acepta como suyos.

A continuación se señalan los criterios que debería presentar el sistema de estándares que se acuerde para el proceso y que marque **las características de la formación disciplinaria de los docentes:**

Primero; estar centrados en un concepto muy simple y directo: ¿qué necesita saber y poder ejecutar un docente en diversas etapas de su carrera profesional?

Segundo; Inicialmente estandarizarse de manera genérica. Esto significa disponer de estándares que sean aplicables a las tareas docentes en cualquiera de los niveles en que se desempeñe el docente. En una segunda etapa, esos estándares pueden precisarse de manera que sean aplicables en forma diferente a los niveles y edades de los alumnos y alumnas o a las especialidades docentes.

Tercero; si bien pueden establecer el piso mínimo requerido de todo profesor, es conveniente que se formulen en lenguaje que sugiera el desarrollo, desde la etapa de profesor principiante a las distintas etapas de crecimiento profesional.

Cuarto; tener un contenido reconocible por los docentes en ejercicio, sus metas no pueden ser ajenas a lo que son las tareas cotidianas docentes, aún cuando permitan y valoren las innovaciones en esas tareas.

Quinto; Permitir evaluación sin forzar en nada el modo de ejercer la docencia; Esto supone el uso de variados instrumentos de evaluación, desde la observación a los auto informes del propio docente.

Disponer de estándares consensuados por la profesión docente y el sistema educacional, es crucial para la instauración de un sistema de evaluación del desempeño que les da a todos la oportunidad de mejorar.

Esto, porque muestran los niveles de desempeño a los que se puede aspirar y porque sugieren los procedimientos de evaluación que son apropiados y **el tipo de preparación** que deben tener quienes realizan la labor docente y quienes realizan la evaluación. Los estándares formulados de esta manera tienen el potencial de preparar evaluadores que pueden reconocer la calidad en la diversidad del desempeño docente.

III.4.2.- Conocimiento del idioma Ingles.

En atención a lo que se afirmó al principio de este apartado, relativo a que la labor docente y la evaluación del desempeño de esa labor docente es materia prioritaria en varios países, sobre todo en los del mundo desarrollado científica tecnológicamente con el propósito de mejorar los resultados del aprendizaje del sistema educativo, en la época actual donde existe entre los países mayor participación comercial, financiera, de servicios, de educación y de ciencia, **el perfil ideal del docente deberá cubrir la perspectiva de conocimiento de otros idiomas**, sobre todo del idioma ingles como lengua que homogeniza casi, la relación humana de intercambio de ideas y de comunicación en general.

El docente como eje del accionar del proceso evolutivo de la enseñanza, deberá tener siempre disponible el conocimiento del entorno universal para que el alumno vea el horizonte en ángulo de 360 grados; que le permita la toma de decisiones con mayor certidumbre, en virtud de que lo estamos formando con criterio de éxito y de competitividad profesional.

El manejo del idioma ingles le permitirá al maestro, entre otras cosas, el acceso a bibliografía de mayor actualidad de cualquier parte del mundo, que hará suya como la herramienta de trabajo hacia el conocimiento fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

III.4.3.- Conocimiento de sistemas de cómputo.

De igual manera, conocer sistemas de cómputo con software específico y actualizado, permite a los docentes el dominio de conocimientos nuevos, de estrategias diferentes y de herramientas de trabajo para el desarrollo de su labor.

El Internet por ejemplo, es ahora una herramienta electrónica que permite la consulta de temas diversos constituidos como material de investigación, a la vez que sirva para mantener contacto permanente maestro-alumno para el envío de trabajos, avances de trabajos y consulta.

III.4.4.- Experiencia en la docencia.

La propuesta sobre carrera docente contempla un sistema que considere la lógica tradicional de progresión según antigüedad y una forma de progresión complementada abierta a quienes deseen demostrar niveles más altos de calidad sobre la base también, de evaluaciones diferentes. Articular el proceso de evaluación del desempeño docente a una carrera docente que considere no sólo antigüedad sino también mejoramiento progresivo de calidad; lo anterior contiene al menos, dos beneficios:

1.- Por una parte, estimula el buen desempeño profesional, lo que favorece el desarrollo de la profesión y el mejoramiento del sistema educativo, dinamizándolo a través de procesos no burocratizados ni rutinarios.

2.- Por otra parte, permite diseñar un sistema de estímulo e incentivos permanente y abierto a todos los que se esfuercen por alcanzar sus metas, eliminando los sesgos de sistemas competitivos como el pago por mérito.

Se propone estructurar la nueva carrera profesional básicamente en función de tramos que marcan el desarrollo profesional. En principio y adaptado a la realidad y condiciones laborales de la profesión docente, construida de manera concordante a lo que la experiencia y los estudios muestran como etapas de la trayectoria profesional de los docentes.

En principio, se propone una carrera docente de doble vía. La primera vía es la que corresponde a la antigüedad. La segunda vía es la de la superación o ascenso por calidad excepcional relativa al tiempo de ejercicio y se marca por grados. El acceso a cada grado estaría dado por un proceso de evaluación del desempeño.

De manera ideal, es necesario considerar que el docente deberá ser Alguien que logre:

- Planificar, organizar, desarrollar, conducir y evaluar el proceso enseñanza aprendizaje.
- Ser mediador de conocimientos, actitudes y valores que se espera que sean asumidos como propios por sus alumnos.
- Establecer y mantener ambientes de aprendizaje, en diferentes escenarios y contextos educativos.
- Crear y administrar herramientas de evaluación.
- Formar parte constructiva del entorno.
- Compartir y aprender de y con sus colegas.
- Establecer y mantener relaciones con los padres de familia y otros miembros de la comunidad.

CAPITULO IV.-
ESQUEMA DE INVESTIGACION

ESQUEMA DE INVESTIGACION.

IV.1.- Planteamiento del problema.

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación.

Zorrilla Arena, Santiago⁶⁰ en su libro Introducción a la Metodología de la Investigación, sostiene que el aspecto más importante en el proceso de investigación es el planteamiento del problema, el que debe ser definido en su contenido y delimitado en tiempo y espacio.

Hernández Sampieri Roberto⁶¹ por su parte menciona que: plantear el problema de investigación es afinar y estructurar de manera más formal la idea de la investigación. Es el aspecto más importante del proceso de investigación pues permite definir con mayor claridad la situación y delimitar los contenidos en forma adecuada.

El turismo es una fuerza, cultural, económica y social cuyo impacto en todos los sectores de la sociedad es reconocido universalmente, ya que pone en contacto personas de formación y niveles de vida diferentes, estrechando relaciones, rechazando prejuicios y anulando arrogancias, siendo el turista el embajador de la cultura de su país, quien a su vez asimila la cultura con la que entra en contacto.

Existe un potencial ilimitado para el desarrollo del turismo, lo que es tan complejo e importante que requiere de una planeación de todos los involucrados en su desarrollo.

Debido a estos y otros factores, muchos gobiernos consideran la actividad turística como estratégica para impulsar el crecimiento socioeconómico de los pueblos y está siendo objeto de análisis y tratamientos profundos dentro de las políticas de desarrollo nacional.

⁶⁰ Zorrilla Arena, Santiago.- Introducción a la Metodología de la Investigación.- Aguilar, León y Cal Editores.- 1993.- pp92-93

⁶¹ Hernández Sampieri, Roberto; Hernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. Pág. 10.

En el sentido moderno de la palabra, el turismo según Acerenza, Miguel Ángel⁶² es el fenómeno de los tiempos actuales, basado en la creciente necesidad de recuperación y cambio de ambiente, el conocimiento y la apreciación de la belleza escénica, el goce del contacto con la naturaleza y es, en particular, producto de la creciente fusión de las naciones y países de la sociedad humana, como resultado del desenvolvimiento del comercio, la industria, los mercados y el perfeccionamiento de los medios de transporte.

