



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA
 Con Estudios Incorporados a la
 Universidad Nacional Autónoma de México

47
 zej.

PRINCIPIOS TEORICO-PRACTICOS PARA LA
 ESTRUCTURACION DE UN PROGRAMA GENERAL
 DE CAPACITACION PARA SUPERVISORES DE LA
 RAMA HOTELERA EN EL DISTRITO FEDERAL

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
 LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

LUCILA WALBEY COLMENERO

TESIS CON
 FALLA DE CRIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2.1.2	Para qué (objetivos).	
2.1.3	Qué (contenido temático).	
2.1.4	Cómo (métodos, técnicas y procedimientos).	
2.1.5	Con qué (material didáctico).	
2.1.6	Cuándo (tiempo).	
2.1.7	Dónde (lugar).	
2.2	Momentos didácticos.	21
	- Planeación.	
	- Realización.	
	- Evaluación.	
2.3	Consideraciones sobre los programas educativos.	24
2.3.1	El programa educativo considerado como un sistema.	
2.3.2	Características de un programa educativo.	
2.3.3	Función de la didáctica dentro de los programas educativos.	
2.4	Características de un programa general de capacitación.	34
2.5	Los modelos educativos como instrumentos de la planeación didáctica.	36
2.5.1	Definición de modelo educativo.	
2.5.2	Presentación de algunos modelos educativos.	

**CAPITULO III: PLANEACION DE UN PROGRAMA EDUCATIVO
BASADO EN UN MODELO**

1.	Descripción del suprasistema o concepto, contexto-ambiental.	49
----	--	----

	PAG.	
1.1	Generalidades de la institución.	50
1.1.1	Necesidad que satisface:	
	- Necesidad social.	
	- Descripción y detallado de la tarea o trabajo.	
1.1.2	Objetivos generales en materia educativa.	
1.1.3	Reglas y políticas.	
1.1.4	Factor humano y recursos materiales.	
1.2	Contexto curricular.	55
1.3	Contexto nacional y mundial.	55
1.4	Antecedentes.	
1.5	Detección de necesidades.	56
2.	Fundamentación del programa.	58
2.1	Objetivos terminales.	58
2.2	Contenido temático.	67
2.3	Objetivos particulares, específicos y primera distribución tentativa del tiempo.	73
3.	Planeación de la realización.	79
3.1	Métodos de enseñanza.	
3.2	Técnicas de enseñanza.	
3.3	Material didáctico.	
3.4	Segunda distribución del tiempo.	
4.	Planeación de la evaluación.	87
4.1	Momentos de la evaluación.	
4.2	Propósito de la evaluación.	
4.3	Técnicas de evaluación.	

CAPITULO IV: CONTEXTO DEL SECTOR HOTELERO

4.1	Breve reseña histórica.	95
4.2	La importancia de la industria hotelera.	99
4.3	La industria hotelera en la actualidad.	101
4.4	Clasificación de los hoteles.	103
4.5	Situación hotelera en el Distrito Federal.	106
4.6	Características y organización de un hotel.	110
4.7	Función del supervisor en un hotel.	122

CAPITULO V: INVESTIGACION DE CAMPO

-	Generalidades de la investigación de campo.	
5.1	Delimitación de la población.	128
5.2	Obtención de la muestra.	130
5.3	Diseño de la entrevista.	133
5.4	Resultado de las entrevistas realizadas.	135
5.4.1	Comentarios sobre las entrevistas realizadas a los directivos de los hoteles.	
5.5	Diseño del cuestionario para detectar necesidades de capacitación.	145
5.5.1	Prueba previa de instrumentos.	
5.5.2	Concentración y comentarios de los resultados del cuestionario.	

CAPITULO VI: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES
DE LOS HOTELES DE 3, 4 Y 5 ESTRELLAS EN EL
DISTRITO FEDERAL

1.	Descripción del suprasistema. Concepto contexto-ambiental.	181
----	--	-----

	PAG.	
1.1	Generalidades de la institución.	181
1.1.1	Necesidad social y educativa que satisface.	182
1.1.2	Objetivos generales en materia educativa.	188
1.1.3	Reglas y políticas.	188
1.1.4	Factor humano y recursos materiales.	190
1.2	Contexto curricular.	191
1.3	Contexto nacional y mundial.	193
1.4	Antecedentes.	194
1.4.1	Características de los alumnos.	196
1.4.2	Condiciones previas.	196
1.5	Resultados de la detección de necesidades.	197
2.	Programa de capacitación para los supervisores de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.	200
	- Generalidades.	
	- Módulo I	208
	- Módulo II	219
	- Módulo III	223
	- Módulo IV	227
	- Módulo V	231
	- Presentación del trabajo	234
- Conclusiones		237
- Bibliografía		241
Anezo		

INTRODUCCION

Al detectar que los conocimientos de los trabajadores en nuestro país, no eran satisfactorios, así como la necesidad imperante de elevar la calidad de la producción y el nivel educativo, se originó la reforma del Artículo 123 de la Constitución, reglamentándose en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, el derecho a la capacitación, estableciéndose así la obligación por parte de la empresa, de capacitar a sus empleados.

Desde que estas nuevas disposiciones entraron en vigor en 1980, en industrias y comercios de cualquier sector y tamaño, se comenzó a estudiar la forma de llevar a cabo la capacitación de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Algunas de las empresas ya tenían un área dedicada a la capacitación, otras, al verse en la necesidad, crearon su propio departamento. El problema se presentó en las instituciones en donde no se contaba con los elementos humanos y recursos materiales, teniendo que recurrir a la capacitación externa que se imparte en corporaciones especializadas.