Gómez Hinojosa, Carolina⁶³ Define al turismo como “El turismo es un fenómeno socio - económico, político y cultural generado por el desplazamiento temporal y voluntario de un individuo o grupo de personas que motivadas por actividades relativas - a la recreación, descanso, placer, cultura, salud, deporte y educación - se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro haciendo uso de los servicios turísticos y realizando el pago de los mismos, sin fines de lucro y en pleno cumplimiento de la legislación establecida para este fin.”

La Ley Federal⁶⁴ de turismo establece que “Es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro, conjunto de bienes y servicios y de organizaciones que en cada nación determina y hacen posible esos desplazamientos y la relación y el hecho que entre estos viajeros tiene lugar”.

En el Programa Nacional de Turismo 2001-2006⁶⁵ se señala que para el año 2025 México será un país líder en la actividad turística, ya que habrá diversificado sus mercados, productos, destinos y sus empresas serán más competitivas en los ámbitos nacional e internacional. El turismo será reconocido como pieza clave en el desarrollo económico y su reconocimiento y su crecimiento se habrá dado con respecto a los entornos naturales, culturales y sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad nacional.

⁶² Acerenza Miguel Angel.-Administración del turismo. Conceptualización y orgánica. Editorial Trillas.p 52

⁶³ Gómez Hinojosa, Carolina- Apuntes de Introducción al Turismo.- Chiapas 2005

⁶⁴ Ley Fed. Del Turismo- Título 1°, cap. Único- Art. 3°

⁶⁵ Programa Nacional de Turismo 2001-2006- www.sectur.gob

La importancia que reviste la actividad turística para el País es entonces estratégica, por lo que es necesario e indispensable reestructurar la formación del profesional en turismo a través de la creación de un nuevo plan de estudios, pero sobre todo con la capacitación del docente hacia el desarrollo de la actividad.

La mayoría de los 48 programas de licenciatura que oferta la Universidad Autónoma de Chiapas (25 planes de estudio diferentes) se integran bajo el modelo tradicional, la obsolescencia y rigidez en la mayoría de los currícula universitarios entre otros problemas, se refleja en el hecho de que ninguno de los programas evaluados ha sido acreditado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

El Proyecto académico de la Universidad Autónoma de Chiapas establece que hoy en día las universidades imponen exigencias como mayor calidad, flexibilización de sus de sus estructuras y oferta educativa, diversificación territorial, competitividad, integración entra los procesos de enseñanza y los de investigación, e incremento, diversificación y mejor uso de recursos presupuétales.

El aspecto crucial de las universidades es su integración a los cambios que la sociedad exige, tanto en relación a la enseñanza que imparten como a la investigación que realizan es de esperar que estas instituciones no solo sean capaces de incorporarse al proceso de cambio que vive la sociedad, sino que además sean capaces de dirigirlo.

Y por otro lado, el aislamiento en el que transcurre la vida académica de los profesores, su posible deficiente formación disciplinaria y pedagógica, una baja vocación para la docencia en muchos de ellos y una falta de identificación con la Institución y por ende con la misión de la Universidad, son responsables de que se mantenga el dominio de una práctica docente que recicla cotidianamente un enfoque pedagógico basado en la repetición estática de conocimientos y en el aprendizaje memorístico de los mismos.

La Facultad de Contaduría y Administración del Campus-I no se encuentra apartada de esta problemática, por lo que el proceso de análisis y diagnóstico de esta situación es una de las funciones prioritarias con la tendencia hacia la capacitación del personal docente de la Facultad y la revisión de los planes de estudios de la

Licenciatura en Administración Turística vigentes desde 1994, como una estrategia que permita alcanzar en el mediano plazo la excelencia académica y el fortalecimiento de los egresados de esta carrera.

IV.2.- Justificación.

En este orden de ideas, la problemática de la Licenciatura en Administración Turística radica en la desarticulación del currículum con la práctica docente y con la realidad de la actividad turística de la Entidad y del País, aunado a que en algunos casos existen docentes que desconocen el Plan de Estudios de la carrera, los propósitos de la misma y la práctica consecutiva y cognitiva de los programas de estudios, así como que sus conocimientos no están actualizados y de acuerdo al reto internacional de la proyección del egresado.

Es necesario detectar los procesos de enseñanza aprendizaje, las relaciones con el medio ambiente de la actividad y el comportamiento individual y colectivo, esto deberá ser integral, pero los cuerpos colegiados no funcionan de acuerdo a sus lineamientos de creación, las academias y los cuerpos académicos se encuentran desvinculados con la práctica docente y la generación de conocimientos para su beneficio.

La importancia de esta investigación radica en los resultados que se obtuvieron y que además fueron considerados en el proceso de rediseño curricular de la Licenciatura en Administración turística, para que esta responda a los requerimientos del entorno social, en lo relativo a su pertinencia, así como la generación de indicadores para la toma de decisiones hacia los docentes del área de turismo en busca de una mejora continua para el logro de la eficiencia y eficacia en los trabajos académicos

Gimeno, S.⁶⁶ define la calidad de la enseñanza como "lo que habrá de referirse al grado de correspondencia entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos al nivel de eficacia obtenidos en la tarea".

Actualmente el estudio de la formación de la Licenciatura en Administración turística es relevante, el perfil de los docentes debe adecuarse y la investigación fortalecerse aunado a que la tecnología establece premura en respuesta a la pertinencia universitaria

⁶⁶ Op cit. Gimeno - p.103

Esto permite plantearse las siguientes preguntas de investigación,

- 1.-¿Cuál es la formación académica de los docentes de la Licenciatura?
- 2.-¿ Cual es el desempeño de los alumnos desde la percepción de los docentes?
- 3.-¿ Cuales técnicas, estrategias y apoyos que proporcionan los docentes contribuyen adecuadamente a la formación profesional del estudiante?
- 4.-¿Que opinión tienen los docentes sobre la ubicación y seriación de las materias?
- 5.-¿ La duración de la carrera es adecuada?
- 6.-¿ La estructura de contenidos de las asignaturas es la adecuada y cumple con los requerimientos de actualidad?
- 7.- ¿El personal docente esta actualizado en conocimientos sobre la materia que imparte?
- 8.- ¿Tiene el docente un proceso de educación continua?

I

V.3.- Objetivos.

Para plantear los objetivos es indispensable conocer con detalle qué se pretende lograr a través de la investigación, esto permitirá fijar objetivos debidamente fundamentados y susceptibles de alcanzarse ⁶⁷

IV.3.1.- Objetivo General.

Análisis de el impacto de la capacitación para el desarrollo en la formación docente de la Licenciatura en Administración turística de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas

⁶⁷ Rojas Soriano Raul – guía para realizar investigaciones sociales- Plaza y Valdéz S. A.-1993 p. 55

IV.3.2.- Objetivos particulares.

1. Identificar la formación académica de los docentes de la Licenciatura.
2. Analizar el desempeño de los alumnos con la participación actual de los docentes.
3. Determinar si las técnicas, estrategias y apoyos que proporcionan los docentes contribuyen adecuadamente a la formación profesional del estudiante.
4. Definir programas y planes de capacitación para los docentes.

IV.4.- Hipótesis.