Estas instituciones capacitadoras diseñan todo tipo de programas, satisfaciendo las necesidades particulares de cada empresa, pero el costo resulta muy elevado, lo que representa un grave problema para las mismas, que no cuentan con recursos suficientes, sobre todo en estos momentos de crisis. Para resolver esta dificultad, una empresa capacitadora propone planes de capacitación general para los puestos más representativos del sector comercial, industrial y turístico.

Un sistema general de capacitación, es ante todo, un programa de contenidos de aprendizaje básicos, que abarca los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere como mínimo para ser realizado en forma correcta y satisfactoria. Con ello se capacita a un gran número de personas homogeneizando el nivel educativo nacional. Son de gran alcance y deben ser el resultado de un trabajo riguroso y sistemático, ya que están dirigidos a los puestos claves del sector comercio, y ahorran tiempo, dinero y esfuerzo.

Este trabajo pretende estructurar en su planeamiento el curso dirigido a los supervisores de hoteles de 3 a 5 estrellas en el Distrito Federal.

El supervisor ocupa un puesto clave en una empresa, ya que es el canal por medio del cual patrones y trabajadores se comunican y a través de él se cumplen las normas y políticas de la gerencia.

Los hoteles constituyen la puerta de entrada al turismo, por lo que una buena imagen y un excelente servicio, son primordiales en su actuación.

En primer lugar, serán establecidos: la naturaleza, alcances y divisiones de la pedagogía, en donde se localizará a la didáctica para delimitar la naturaleza sistematizadora de la misma.

En segundo lugar, se procederá a realizar un estudio de las características del supervisor del sector hotelero, siendo

éste el sujeto que recibirá los beneficios del programa.

En tercer lugar se estudiarán algunos modelos educativos con el fin de proponer uno que sirva como base para estructurar programas de capacitación general.

En este punto se tomará en cuenta la Teoría de sistemas donde queda manifiesta la relación de cada momento y elemento del proceso enseñanza aprendizaje.

Por los alcances e importancia de los Sistemas Generales de Capacitación, la empresa encargada de su realización, requiere de una planeación y estructuración adecuada, por lo que en la presente tesis se pretende lo siguiente:

- 1.- A través de los conocimientos y bases didácticas, principios y experiencias pedagógicas, así como el seguimiento de un modelo aplicable a la estructuración de programas, se elabora en su planeamiento el programa de capacitación dirigido a supervisores de la rama hotelera del Distrito Federal, que satisfaga necesidades reales y cumpla con los propósitos que pretenden alcanzar los Sistemas Generales de Capacitación.
- 2.- El modelo educativo que resulte de esta investigación, podrá servir como punto de partida para otros sistemas generales dirigidos a otros puestos del sector hotelero (y comercio en general) como recepcionista, meseros, directores, etcétera.
- 3.- Mostrar un panorama general sobre el funcionamiento del sector hotelero, estando en posibilidad de ejercer una función pedagógica en él.

Para lograr lo propuesto, la investigación se realizó de la siguiente forma:

A) INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Se recopilaron los datos a través de libros, folletos y estadísticas.

B) INVESTIGACION DE CAMPO.

La información fue obtenida mediante dos entrevistas dirigidas a directivos del sector hotelero, un cuestionario aplicado a los supervisores y observación directa.

Los principios teórico-prácticos enunciados servirán -- para la elaboración del programa general dirigido para satisfacer las necesidades de capacitación de los supervisores laboran en -- los hoteles de las categorías mencionadas.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA DIDACTICA COMO DISCIPLINA PEDAGOGICA

1.1 UBICACION DE LA DIDACTICA DENTRO DE LA PEDAGOGIA.

1.1.1 DEFINICION DE PEDAGOGIA.

La Pedagogía es una ciencia teórico-práctica, que tiene como objeto de estudio el hecho educativo.

- COMO CIENCIA TEORICA O ESPECULATIVA: Se dedica a contemplar y reflexionar sobre la realidad educativa, apoyada de ciencias como la Filosofía y la Historia.

"Este tipo de conocimiento no denota algo aislado, un juicio único, sino un conjunto de conocimientos que se refieren al mismo objeto y están entrelazados en relación de fundamentación".(1)

La Pedagogía adquiere su carácter teórico de la:

1.- "Ciencia descriptivo-histórica, pues explica lo que está implícito en la realidad educativa presente y pasada". (2)

1) BRUGGER, Walter. Diccionario de filosofía. T.1. Pág. 63.

2) GARCIA HOZ, Víctor. Principios de Pedagogía Sistemática. Pág. 39.

Desde este punto de vista, la Pedagogía describe el presente y el pasado, lo que ha sido y lo que es la educación.

2.- Por otro lado su carácter teórico surge "cuando la Pedagogía reflexiona con ayuda de la Filosofía, sobre el hecho educativo, que descubre realidades sobre su naturaleza, fines, causas, etcétera, que proporcionan diferentes teorías de acuerdo a la doctrina filosófica que siga". (3)

Todos los hombres por el hecho de serlo, tienen algo en común, esto permite indagar y reflexionar sobre ellos, como sujetos de educación, obteniendo principios generales que pueden aplicarse a cualquier hombre.

Las ciencias normativas, fundamentadas por principios metafísicos y filosóficos, proporcionan normas de conducta obligatoria, que encausan, dirigen y orientan la conducta práctica. La norma es una regla de conducta que sirve para controlar los medios más adecuados para llegar a un fin propuesto sujetando las acciones para la conservación de un orden.