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando y tratando de probar y pueden definirse como implicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones.⁶⁸

La hipótesis puede considerarse como un puente entre el conocimiento ya obtenido y el conocimiento nuevo. La hipótesis científica puede desprenderse de dos fuentes; como consecuencia de la experiencia personal del investigador; o bien por deducción de resultados conocidos. Sin embargo la relación entre el cuerpo de la teoría y los datos empíricos nos acerca más a dar la respuesta tentativa a la hipótesis formulada en la investigación.⁶⁹

Hipótesis

“El análisis de el impacto de la capacitación para el desarrollo en la formación docente de la Licenciatura en Administración Turística, permitirá tener elementos fundamentales para ser considerados en el proceso de profesionalización de la función académica”

⁶⁸Op cit – Hernández Sampieri – p. 76

⁶⁹ Op Cit Zorrilla - p. 107

IV.5.- Variables.

Se entiende por variable "todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en los casos individuales"⁷⁰

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.⁷¹

Variables dependientes.

La variable dependiente es el efecto provocado por las causas, no se puede manipular, sino que se mide para ver el efecto de la opinión dada de las variables independientes sobre ella.⁷²

La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de oportunidad o que debe ser explicado. Es la consecuencia de un antecedente "Las variables dependientes están constituidas por los resultados"⁷³

- El resultado del estudio de la formación profesional del docente de la Licenciatura en Administración Turística.

Variables Independientes.

La variable independiente condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno. La variable independiente es el antecedente o causa de un efecto "es aquella que puede ser manipulada por el investigador"⁷⁴

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa, es la condición antecedente.⁷⁵

Las categorías de análisis consideradas en esta investigación, incluyen los términos y las variables entre las que se pretende determinar el grado de correlación.

⁷⁰ Ibidem - p. 114

⁷¹ op cit Hernández... - p. 77

⁷² Ibidem-

⁷³ op cit Zorrilla- p. 117

⁷⁴ Ibidem- p. 115

⁷⁵ op cit Hernández .. p. 110

Las variables independientes a considerar en esta investigación son las siguientes:

- Formación académica
- Estudios de especialización
- Estudios de posgrado
- Experiencia profesional
- Generación de productos académicos
- La práctica docente
- Los alumnos
- Plan de estudios
- Infraestructura
- Apoyo audiovisual

La aplicación de la encuesta a los docentes permitió identificar las variables independientes, las que al ser correlacionadas delimitan criterios a considerar en el proceso de integración del programa de capacitación y desarrollo de los docentes de la Licenciatura en Administración Turística

Con esta variable estaremos en posibilidad de conocer cual es la capacidad académica de los docentes según su formación académica y experiencia en materia de enseñanza-aprendizaje, descrita en el capítulo No. III titulado Diagnostico de los Docentes de la Licenciatura en Administración Turística.

En este apartado se pudo observar que la planta docente de la Licenciatura en Administración Turística está estructurada con docentes con las siguientes características

Estudios de Especialización.

El docente como intelectual en el proceso educativo demostrará su grado de especialización en las materias que imparte. Lo anterior permitirá tener elementos para determinar la revisión curricular.

Estudios de Posgrado.

Esta variable dará a conocer el grado de preparación y actualización que los docentes poseen y que los hace congruentes con la formación profesional en la Licenciatura en Administración Turística.

Experiencia profesional

Los docentes con experiencia profesional en materias relacionadas con la Licenciatura, permitirá transmitir a los alumnos bases sólidas de la práctica profesional.

Generación de Productos Académicos

Es muy importante conocer la productividad académica de los docentes en materia de generación de artículos, libros, conferencias y otros, ya que este elemento proporcionará información en relación a la capacidad docente del vínculo de sus cátedras con la actualización del conocimiento.

La Práctica Docente

Es importante conocer las técnicas de enseñanza y evaluación que aplican los docentes para lograr la formación en la Licenciatura en Administración Turística.

Opinión sobre los alumnos

De igual manera resulta importante conocer la opinión de los docentes acerca del comportamiento, dedicación y creatividad de los alumnos, para reorientar estrategias con el fin de motivarlos hacia el estudio y dedicación.

Opinión del Plan de Estudios

Los docentes podrán opinar en relación al Plan de Estudios de la Licenciatura, lo que aportara elementos para el rediseño curricular.

Infraestructura

La falta de infraestructura puede ser un factor importante como limitante de la función del docente.

Apoyo Audiovisual

Directamente los equipos audiovisuales son importantes para la labor docente; se analizará que tanto la Universidad posee estos elementos didácticos.

IV.6.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

IV.6.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Tipo de estudio ⁷⁶

Exploratoria: Estas se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido explorado antes, como el caso de la participación docente en la formación profesional de la Licenciatura en Administración Turística.

Descriptiva: Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, se identificarán las características del personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, que imparten en la Licenciatura en Administración Turística

Transeccional: El tipo de diseño en el que se inserta esta investigación es Transeccional⁷⁷ o transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

⁷⁶ op. cit Hernández - p 210

⁷⁷ Ibidem. p. 186.

IV.6.2.- POBLACION A ESTUDIAR

La delimitación de la población que va a ser estudiada y sobre la cuál se pretende generalizar los resultados⁷⁸

¿ A quiénes y a cuántas personas se les aplicará el instrumento de recolección de datos? ⁷⁹

La población está compuesta por los 32 docentes registrados en la Plantilla del personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración que imparten su cátedra con mayor carga en la Licenciatura en Administración Turística.

La muestra se representó con 29 docentes que representan el 18% de los 160 docentes de la Facultad y el 56% de los docentes de la Disciplina.

IV.6.3.- CRITERIOS DE SELECCIÓN

El estudio se realizó a los docentes registrados en la Plantilla del personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración que imparten su cátedra con mayor carga en la Licenciatura en Administración Turística.

Cabe mencionar que en el tronco común existen varios docentes que comparten su cátedra entre las diferentes licenciaturas que ofrece la Facultad de Contaduría y Administración C-I, por lo que se seleccionaron a los de mayor carga académica en el área.

Además se entrevistaron a las autoridades involucradas anteriores y actuales en el proceso de formación de la Licenciatura, en donde se obtendrá la opinión desde su percepción del proceso de enseñanza aprendizaje, además de su opinión del plan de estudios vigente considerando que actualmente se encuentran como docentes.

⁷⁸ Ibidem- pp 211-212

⁷⁹ op. cit. Rojas Soriano —p. 163

IV.6.4.- TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION

A la población comprendida por los docentes de la Licenciatura en Administración Turística se les aplicó la técnica de la encuesta a través de cuestionarios

A los funcionarios involucrados en la formación de la Licenciatura en Administración Turística se les aplicó el método de la muestra selectiva y la técnica de la entrevista de opinión dirigida.

IV.6.4.1.- CUESTIONARIO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION C-1 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION TURISTICA ENCUESTA AL PERSONAL ACADEMICO

Información básica

OBJETIVO:

CONOCER LA OPINION DEL PERSONAL DOCENTES SOBRE EL CURRICULO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION TURISTICA

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

SU SITUACIÓN LABORAL EN LA FACULTAD

<u>Nombramiento</u>	<u>Categoría</u>	<u>Nivel</u>	<u>Contrato</u>
Tiempo Completo _____	Titular _____ Asociado _____	A _ B _ C _	Definitivo _
Medio Tiempo _____	Titular _____ Asociado _____	A _ B _ C _	Temporal _
Por Asignatura _____	Hrs/sem _____	A _ B _ C _	Interino _____
Perfil PROMEP _____	si _____ no _____		

GRADOS ACADEMICOS

Nombre de la(s) Licenciatura(s) Institución Periodo año de Titulación

1 _____
2 _____

Nombre de la(s) Maestría(s) Institución Periodo año de Titulación

1 _____
2 _____

Nombre del (los) Doctorado(s) Institución Periodo año de Titulación

1 _____
2 _____

ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

Nombre de la Especialidad Institución Duración Periodo

1 _____
2 _____

MATERIAS IMPARTIDAS

Semestre

Años o Período

EXPERIENCIA PROFESIONAL FUERA DE LA INSTITUCION.

Actividad o Puesto

Organización o Empresa

Año o Período

PARTICIPACION EN GENERACION DE PRODUCTOS ACADEMICOS EN MATERIA DE TURISMO.

Productos Académicos Universitario en los siguientes rubros: (poner cantidades)

DOCENCIA: Libros _____ Notas de clase _____ Material didáctico _____
Otros (Especifique) _____

INVESTIGACION: Artículos _____ Ponencias en congresos _____
Capítulo(s) de libro(s) _____ Libros _____

DIFUSION: Artículos de Divulgación _____ Participación en Foros _____
Otros (especifique): _____

VINCULACION: Servicios a la comunidad _____ Participación en proyectos interinstitucionales
(especifique) _____

LIBROS DE APOYO QUE UTILIZA PARA IMPARTIR SU CATEDRA

Título

Autor

Editorial

PARTICIPACION EN CUERPOS COLEGIADOS DENTRO DE LA INSTITUCION.

PERTENENCIA A ASOCIACIONES PROFESIONALES.

Nombre de la Asociación

PREMIOS Y DISTINCIONES (premios Nacionales, Estatales, Locales, Beca CONACYT, Programa de estímulos, otros.)

Encuesta

1).- Mencione cursos, diplomados u otras actividades de formación profesional complementaria en que haya participado en los últimos doce meses:

2).- ¿Trabaja usted actualmente en otra empresa o institución?
Si _____ No _____ (en caso afirmativo citar:)

Empresa o Institución

Cargo o Función

3).- ¿Cuál es su experiencia docente?

Tronco Común

Área de Especialidad

4).- ¿Qué porcentaje de tiempo dedica a las siguientes funciones dentro de la Facultad?

Funciones	Porcentaje	Descripción de Actividades
Docencia		
Investigación		
Extensión		
Gestión		
Tutela		
Otros (especifique)		

5).- El plan de estudios 1994 de la Licenciatura en Administración Turística pretende dar respuestas a las siguientes necesidades:

- ♦ "Superar la falta de preparación profesional de los prestadores de servicio en las empresas turísticas, mediante la capacitación de cuadros jóvenes que estudien y se actualicen en las universidades."
- ♦ "Formar administradores turísticos con una vasta cultura para que sean capaces de analizar y evaluar los acontecimientos que suceden en México y en el mundo entero, además de poder producir, aplicar y manejar eficazmente las herramientas para la administración de empresas turísticas."

¿Cuál es su opinión al respecto?

6).- Desde su perspectiva, ¿Qué necesidades educativas regionales no son atendidas actualmente o bien, presentan deficiencias en su manejo dentro del Plan de estudios?

7).- El Plan de Estudios propone como perfil de egreso (consultar anexo 1)

A) En su opinión, ¿se precisan con claridad y detalle el tipo de conocimientos, técnicas, habilidades, valores y actitudes considerados necesarios en la preparación del estudiante de la Licenciatura en Administración Turística?

Si _____ no _____

¿Por que?

B) Con base en su percepción y experiencia sobre las posibilidades de la practica profesional. ¿Qué características (conocimientos, habilidades, actitudes, valores) serian deseables en un Licenciado En Administración Turística?

(Señale del No. 1 al No.10 por orden de importancia)

- Conocimientos Generales _____
- Manejo de paquetes de Computación _____
- Toma de decisiones _____
- Capacidad para encontrar soluciones _____
- Trabajo en Equipo _____
- Relaciones Públicas _____
- Puntualidad y Formalidad _____
- Buena Presentación _____
- Responsabilidad _____
- Creatividad _____

8).- ¿Que acciones concretas propone para seleccionar a los aspirantes a ingresar a la carrera de Licenciatura en Administración Turística?

9).- En su opinión la duración de la carrera es:

Insuficiente _____ Suficiente _____ Excesivo _____

¿Por qué?

10).- Considera que es necesario el tronco común en la carrera de Administración Turística?

Si _____ no _____

¿Por que?

11).- Los propósitos del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Turística son los siguientes:

- 1.- Propiciar la formación de un administrador turístico con identidad profesional que cuente con una sólida formación teórica y metodológica que le permita comprender e interpretar el fenómeno educativo.
- 2.- Propiciar una formación técnica que le posibilite contar con las habilidades necesarias para incorporarse al mercado de trabajo.
- 3.- Que conozca los distintos paradigmas en lo que se debate y explica el proceso educativo y la investigación en el mismo ámbito.
- 4.- Fortalecer su identidad nacional y regional con una sólida formación humanística que le permita comprender los valores culturales de los diferentes grupos que conforman el Estado Mexicano.
- 5.- Propiciar la formación del administrador turístico para desempeñarse en el ámbito laboral e introducirlo a la investigación educativa.

A) De acuerdo al objetivo general de las materias que imparte actualmente con cuales propósitos relacionaría cada una de ellas:

Materia	1	2	3	4	5

B) En su opinión ¿son los propósitos un referente claro y preciso para una adecuada conducción del proceso enseñanza-aprendizaje?

Si _____ no _____

¿Por que?

12).- En que porcentaje considera usted que los ejes de formación en que están incluidas sus materias, disponen con claridad los conocimientos y habilidades específicas que deberán fomentarse en los alumnos?

Líneas Curriculares	Conocimientos	Actividades
Formación General		
Instrumental		
Sociopolítica		
Psicológica		
Investigación		
Pedagógica		

13).-El Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Turística pretende proporcionar a los estudiantes una sólida formación disciplinaria, teórico-metodológica y técnica que les permita la comprensión y explicación de la actividad turística para responder a las reclamaciones sociales, institucionales y laborales. Desde su perspectiva, ¿se logra dicha formación?

Si _____ no _____

¿Por que?

14).- En su opinión y tomando como base el perfil de egreso propuesto, ¿logra el plan de estudios de la Licenciatura de Administración Turística una vinculación clara entre teoría y práctica?

Si _____ no _____

¿Por que?

15).- ¿ Ante el proceso de rediseño curricular del plan de estudios De la Licenciatura en Administración Turística, que alternativas propone?

16).- De acuerdo a la orientación de la carrera considerada en el plan y los contenidos que usted maneja, ¿propondría algún cambio en cuanto a las horas / semana asignadas, denominación actual o la ubicación dentro del plan de estudios (consultar mapa curricular anexo) de algunas de sus materias? ¿qué cambios considera pertinentes implementar y por que?

ACTUAL

Materia	Horas / semana	Duración	Ubicación

PROPUESTA

Materia	Horas / semana	Duración	Ubicación

17).- Considera Usted conveniente eliminar o bien incluir algunas materias en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Turística? ¿Cuáles serían estas?

ELIMINAR	INCLUIR

¿Por qué?

18).- ¿Cuáles de las sugerencias didácticas que le propone el plan de estudios aplica:

Exposición Oral		%
Exposición Audiovisual		%
Lecturas obligatorias		%
Conferencias de invitados		%
Ejercicios dentro del Aula		%
Ejercicios fuera del Aula		%

Otros: _____

19).- Mencione las actividades de evaluación que desarrolla en sus clases:

Otros: _____

20).-¿Qué obstáculos, carencias o contradicciones ha enfrentado en el ejercicio de su función docente en la facultad?