Por esto la didáctica como disciplina pedagógica, debe ser encuadrada en este marco teórico-científico que fundamenta y sistematiza su naturaleza, reglas, principios, etcétera.

- COMO CIENCIA PRACTICA LA PEDAGOGIA: exige la realización educativa, por lo tanto, debe efectuarse y como tal se tiene la necesidad de un cuerpo de preceptos y un conjunto de detalles que dan como resultado una sabiduría técnica y artística particular. (4)

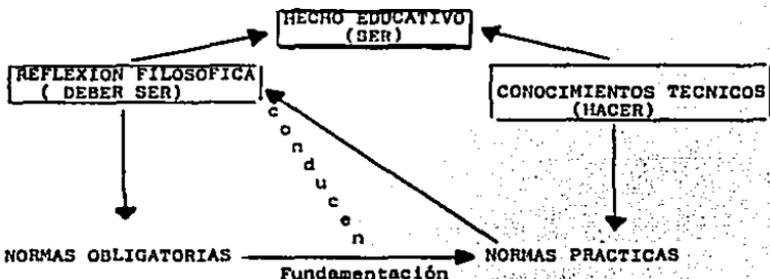
3) Ibidem. Pág. 41.

4) Cfr. SIACCA, Federico. El problema de la educación. Pág. 57.

Desde este punto de vista, la Pedagogía también proporciona reglas prácticas para ser ejecutadas en un momento dado; como tales, son flexibles y no tienen carácter obligatorio, a diferencia de la normatividad, que se desprende de la reflexión filosófica del hecho educativo.

Su practicidad se justifica desde que existe el hecho educativo, del que se reflexiona para llevar a la realidad, un mejor término. Es decir, al deber ser. (5)

La teoría y la práctica en la ciencia pedagógica son inseparables:

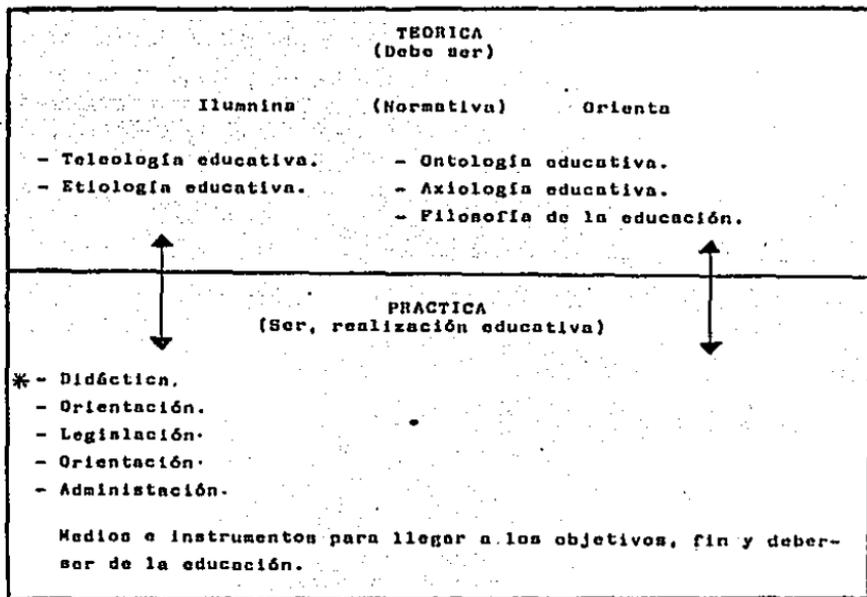


En función al carácter teórico-práctico de la Pedagogía, han surgido disciplinas como la didáctica que se pueden enmarcar dentro de algunos de estos dos aspectos.

1.1.2 DIVISION DE LA PEDAGOGIA.

La Pedagogía se ha dividido de varias maneras y en función a diversos criterios. A continuación se exponen dos formas en las que se muestra la localización de la didáctica dentro del conglomerado de disciplinas pedagógicas:

5) Cfr. Dr. GARCIA HOZ, Víctor. Ob. cit. p. 43



EDUCANDO
(base)

Aspecto bio-psico-social

CIENCIAS AUXILIARES

{ Filosofía, Psicología, Biología,
Sociología, Historia, matemáticas..

(6)

En la figura anterior se muestra la división teórico-práctica de la Pedagogía, la que nos permite ubicar a la didáctica dentro de este ámbito.

6) Cfr. LARROYO, Francisco. La ciencia de la educación. Pág. 56.

Los principios teóricos dados por ciencias tales como la Teleología educativa, Etiología educativa, Ontología educativa, Axiología educativa y Filosofía de la educación, versan sobre la realidad educativa y práctica, la cual es la razón de ser de dichos principios.

Los fundamentos pedagógicos marcan el deber ser de la práctica educativa (ser).

El educando con sus características representa la base de donde parten los principios teóricos y donde recae la praxis educativa.

▲ B) Considerando a la Pedagogía como general o diferencial:

CUADRO ORGANICO DEL SISTEMA DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION

a- ESTUDIO ANALITICO DE LA EDUCACION: Pedagogía general.
(desglosa el proceso educativo en sus partes).

Análisis formal.

- FILOSOFIA DE LA EDUCACION: Estudia el proceso educativo a la luz de los primeros principios.
- HISTORIA DE LA EDUCACION: Estudia a la educación como realidad pasada y presente.
- CIENCIA EXPERIMENTAL DE LA EDUCACION: Estudia a la educación como objeto de experiencia a través de sus manifestaciones sensibles.

Elementos que intervienen en el proceso educativo:

Análisis material.

- 1.- ELEMENTOS PERSONALES: (educando-educador)
 - psicología de la educación.
 - biología de la educación.
- 2.- ELEMENTOS SOCIALES: (situación y condición social).
 - sociología de la educación.
- 3.- ELEMENTOS TECNICOS O CULTURALES: Cubren diferentes aspectos de la perfección del hombre; intelectuales, morales...
Es un conjunto de diferentes procesos parciales, cada uno de los cuales tiene

contenido propio. En la actualidad, la consideración de los aspectos educativos tienen vigencia dentro de las disciplinas pedagógicas, cuyos objetos están constituidos por diferentes contenidos y técnicas de actividad educativa; 3

- * - La didáctica; objeto en el proceso de la enseñanza-aprendizaje.
- La orientación; cuyo objeto es la capacitación para autodirigirse.
- La organización; cuyo objeto es la utilización adecuada de elementos.

La psicología y sociología, proporcionan bases científicas para presupuestos técnicos y artísticos cuyas diferentes manifestaciones son estudiadas por las tres primeras.

b).- PEDAGOGIA DIFERENCIAL: Estudio sintético de la realidad educativa como un todo.

Elementos personales: Sexo; femenino y masculino.
edad; preescolar, primaria...
ambiente; industria, familia...
normalidad; normal o especial...

Elementos sociales: Educación familiar,
institucional,
ambiental. (7)

En el análisis formal de la educación se consideran las disciplinas fundamentales con sus principios teóricos a la parte -- práctica.

Tanto el enfoque A como el B son complementarios y nos ayudan a establecer la naturaleza de la didáctica.

7) Cfr. GARCIA NOZ, Víctor. Ob. cit. Pág. 50..

El análisis material presenta las ciencias y disciplinas que proporcionan principios prácticos y elementos materiales que intervienen en el proceso educativo, La didáctica pertenece a éstas.

En tercer lugar aparece la Pedagogía diferencial, donde intervienen elementos personales y sociales, pertenecientes a una realidad que hay que modificar.

1.2 AMBITO DE LA DIDACTICA COMO DISCIPLINA PEDAGOGICA.

1.2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICION.

Con la aparición del ser humano nace la posibilidad de educar y ser educado, es decir, el hecho educativo. Con el paso del tiempo y la sistematización del proceso educativo, surge el término educación. Posteriormente aparece la didáctica, entendida como el conjunto de reglas para que el profesor enseñe mejor. Después de un largo proceso de evolución y conquista, aparece la ciencia de la educación o Pedagogía, término que originalmente se limitaba a la conducción de niños.

Cuando se empezó a usar el concepto de "Didáctica", tenía significado muy amplio, refiriéndose a cualquier proceso o aspecto educativo, incluso constituía un cuerpo de doctrina autónomo, independiente de la ciencia de la educación que empezaba a surgir; muchas veces se llegaron a confundir ambas. En la actualidad, al contrario de la evolución del significado conceptual de la Pedagogía que se amplió, el término de la Didáctica se limitó, teniendo por objeto de estudio el proceso de enseñanza-aprendizaje (elemento parcial de la ciencia de la educación).

El concepto y aplicación de la didáctica o el énfasis que se haga en alguno de sus elementos, dependerá del enfoque

histórico-socio-filosófico que se tenga sobre educación y hombre; si se parte de que la educación debe ser integral y el hombre es libre, la didáctica se aplicará para conducir al educando a la búsqueda voluntaria de un perfeccionamiento en conocimientos, habilidades y actitudes.

El concepto de didáctica, proviene del griego:

- Didasoo: enseñar o instruir.
- didascalos: maestro.
- didaxis: lección.
y del latín:
- didic: aprendí, discípulo y disciplina.
- doceo: enseño. (8)

Los expertos en la materia han dado muchas definiciones sobre la didáctica; a continuación se exponen algunas:

- "Es una progresiva ayuda prestada a las capacidades intelectivas, desplegándolas una a una y favoreciendo su colaboración". (9)
- "La didáctica es una disciplina orientada hacia la práctica, porque su objeto primordialmente es la enseñanza". (10)
- "La didáctica es la disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica de enseñanza, esto es, la técnica de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje... Esta definición nos sirve para distinguir a la didáctica de las demás disciplinas que componen el cuadro de la Pedagogía moderna". (11)

8) Cfr. LARROYO, Francisco. Ob. cit. pág. 254.

9) SIACCA, Federico. Ob. cit. Pág. 73.

10) NERICCI, Imideo. Hacia una didáctica general dinámica, Pág. 54.

11) MATTOS, Luis A. Compendio de didáctica general, Pág. 25.

- "Es el conjunto sistemático de principios, normas, recursos y procedimientos específicos que todo profesor debe saber orientar con seguridad en los alumnos en el aprendizaje de las materias de los programas, teniendo en vista sus objetivos educativos". (12)
- La didáctica es la doctrina de la enseñanza, o sea el conjunto de principios que explican y justifican las normas conforme a las cuales ha de ser llevada a cabo por el maestro la tarea sistemática e intencionada del aprendizaje". (13)
- "La didáctica es aquella parte de la Pedagogía que describe, explica y fundamenta los métodos más adecuados y eficaces para conducir al educando a la progresiva adquisición de hábitos, técnicas, conocimientos, en suma, a su adecuada e integral formación". (14)

De lo anterior se puede concluir que la didáctica es una disciplina pedagógica sistemática, de carácter teórico-normativo y práctico, que tiene por objeto de estudio, los métodos (camino) para llegar a aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia del proceso de enseñanza - aprendizaje, como proceso integral.