Organización Administrativa:

Organización Académica:

Reglamentos y Disposiciones:

Programas de Formación:

Programas de Estimulos en el Campo Disciplinario y Docencia:

Desempeño y Formación de Alumnos:

Instalaciones y Equipo:

Apoyos Didácticos y Bibliográficos:

Distribución de Carga Académica:

Otros:

21).- En su opinión ¿qué condiciones obstaculizan el trabajo académico con los demás programa de asignatura del mismo semestre u otros?

22).- ¿Qué acciones considera pertinente implantar para optimizar las funciones de la Secretaria Académica de la Licenciatura de Administración Turística y de las Academias por líneas curriculares?

Secretaria Académica

Academias

23).- En su opinión ¿Cuál debería ser el propósito de la formación universitaria?

24).-¿Qué significa para usted una educación de calidad?

25).- ¿Cómo define usted los siguientes conceptos?
Enseñanza:

Aprendizaje:

Evaluación:

Papel del Docente:

Contenidos:

Didáctica:

Pedagogía:

Programa de Estudios:

Tareas:

Practica Profesional

Servicio Social:

26).- Cuál es su opinión en relación a la situación actual del Servicio Social y de las Prácticas Profesionales de los alumnos y en su caso que sugerencia haría para mejorarlos?

27).- Cuál es su opinión en relación a las opciones de titulación que tienen los pasantes de la Licenciatura en Administración Turística?

**CAPITULO V.-
RESULTADOS Y ANALISIS**

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS CUESTIONARIOS. DIAGNOSTICO DOCENTES

Con el propósito de obtener la opinión del personal docente de la Licenciatura en Administración Turística de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus I se realizó una encuesta, misma que al sistematizarla, presenta información en los rubros que se enuncian a continuación, que permiten ubicar la situación actual de las condiciones del proceso de enseñanza-aprendizaje de esta carrera.

Para este fin se diseñó una encuesta con 20 reactivos la que se aplicó a cada uno de los docentes que imparten su cátedra en esta Facultad, arrojando los resultados siguientes:

V.1.1 FORMACION ACADEMICA:

El panorama que presenta la plantilla de personal docente que labora en la Licenciatura en Administración Turística en relación a su preparación académica y profesional, se describe de la siguiente manera:

Del total de docentes encuestados, el 24% posee especialidades relativas a finanzas, dirección, derecho constitucional, impuestos, planeación, administración de recursos humanos, programador e investigación social.

El 76% de los docentes tiene maestría, de las cuales el 59% son maestrías en administración; las otras maestrías son en la especialidad de derecho constitucional, contabilidad, ciencias de la educación, mercadotecnia, y comercio internacional.

El 7% de los docentes posee doctorado y el 3% restante estudia actualmente un doctorado, relativos a derecho público y administración.

El 7% posee otros estudios relativos al idioma inglés y estudios sobre la Unión Europea realizado en Bélgica.

Es conveniente resaltar que el 62% de la planta docente de la licenciatura en administración turística, ha estudiado un diplomado relativo a: finanzas, administración pública, mercadotecnia, docencia universitaria, ciencias políticas, educación, docencia universitaria, Derecho penal, política institucional, software educativo, herramientas computacionales, recursos humanos, derecho fiscal, y administración de restaurantes.

El 24% ha participado durante el último año en talleres relativos a: recuperación del aprendizaje, boletaje nacional e internacional, elaboración de reactivos, tutorías, administración, matemáticas y sobre el programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI).

De igual manera, los docentes durante el último año, el 27% ha tenido cursos de formación docente sobre: competencias laborales, hipertextos y cultura gastronómica internacional.

Y finalmente, también durante el último año, el 24% de los docentes han tenido cursos de actualización disciplinaria en: reformas fiscales, desarrollo regional, gestión del talento humano, estadísticas y protocolo para ejecutivos.

V.1.2 TRAYECTORIA LABORAL

En relación a la situación laboral de esta plantilla de docentes, el 54% tiene nombramiento como profesor de tiempo completo; el 7% como profesor de medio tiempo y el 39% como profesor por asignatura.

De los docentes con nombramientos de tiempo completo, el 27% tiene categoría de titular y el resto categoría de asociados. Del total de maestros con categoría titular solamente el 18% son de nivel A, 11% de nivel B, y el 18% de nivel C. Los docentes con categoría de asociados, tienen los siguientes niveles: 4% tiene nivel A; 7% nivel B y 18% nivel C.

En atención al tipo de contrato, el 59% de los docentes tiene contrato con definitividad, el 33% tiene contrato temporal y el 8% tiene contrato cubriendo interinato.

Se da el caso que la mayoría de los docentes con nombramiento por asignatura, trabaja en otra institución y algunos maestros de medio tiempo y tiempo completo, sumando todos, el 46% de la planta docente de la Licenciatura en Administración Turística.

V.1.3. DESEMPEÑO ACADEMICO:

Del total de docentes encuestados, la mayoría (70%) se dedica fundamentalmente a la docencia, a la investigación relacionada con el fortalecimiento de sus asignaturas y a la dirección de tesis profesionales. El resto realiza además de la docencia, actividades administrativas, de gestión y extensión dentro de la Facultad.

Entre otras actividades extracurriculares el 38% de los docentes encuestados, imparten clases en un nivel de posgrado en diversas instituciones educativas.

V.1.4 DESARROLLO CURRICULAR

PLAN DE ESTUDIOS

En relación con el cumplimiento o no de los objetivos del Plan de estudios, el 60% de los docentes opina que el plan de estudios se cumple de manera parcial; el 20% considera que sí cumple con los objetivos y el 20% restante manifiesta que no cumple con los objetivos definidos.

NECESIDADES EDUCATIVAS REGIONALES NO ATENDIDAS

Las necesidades educativas regionales que, en la opinión de los docentes no son atendidas o presentan deficiencias en su atención con el plan de estudios actual, son las siguientes: geografía e historia de Chiapas; ciencias naturales; geografía física; historia del arte; legislación turística y antropología social; ya que no están incluidas y son importantes o no tienen la ubicación exacta para el óptimo aprovechamiento del alumno.

PERFIL DEL EGRESADO

En opinión de los docentes, los egresados cumplen de manera parcial con el perfil definido en el plan de estudios, ya que a pesar de que los egresados manifiestan que estudiaron la carrera por vocación, muestran deficiencias en asignaturas orientadas al razonamiento y toma de decisiones, privilegiando en cambio solamente algunas materias que se identifican más con su carrera.

CARACTERISTICAS DESEABLES EN EL EGRESADO

En relación con esta variable, la opinión generalizada de los docentes se enfoca a identificar que lo más importante que el egresado debe poseer son: conocimientos generales de la carrera profesional, responsabilidad profesional y habilidad para la toma de decisiones, en ese orden de importancia.

ACCIONES PROPUESTAS

Con la finalidad de mejorar la calidad académica del egresado, los docentes proponen que: el aspirante a ingresar a la carrera de administración turística tenga un perfil con formación económico administrativa, con habilidades o vocación acordes a la carrera y que no se permita el acceso al examen de selección a todos los bachilleres sin importar su especialidad; se sugiere también realizar entrevistas previas al examen de selección, de tal manera que sea otro indicador para su aceptación.

DURACION DE LA CARRERA

En relación con el período de duración de la carrera de administración turística en atención al número de semestres, en este orden, la mayoría de los docentes manifiesta que el período es suficiente con 10 semestres; otros que es un período excesivo y el resto que es insuficiente.

TRONCO COMUN

Los docentes consideran en su mayoría (56%) que el tronco común si es necesario en la formación profesional del licenciado en administración turística, la otra parte manifiesta que no es necesario y que es más conveniente que el alumno inicie desde el primer

semestre con el conocimiento ya de las materias relativas a su carrera profesional.