1.2.2 NATURALEZA DE LA DIDACTICA.-

La Pedagogía como ciencia, sistematiza los conocimientos acumulados sobre el fenómeno educativo (incluyendo a la didáctica), por medio de la reflexión filosófica, investigación científica y técnica, evaluando sus resultados y auxiliándose de otras ciencias. De esta forma la didáctica como disciplina pedagógica será la orientación segura del aprendizaje.

12) Ibidem.

13) LAHROYO, Francisco. Ob. cit. Pág. 253.

14) Ibidem.

la que dice como se debe proceder a fin de hacer la enseñanza más provechosa para el educando que aprende.

Los métodos son una forma de sistematizar un proceso educativo, pues nos dan una ruta a seguir, ya reflexionada y planeada.

A) LA DIDACTICA ES TEORICA Y NORMATIVA.

El hecho de que la Didáctica se encuentre enmarcada dentro de los principios pedagógicos universales, evita que ésta incurra en serias aberraciones educativas, olvidando el verdadero significado de la educación, llegando a considerar ciertos métodos educativos, como descubrimientos y conquistas que se puedan aplicar en donde se requiera.

Aquí la técnica educativa, que como tal no es ciencia de la educación, asimila a la Pedagogía formando hombres en serie. Los métodos y técnicas pedagógicos, deben ayudar a que los hombres se formen por sí mismos sin anularlos el espíritu.

Los principios teóricos, científicos y sistemáticos de la Pedagogía, fundamentan, justifican y explican las normas y principios de la Didáctica y ésta en su parte teórica investiga y experimenta con la ayuda de otras disciplinas y ciencias.

La Didáctica llega a un conjunto de reglas prácticas; siendo medios y principios orientadores e iluminadores que se han de adaptar a cada educando sin rigidez, estas normas no son de carácter universal. En su parte teórica-normativa, la Didáctica debe ser formativa.

En su conjunto ordenado y sistematizado de conocimientos teóricos, la Didáctica forma lo que se llama "técnica educativa".

B) LA DIDACTICA ES PRACTICA.

La parte práctica de la Didáctica se refiere por un lado al conjunto de normas técnico-prácticas que serán aplicadas en la realidad, por otro lado y muy importante, pues es la razón de ser y existir de la Pedagogía como ciencia, se refiere al "hecho educativo"; acto didáctico, cuando una persona o educador enseña y otra se educa o aprende.

En el sentido práctico, la Didáctica es técnica y arte de educar.

- ES TECNICA: Etimológicamente la técnica proviene del Griego;

Téchne: Arte, habilidad para lo necesario y para lo bello... Indica las reglas comunicables de la realización auténtica... Dirige la utilización de los tesoros y fuerzas naturales a su aprovechamiento para ponerla al servicio y satisfacer las necesidades humanas". (15)

"La téchne no se refiere a cualquier habilidad, sino a una que sigue ciertas reglas y por medio de la cual se consigue algo". (16)

La Didáctica desde el punto de vista técnico proporciona reglas prácticas que pueden ser comunicadas a los educadores, ayudándoles a conducir más adecuadamente el aprendizaje del alumno. Estas reglas técnicas de la Didáctica se deben poner al servicio del hombre y no al contrario.

15) BRUGGER, Walter. Ob. cit. Pág. 373.

16) FERRATER MORA, José. Diccionario de filosofía. Pág. 40.

En la heteroeducación o educación de una persona a otra, los principios y normas técnicas no conocidos y aplicados por un educador, entonces podremos hablar del arte de educar.

- ES ARTE: Etimológicamente, arte viene de "Ars. Artis (en par con el género artyein; arreglar o disponer); manera de ser o de obrar. Talento, don, instinto, destreza, gracia, gusto... Colección de las reglas necesarias para aprender a hacer alguna cosa. El arte manifiesta un estilo personal. Lo propio del arte es dar forma a ese mundo de posibilidades que llevamos en el fondo de nuestra conciencia, en este sentido todo arte es llamado creador". (17)

"Arte, en el sentido pedagógico, significa cierta virtud o habilidad para hacer o producir algo. El arte puede ser también tomado en el sentido estético y se juzga si se ha producido algo artístico en base a la estética, rama de la filosofía". (18)

"La versión alemana de este término (Kunsts) se deriva del Können: ser capaz de. Significa habilidad, pericia y sabiduría. El arte no es sólo presentación y copia fiel, el arte debe hacer brillar las ideas con profundidad y vigor enteramente nuevos. El artista a pesar de los límites impuestos por tiempo y persona, se remonta sobre sí mismo, crea". (19)

"La actividad no se puede transmitir con preceptos, es una conquista personal. Arte como actividad individual es incomunicable". (20)

- 17) FOULQUIE, Paul. Diccionario del lenguaje filosófico, Pág. 40.
 18) MORA FERRATER, José. Diccionario de filosofía abreviado, Pág. 40.
 19) BRUGGER, Walter. Ob. cit. Pág. 35.
 20) SIACCA, Federico. Ob. cit. Pág. 39.

El arte se diferencia de la técnica, porque es una adquisición personal incommunicable. La técnica sí se puede comunicar.