PROPOSITOS DEL PLAN DE ESTUDIOS EN RELACION CON SU MATERIA

Las respuestas ofrecen el siguiente panorama expresado en porcentajes:

- El 20% opina que la materia que imparte cumple con el primer propósito del plan de estudios que consiste en formar al administrador turístico con identidad profesional, con una sólida formación teórica y metodológica que le permitirá comprender e interpretar el fenómeno económico.
- El 33% opina que la materia que imparte se relaciona con el segundo propósito del plan de estudios consistente en propiciar una formación técnica que le posibilite contar con las habilidades necesarias para incorporarse al mercado de trabajo.
- El 14% considera que la materia que imparte se identifica con el tercer propósito del plan de estudios que le permite al alumno conocer los distintos paradigmas en los que se desarrolla su actividad profesional y explica el proceso educativo y la investigación.
- Otro 14% opina que su materia se relaciona con el cuarto propósito del plan de estudios que propone fortalecer la identidad nacional y regional con una sólida formación humanística que le permita comprender los valores culturales de los diferentes grupos que conforman el país.
- El 19% restante responde que la materia que imparte se relaciona con el quinto propósito del plan de estudios consistente en propiciar la formación del administrador turístico para desempeñarse en el ámbito laboral e introducirlo a la investigación educativa.

PROPOSITOS CLAROS DEL PLAN DE ESTUDIOS

La mayoría de los docentes (64%) manifiesta su conformidad en relación a que los propósitos del plan de estudios son claros, mientras que el resto opina que no son exactamente claros.

PORCENTAJES SOBRE LOS EJES DE FORMACION

En relación con la opinión sobre cuales ejes de formación profesional habrá que fortalecer en la preparación del Licenciado en Administración Turística, la mayoría de los docentes sugiere que sea sobre la formación general del conocimiento, y de ahí hacia menor importancia otros mencionan que sea sobre formación sociopolítica; formación psicológica; formación sobre la investigación y formación pedagógica, respectivamente.

FORMACION DISCIPLINARIA

Con la finalidad de conocer la opinión de los docentes acerca de si se logra o no la formación disciplinaria de los egresados de la carrera en administración turística, la mayoría (68%) dice que en atención a la estructura actual del plan de estudios, esta formación disciplinaria no se logra, por lo que sugieren rediseñar el plan con ese propósito.

SUGERENCIAS DIDACTICAS

La participación del docente en relación con las sugerencias didácticas del plan de estudios, arroja el siguiente resultado:

La mayoría de los docentes realizan exposición oral de sus materias y piden a los alumnos lecturas obligatorias relativas al tema; en segundo lugar realizan prácticas en el aula y fuera del aula y en último lugar propician el acercamiento de sus alumnos a conferencias con invitados.

ACTIVIDADES DE EVALUACION QUE DESARROLLA.

El personal docente de la licenciatura en administración turística en su mayoría (39%) aplica exámenes escritos tradicionales; el 22% solicita exposiciones individuales o por equipos; el 22% califica con trabajos de investigación y el 17% pide participación propositiva en

clases. De esta manera se evalúa al alumno y se otorgan las calificaciones.

PROPUESTAS DE CAMBIO DE MATERIAS

ELIMINAR:

- Contabilidad IV
- Matemáticas II
- Hospedaje III y IV
- Informática II y III
- Mercadotecnia IV
- Metodología de la investigación

INCLUIR:

- Patrimonio turístico nacional e internacional
- Planeación estratégica turística
- Inglés
- Ecoturismo
- Historia y Geografía de Chiapas y de México
- Geografía turística
- Eventos y Convenciones
- Transportación aérea, marítima, terrestre FFCC
- Legislación turística
- Antropología social
- Seminario de titulación
- Operación de restaurantes
- Turismo social
- Historia del arte
- Contabilidad hotelera
- Contabilidad Fiscal
- Análisis del medio físico natural

PROPUESTA DE REPOSICIONAMIENTO DE MATERIAS EN LA CURRICULA

- Taller de emprendedores del 4º. Semestre al 9º. Semestre
- Derecho mercantil del 4º. Semestre al 9º. Semestre

V.2.- PROPUESTA

En México hay una frase que se repite con bastante frecuencia en los círculos universitarios: la licenciatura es para el desempeño laboral; la maestría es para ser docente y el doctorado es para hacer investigación. Esto aparentemente está bien, sin embargo, no hay gran precisión porque es evidente que todos los que nos encontramos en un espacio universitario debemos hacer trabajos de investigación, aunque sea un alumno de primer semestre y todos también nos dedicamos algunas veces a enseñar a otros.

Sin embargo, esta frase tiene algo de mérito que va en el sentido de que hay que continuar con los estudios para ser docentes universitarios. Esto se puede aceptar sin mayor dificultad.

Lo anterior nos conduce a la cuestión de lo que originaría una maestría, que no tuviera un profesor y que contara solamente con el título de licenciatura. Suponemos que este algo sería una mayor capacidad en la reflexión, aprender a cuestionar con mayor profundidad las ideas de otros y manejar su disciplina de manera más conceptual. Con base en esto, puede ayudar a sus alumnos de licenciatura en el desarrollo de su propia capacidad de reflexión.

Pero para que un profesor de licenciatura imparta sus clases de otra manera, creando un espacio para el desarrollo académico de sus alumnos, es necesario que él mismo haya tenido esa formación. Si no la tiene, es casi imposible que la transmita a la próxima generación.

Esto nos conduce a pensar sobre la forma de enseñanza que permita este estilo de universitario en las futuras generaciones. Debe de ser una didáctica donde el profesor deja de ser la única fuente de información, para convertirse en el promotor de la reflexión en sus alumnos. Las clases tienen que dejar de ser un espacio para la transmisión de conocimientos, para convertirse en un espacio donde entre todos, el profesor y el estudiante cuestionen y discutan la información que hayan adquirido y esto presupone que los alumnos también habrán tenido acceso a fuentes de consulta, para llegar a la clase con un mínimo de información para sustentar sus ideas.

Desafortunadamente, este estilo didáctico se ve menos de lo que debiéramos. Como muchos profesores no cuentan con una formación como docentes, modelan su didáctica en la que ellos mismos han recibido pensando que es lo mejor. Tenemos la clásica reproducción de patrones, a menos que haya una masa crítica de profesores con otra visión de su actividad que genere un movimiento favorable.

Pero, antes de poder considerar la cuestión de la formación que deberían tener los profesores universitarios actuales y futuros, hay otras cuestiones que tienen que ser resueltas o aclaradas. La primera es; ¿cuáles son los objetivos de la educación universitaria? La segunda; ¿cuáles son las características que deberían tener los egresados? La tercera; cuáles son los mecanismos para formar estas cualidades en ellos? Solamente entonces podemos enfrentar la

cuestión del perfil del profesor universitario y por lo tanto su propia formación. Estas preguntas nos proporcionan un marco para seguir reflexionando en torno a la formación del profesor universitario que se da dentro de la universidad mexicana.

Cualquier capacitación dirigida hacia los profesores de facultad tiene que romper con ese patrón.

Para el caso concreto de los docentes de la Licenciatura en Administración Turística de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, una vez que se ha realizado un estudio de la situación que guarda el desempeño de los profesores y una vez también que se ha reestructurado la currícula de la carrera hasta convertirla en una nueva modalidad mas flexible, en donde queda claro cuales son los objetivos de la educación universitaria, cuales son las características que deben tener los egresados y cuáles son los mecanismos para formar esas cualidades en ellos, **se propone un programa de capacitación y desarrollo continuo y permanente** donde se contemplen las necesidades de la organización y las necesidades de los docentes.