La educación como arte, no es una mera práctica afortunada del educar y una mera expresión de la subjetividad, sino que está enmarcada en los principios científicos de la educación. Arte y técnica son necesarios para poder educar, de nada servirá un conjunto de reglas técnicas si cuando se está educando, el profesor no sabe aplicarlas. Un buen profesor, no es el que conoce bien, sino el que enseña bien.

La presente tesis, sólo se abocará a la parte técnica de la Didáctica, es decir, únicamente manejará las reglas comunicables, para un profesor que debe ser un artista.

1.2.3 OBJETO DE ESTUDIO DE LA DIDACTICA.

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje. Consta de un binomio: enseñanza y aprendizaje, no pudiendo subsistir uno sin el otro.



- ENSEÑANZA:

"Etimológicamente viene del latín insignare- señalar".

(21)

Es la acción que dirige el aprendizaje. El educador debe auxiliarse de todos los métodos y auxiliares técnicos (manejo adecuado de los elementos y momentos didácticos para socorrer, dirigir y orientar el aprendizaje de los alumnos), en aquello que no pueda hacerlo por sí mismo. Por eso, cualquier recurso didáctico que se utilice, debe facilitar el aprendizaje.

"La enseñanza no es la causa del aprendizaje, sino uno de sus factores". (22) Por esto, la enseñanza se centra en el alumno. Para que la enseñanza sea efectiva, se debe tener una intención formativa, se enseña tanto actitudes como contenido y esto implica una técnica y un arte.

- APRENDIZAJE:

"Proviene del latín apphendere: captar, asir". (23)

El aprendizaje es un proceso gradual de asimilación, interiorización y práctica. Implica voluntad, empeño, esfuerzo o interés por parte del alumno.

Aun el mejor profesor con un programa idóneo, nada logrará si el alumno no quiere aprender. De ahí que sea labor del profesor despertar y alentar en el educando las cualidades mencionadas.

El alumno y el profesor, pueden ser factor de ayuda o limitación para que un programa bien planeado se realice.

21) LARROYO, Francisco. Ob. cit. Pág. 50.

22) HATTOS, Luis A. Ob. cit. Pág. 39.

23) LARROYO, Francisco. Ob. cit. Pág. 50.

Un aprendizaje se ha realizado cuando se manifiesta un cambio de conducta y se puede observar con relativa permanencia en el tiempo. Este puede ser manifestado de manera mediata o inmediata.

La Didáctica, basándose en la naturaleza bio-psico-social del educando, con la ayuda de otras ciencias, estudia por separado el fenómeno de la enseñanza y el aprendizaje, obteniendo de esta manera sus leyes, que al ser relacionadas con los principios pedagógicos y métodos (del griego métodos, camino, ruta), la enseñanza resulta más eficiente lográndose lo propuesto, un aprendizaje específico en el alumno.

1.2.4. POSTURAS FRENTE A LA DIDACTICA.-

1.- METODICA O TECNICISTA: "Intenta reducir la acción educativa a una pura técnica fría y calculadora, transformando la enseñanza en un amontonamiento de reglas, normas y esquemas".
(24)

Los procedimientos excesivamente tecnificados, pasan a ser un fin y no un medio. El metodismo conduce a la rutina.

2.- ANTIMETODICA: Repudia todo tecnicismo y la educación pasa a ser obra de la casualidad y espontaneidad del profesor, apelando a la actuación y personalidad del mismo. La carencia de métodos conduce a la improvisación, que de ninguna manera resultará como garantía en contra de la rutina, por el contrario, caerán más fácilmente en ella.

24) NERICI, Imideo. Ob. cit. Pág. 59.

La experiencia nos muestra que ha de ponerse a salvo de estas dos posturas extremas. Para esto, se necesita innovación y repetición, un plan de conjunto; la eficacia de un método no está en sí mismo, sino en que la aplicación y la adecuación a la realidad sean correctas: plasticidad y unidad.

De todo lo anteriormente dicho, se puede observar que:

La Pedagogía como ciencia teórico-práctica, fundamenta y sistematiza a la Didáctica.

La Didáctica proporciona conocimientos válidos, confiables y sistemáticos sobre la eficacia y eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje.

La Didáctica es una disciplina orientada hacia la práctica educativa, que tiene como objeto de estudio el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Didáctica en su sentido práctico, es técnica y arte de educar; estos dos aspectos deben conjugarse en el hecho educativo; la parte técnica, proporciona reglas prácticas comunicables que en un programa se deben contemplar para facilitar la conducción de la enseñanza. El arte, en cambio, es una adquisición personal incommunicable.

CAPITULO II

LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS COMO PARTE DE LA PLANEACION DIDACTICA

2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

"La didáctica tiene que considerar elementos fundamentales que son con referencia a su campo de actividades: el alumno, los objetivos, el profesor, la materia, los métodos y las técnicas de enseñanza y el medio geográfico, económico, cultural y social". (25)

De esta manera podemos destacar los siguientes elementos:

2.1.1 QUIEN (ALUMNO-PROFESOR)

Este primer elemento se refiere al quién como sujeto de la enseñanza (profesor), y del aprendizaje (alumno). El primero es el elemento que estimula, orienta y dirige adaptando la enseñanza a una situación real. En el segundo se centra el aprendizaje.

25) NERICI, Imideo G. Hacia una didáctica general dinámica.
Pág. 54.