Un programa que permita a la Universidad tener un control sobre la capacitación impartida y permita evaluaciones rutinarias, con el cual el docente sienta la necesidad de esa capacitación como una herramienta que le facilite su labor, conciente de que su trabajo está enfocado a la generación de potencialidades en cada uno de sus alumnos para hacerlos mas competitivos incluso en el ámbito internacional.

Este programa de capacitación deberá generar, incrementar y/o modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los docentes de la Facultad, en la medida que les haya generado confianza y ubicación del deber ser.

Los temas que debe contener este programa de capacitación y desarrollo son:

- Didáctica
- Pedagogía
- Motivación
- Dinámicas de grupos
- Elaboración de Material didáctico
- Informática aplicada a la docencia

- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Oratoria
- Manejo escénico
- Diseño de casos de estudios
- Aprendizaje basado en problemas
- Manejo y diseño de escenarios didácticos
- Evaluación educativa
- Planeación educativa
- Sociedad actual
- Proceso de enseñanza aprendizaje
- Técnicas de enseñanza
- Inglés
- Inducción al plan y programa de estudios
- Legislación universitaria

El proceso de capacitación debe determinar las necesidades de la organización a la que se enfoca, debiendo diseñarse un programa que inmediatamente después de su aplicación permita tener un control y pueda ser evaluado, para lo cual se debe de crear en el trabajador el deseo de capacitarse, pero una capacitación en la que se utilicen los cinco sentidos, no la monotonía de ser un simple receptor, es decir, sin importar que ordinariamente los cursos de capacitación sean intensivos, deben utilizarse:

- A. conferencias.
- B. Mesas redondas.
- C. Demostraciones.
- D. Dramatizaciones.
- E. Representaciones.
- F. Grupos de discusión.
- G. Métodos de casos.
- H. Diplomados

- I. Visitas de campo
- J. Prácticas profesionales en Empresas o Instituciones
- K. Viajes de estudios
- L. Cursos

En fin todo el material didáctico que conlleve a una verdadera materialización del objeto de la capacitación.

Por otra parte, el o los docentes deben opinar sobre el desarrollo del programa y sobre sus instructores, lo cual debe ser tomado en cuenta al momento de hacer un balance general de los alcances logrados con la capacitación implementada, toda vez que el fin último de la capacitación es la competitividad de la Institución educativa, llevada a cabo por los docentes.

Lo anterior, no solo está enfocado a la mera productividad de la Facultad, sino que también al bienestar de los propios docentes, por ello los programas de capacitación se deben impartir en todos los ámbitos, como son laboral, cultural, recreativo, de salud, con lo cual permite que se obtengan resultados, como ya se dijo, a corto, mediano y largo plazo, ya que si capacitamos técnicamente y explotamos sin tomar en cuenta el estado anímico y/o de salud del trabajador, este puede enfermar y ubicarse en esta de incapacidad, con lo cual la inversión de tiempo y dinero que se realizó no surte los efectos deseados, lo mismo pasa si el trabajador renuncia y busca una nueva fuente de empleo, en el que curricularmente será competitivo

Se propone el siguiente MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Este modelo puede servir para el desarrollo de un programa capacitación:

Índice.

- I.- Introducción.
- II.- Objetivos específicos.
 - A. Objetivo general.
 - B. Objetivo específico.
- III. Políticas.
- IV.- Desarrollo del programa.
- V.- Programa de actividades.
- VI anexos.

V.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONAET⁸⁰ Consejo Nacional para la calidad de la Educación Turística establece las diferentes etapas de la educación superior en el área turística;

Década de los 70's

La educación superior en nuestro país ha pasado por diferentes momentos, entre los cuales podemos destacar los siguientes:
La educación superior se enfoca hacia la apertura de nuevas Instituciones de Educación Superior (IES) y la canalización de recursos económicos se otorga sobre la base de la matrícula estudiantil existente en cada institución educativa.

Década de los 80's

Una vez dada la expansión en la oferta educativa el enfoque es puesto en la formación, actualización y capacitación pedagógica de los docentes a fin de subsanar las deficiencias generadas por la masificación. La canalización de recursos se otorga en función del número de docentes en cada una de las IES.

⁸⁰ Gutiérrez Niebla Rafael – Presidente Consejo Nacional de Educación Turística- Curso Taller de Rediseño de Plan de estudios- 2005

Década de los 90's

Se caracteriza por la realización de procesos de autoevaluación institucional a fin de establecer programas de reordenamiento, así como del diseño de estrategias de evaluación practicadas por grupos de pares externos. El enfoque está puesto en la evaluación, tanto interna como externa que conlleve al fortalecimiento y desarrollo institucional.

En el nuevo Milenio

El enfoque está puesto en:

- u La Acreditación institucional o de los programas académicos.
- u La Certificación de profesionales y docentes en ejercicio.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vistas las metas y las estrategias organizacionales. A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este supone cuatro etapas:

- a). Evaluación de necesidades
- b). Diseño de Programas
- c). Instrumentación
- d). Evaluación.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuando se necesita, quien lo precisa y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales deben enfatizarse la capacitación.

Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación. La disponibilidad de reemplazos potenciales y el tiempo necesario para capacitarlos son otros factores importantes en el análisis organizacional.

- Reclutamiento y retención de las personas
- Capacitación
- Educación continua
- Uso creativo de las tecnologías de la información
- Accesibilidad para los clientes
- Medición y vigilancia del desempeño
- Reconocimiento de desempeños de tipo superior
- Vigilancia de la satisfacción del cliente.

De tal forma que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como se establece en la actualidad constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, donde el centro debe ser el docente, y los planes y programas de estudios y el resto de los sistemas existentes en la organización.

Los resultados más notables de este enfoque serán la eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del docente con la labor que realiza.

El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo son esenciales.

La formación pedagógica de los docentes de nivel superior debe proporcionar los elementos teórico-técnicos que les permitan interpretar didácticamente un programa escolar a partir de una teoría y de una concepción del aprendizaje que los lleven a propiciar en sus estudiantes aprendizajes acordes con el plan de estudios de la institución.

Aunado a que es necesaria la detección de necesidades de capacitación en un enfoque de recabar información de ¿que?, ¿Como?, ¿donde? ¿Quien ¿ y ¿cuando? Capacitar; posteriormente establecer el programa de capacitación y posteriormente evaluar el programa.

En lo relativo a la evaluación del desempeño, se requiere de definir estándares claros y objetivos, comprensibles para los trabajadores lo que permitirá realizar con mayor acierto la medición entre lo realmente alcanzado y lo planeado.

Como en el caso de la Administración por objetivos en donde los docentes podrán participar en la definición de los objetivos y metas del programa educativo y su evaluación del desempeño.

El resultado de las evaluaciones deberán ser informados en su oportunidad a los docentes para que fortalezcan sus aciertos y superen las desviaciones y es en ese momento cuando la capacitación cumple su función permitiendo que la facultad supere su calidad educativa, cumpliendo los objetivos de la Universidad frente al reto de la modernidad y globalización imperante en el entorno, en donde los egresados deberán ser más competitivos en el campo laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia.- Administración de la Capacitación.- Mc Graw Hill.- 1990.
2. Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas.- 5ª. Edición 1998
3. Magill, Samuel B. y Monaghan, Jhon E.- Instrucción en el trabajo.- Editorial Diana.- 1987.
4. Mendiola, Maria de Lourdes.- Criterios para la Selección de Cursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento- Editorial Cenapro- 1980.
5. Rodriguez Valencia Joaquin- Administración Moderna de Personal- Editorial Thompson - Sexta edición- 2002.
6. Werther, William, Jr. y Keith Davis.- Administración de Personal y Recursos Humanos.- McGraw Hill.- 2000.
7. www.monografias.com
8. Boulanger / Snell / Shinn - Administración de recursos humanos- 12ª edición – 2001 .
9. Coldrick Arthur J. y Lyons Thomas P. .- Como Identificar las Necesidades de Capacitación.- Boletín CINTERFOR, No. 40 julio-agosto 1975.
10. Canonici Aldo; Dirección y Organización, vol. 3 Bilbao, Deusto, 1973.
11. Stoner, James y Freeman, Edward.- Administración.- Prentice Hall.- 1996., México.