Debe tomarse en cuenta:

Profesor

Alumno

- Características personales bio-psico-sociales.
 - Aspectos trascendentales; valores, ideales...
 - Capacidades y limitaciones.
-
- Facilidad de expresión, interés en la enseñanza, conocimientos, actitudes, etcétera.
 - Administración de la enseñanza del alumno, etcétera.
-
- Interés en el aprendizaje, conocimientos anteriores, actitudes, etcétera.
 - Desarrollo de sus capacidades reales, etcétera.

2.1.2 PARA QUE (OBJETIVOS)

Los objetivos son las metas que el alumno debe alcanzar a corto, mediano o largo plazo. Gracias a aquellos se evitan confusiones o improvisaciones, hay economía de tiempo y se anulan los esfuerzos mal dirigidos, ya que tanto el profesor como el alumno se orientan hacia un mismo fin y trabajan en función del objetivo o meta previamente establecido.

Los objetivos formulados deben tomar en cuenta: las necesidades del alumno, que sea factible su realización progresiva para proponer metas más elevadas, que fomenten un proceso progresivo y armónico integral en el individuo.

2.1.3 QUE (CONTENIDO)

La materia o contenido constituye lo que se va a enseñar. Para su elección es necesario que exista concordancia entre las necesidades del alumno y la sociedad que esté de acuerdo con los objetivos, su planeación, realización y evaluación tengan una visión objetiva, forme un espíritu crítico

y reflexivo, permita la transferencia, estimule la creatividad, ponga en contacto con la realidad, y esté estructurado con una secuencia adecuada que facilite el aprendizaje.

2.1.4 COMO (METODOS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS)

Constituyen la forma de impartir la enseñanza; deben orientarse en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de las personas a quienes se dirigen y de los recursos con que se cuentan.

Para su elección se deberá observar que: faciliten el aprendizaje; procuren la autonomía y conquista personal del educando; propicien su creatividad, socialización, expresión de sentimientos, reflexión, crítica, investigación, comunicación... economice en tiempo, dinero y esfuerzo facilitando el aprendizaje; se ajusten a la realidad y se utilicen de manera correcta; estén enmarcados por los principios pedagógicos; y que fomenten hábitos y actitudes positivas.

2.1.5 CON QUE (MATERIAL DIDACTICO)

El material didáctico constituye el apoyo sensible para la enseñanza; es un elemento muy importante para la motivación y fijación del contenido en un grupo.

Se elige de acuerdo al método, posibilidades económicas y al grupo al que se dirige; tomando en cuenta: edad, sexo, características socio-económicas, conocimientos anteriores y número de alumnos.

El material constituye el apoyo y complemento de un método o técnica. Es necesario para lograr un mayor efecto motivante que éste sea llamativo, original y creativo.

2.1.6 CUANDO (TIEMPO)

El tiempo es la dimensión durante la cual el profesor y el alumno llevan a cabo una relación de enseñanza-aprendizaje.

Este elemento se considera bajo dos aspectos:

- La duración: que se refiere al total de horas que se invierte en la realización del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Horario: que es el momento en que se realiza esta relación.

La cantidad de tiempo se determina de acuerdo al tema, método utilizado, características personales del grupo; edad, capacidad de atención, número de alumnos...

2.1.7 DONDE (LUGAR)

El lugar se refiere a las características ambientales del sitio donde se imparten las clases.

Para la elección del lugar es necesario tomar en cuenta que: la iluminación sea adecuada, no existan ruidos o interrupciones constantes, amplitud de espacio de acuerdo al número de ocupantes, exista buena visibilidad y acústica, una adecuada ventilación, y un mobiliario cómodo, en buenas condiciones y limpio.

En diversas ocasiones, debido a situaciones ajenas, no se tienen las características idóneas, tanto en lo referente al tiempo, como al lugar, por lo que es necesario poner especial interés en estos aspectos como posibles variantes en la realización del programa.

2.2 MOMENTOS DIDACTICOS

El proceso enseñanza-aprendizaje (objeto de estudio de la didáctica), dentro de la educación sistemática, debe resultar de un momento didáctico previo y consciente que conocemos como planeación. (26)

El acto de planear, sin una realización, no tendría razón de ser, debiendo existir también una evaluación en donde se conozca lo logrado.

Por lo anterior se pueden distinguir tres momentos básicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje: - planeación,
- realización y
- evaluación.

PLANEACION

La planeación "es la previsión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo escolar, y la programación racional de todas las actividades, de modo que la enseñanza resulte más segura, económica y eficiente". (27)

La planeación es la primera etapa necesaria en toda labor educativa, siendo esencial para una enseñanza más eficaz y sistemática. Aunque el hecho de planear no garantiza el éxito total del proceso enseñanza-aprendizaje (ya que existen muchas variables; como las circunstancias específicas que se presentan, problemas del profesor y el alumno, etcétera), constituye una valiosa ayuda tanto para el educador, como para el educando,

26) Cfr. *Ibidem*. Pág. 16

27) HATTOS, A. Luis. Compendio de didáctica general. Pág. 100.

permite controlar mejor las variables, teniendo así una mayor probabilidad de éxito.

El planeamiento didáctico constituye un plan de acción sistemático, que considera los elementos y momentos necesarios para que conjuntamente con la realización y evaluación, el proceso enseñanza-aprendizaje sea seguro, económico y eficaz.

REALIZACION

La realización "comprende la implementación en el tiempo y en el espacio, de lo establecido en la planeación. Es el contacto que se establece entre el profesor (agente realizador de la enseñanza), y el alumno (agente realizador del aprendizaje). Es la praxis educativa". (28).