12. Evans James R/ Lindsay William- Adistramiento y Control de la Calidad – Soluciones Empresariales- 4ª Edición- 2001.
13. Mendoza, Nuñez Alejandro- la Capacitación Practica en las Organizaciones- Métodos y Técnicas-Editorial Trillas-1985.
14. Giroux Henry- Los profesores como intelectuales-Editorial Pardos- Madrid 1990.
15. Gimeno Sacristán- El Currículo reflexión ante la práctica- Editorial Morales- Madrid – 1989.
16. Gimeno Sacristán- Comprender y transformar la enseñanza- Editorial Morales- Madrid.1999.
17. Lloyd L. Byars y Rue Leslie W. ; Gestión de Recursos Humanos.- McGraw Hill-2000
18. Herrera Sergio y Rodríguez Nuria- Revista Académica de Centroamérica- 2005.
www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm
19. Wendell L. French.- Administración de Personal.- Limusa.- 1999.
20. Arias Galicia, Fernando.- Administración de recursos humanos.- Trillas.
21. Lic. Arturo Pontifes.¹ Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana- Notas técnicas de la exposición preparada para la Tercer reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Publico de Carrera. Santiago de Querétaro, Querétaro, 17 de mayo de 2002.

22. Dessler Gary- Administración del personal -Pearson; prentice Hall- 2001.
23. Keith Davis y John- Comportamiento humano en el trabajo- McGraw Hill- 2003.
24. Raffone,,Jorge- Evaluación del desempeño humano en las empresas- Capacitación y publicaciones- [www.staffcapitación.com.ar/recursos humanos/rrhh.htm](http://www.staffcapitación.com.ar/recursos_humanos/rrhh.htm)- 2004
25. Wendell L. French- Administración de personal, dirección de recursos humanos- Editorial Limusa.
26. Flores O. Rafael y Tobon Restrepo, Alonso; Investigación Educativa y Pedagógica; McGraw Hill; 2004.
27. Ley Orgánica- Universidad Autónoma de Chiapas
28. Estatuto General – Ley Organica – Universidad Autónoma de Chiapas
29. Contrato Colectivo de Trabajo- SPAUNACH
30. Pifi 3.0- Facultad de Contaduría y Administración- Universidad Autónoma de Chiapas
31. Estatuto del Personal Académico.- UNACH
32. Zorrilla Arena, Santiago.- Introducción a la Metodología de la Investigación.- Aguilar, León y Cal Editores.- 1993.

33. Hernández Sampieri, Roberto; Hernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
34. Acerenza Miguel Angel.-Administración del turismo. Conceptualización y orgánica. Editorial Trillas.1998.
35. Gómez Hinojosa, Carolina- Apuntes de Introducción al Turismo.- Chiapas 2005
36. Ley Fed. Del Turismo- Título 1°, cap. Único- Art. 3°
37. Programa Nacional de Turismo 2001-2006-
www.sectur.gob
38. Rojas Soriano Raúl – guía para realizar investigaciones sociales- Plaza y Valdéz S. A.-1993.
39. Gutiérrez Niebla Rafael – Presidente Consejo Nacional de Educación Turística- Curso Taller de Rediseño de Plan de estudios- 2005

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

MENDOZA, NUÑEZ ALEJANDRO- Manual para determinar necesidades de Capacitación - métodos y técnicas- Editorial Trillas-1

KOONTZ, HAROLD WEIHRICH- Administración una perspectiva global- 13ª edición- Mc Graw Hill-

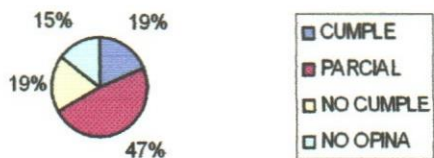
SMITH, BARRY J./ DELAHAYE, BRIAN L- El ABC de la Capacitación básica-2ª edición- Mc Graw Hill-

TROSINO, REZA JESÚS CARLOS- El Capacitador Hábil- Serie Administración de la Capacitación- editorial panorama-1ª edición

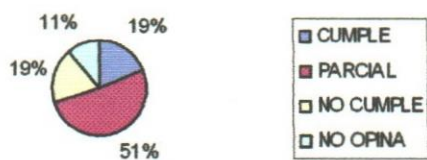
SILICEO, ALFONSO- Capacitación y Desarrollo de Personal- Editorial Limusa -

ANEXOS

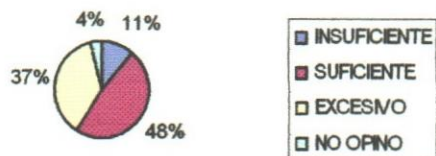
PLAN DE ESTUDIOS



PERFIL DE EGRESADO



DURACION DE LA CARRERA



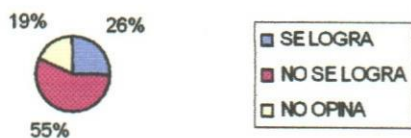
OPINION TRONCO COMUN



PROPOSITOS CLAROS Y PRECISOS



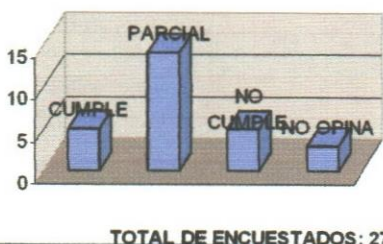
OPINION FORMACION DISCIPLINARIA

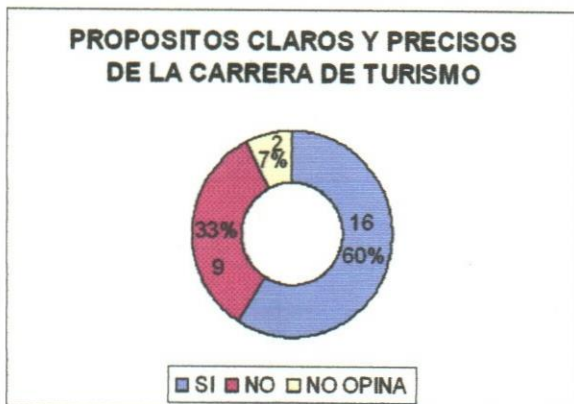
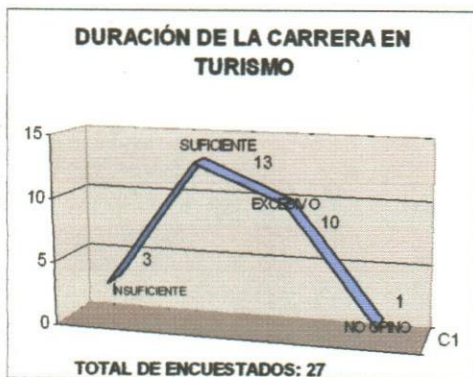


PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE TURISMO



PERFIL DE EGRESADO EN LA CARRERA DE TURISMO





OPINION DE FORMACIÓN DISCIPLINARIA EN LA CARRERA DE TURISMO