Para que la planeación se efectivice en la realización se deben conjuntar dos elementos: un profesor altamente capacitado y consciente de su deber, así como un alumno dispuesto a aprender. La realización demuestra la conveniencia o inconveniencia de la planeación efectuada, retroalimentando a la misma y permitiendo su evaluación.

EVALUACION

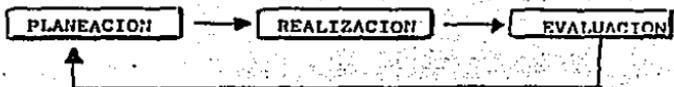
"La evaluación es la valoración de lo realizado a la luz de lo establecido dentro de la planeación, destacando las causas y consecuencias, de fallas o aciertos cometidos y poder realizar una retroalimentación para planear de nuevo". (29).

La evaluación abarca dos aspectos, la ratificación, en la que se confirma lo positivo, y la rectificación; en donde se corrigen las deficiencias, y se estudian sus causas.

28) MEDINA, Cecilia. Diseño de un modelo para la estructuración de programas enseñanza-aprendizaje. Pág 16

29) GARJIA ROZ, Víctor. Ob. cit. Pág 239.

La didáctica establece un sistema continuo en todos sus momentos:



Tanto los elementos como momentos se volverán a estudiar en el capítulo III, como partes integrantes de un programa educativo.

2.3 CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

"...todo planeamiento se concreta en un programa definido de acción que constituye una guía segura y sistemática para conducir progresivamente a los alumnos a los resultados deseados." (30)

Un programa educativo es un plan de acción. Constituye un auxiliar teórico organizativo, siendo la expresión previa, ordenada y detallada de la actividad del profesor (que es la enseñanza) y la del alumno (que lo conducirá al aprendizaje deseado), aplicando los elementos conceptuales y técnicos de la realización y evaluación didáctica. Un programa educativo así constituido, es un instrumento de dirección y control del proceso enseñanza-aprendizaje..

El programa debe considerar la interrelación de los elementos y momentos que propician el proceso educativo de una manera descriptiva, analítica y tan detallado como sea posible.

Un programa se puede definir como: "la organización teórica, integral, lógica y graduada de los elementos que propician el proceso de enseñanza-aprendizaje en un determinado curso escolar." (31)

- Corresponde a una ORGANIZACION TEORICA: por considerar conceptualmente aquellos elementos y actividades que tendrán una realización.
- Será INTEGRAL, cuando se presenten los elementos vinculados entre si y no de una manera desarticulada.

30) MATTOS A. Luis. Ob. cit. Pág. 88.

31) MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág 24.

- Se efectuará en función de una SECUENCIA LOGICA, tomando en cuenta un orden y una jerarquía, establecida por el análisis de los elementos.
- Parte de una ORGANIZACION GRADUADA, en función de la secuencia que se tendrá al realizar las actividades propuestas.

Como un programa constituye una organización integral, gradual, lógica y sistemática, se le debe considerar como SISTEMA; concepto importante de ser analizado, ya que fundamenta la estructura de un programa educativo.

2.3.1 EL PROGRAMA EDUCATIVO CONSIDERADO COMO UN SISTEMA

Se entenderá el sistema: "... como un organismo deliberadamente planeado, compuesto de elementos, relacionados e interactuantes que son empleados para funcionar de manera integrada a fin de lograr propósitos predeterminados." (32)

Un sistema tiene como principal propósito y característica la organización de los elementos que lo componen.

"Cuando se realiza una tarea en forma sistemática, se establece una relación de interdependencia, en la que cada elemento que participa en la tarea recibe la influencia de los demás: condicionando o determinando sus características y funciones." (33)

"Un sistema determina las relaciones existentes entre sus diversos elementos, así como los nexos entre estas, a fin de hacer conscientes el estudio de las organizaciones como unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta la

32) GAGO, Huguet Antonio. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje. Area 1. Pág. 26.

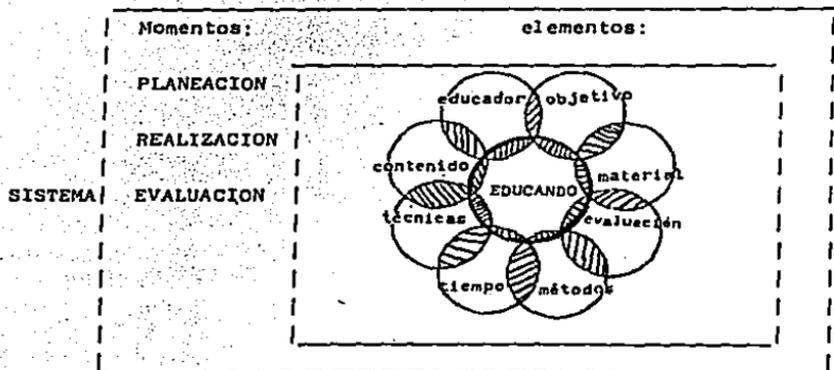
33) Ibídem. Pág. 29.

estructura de la misma." (34).

Todos los elementos de un sistema están relacionados, aunque las relaciones no sean evidentes, por lo que los esfuerzos al elaborar un programa educativo deben estar dirigidos a buscar, descubrir y conocer las coincidencias entre los diferentes fenómenos, a fin de establecer sistemas que permitan explicar el universo estudiado (entendido como la totalidad de elementos) y predecirlo en la medida de lo posible, impidiendo o facilitando la aparición de ciertos fenómenos, esto nos permite controlar, en mayor o menor grado algunas variables; como características de los alumnos, inclusión o exclusión de determinados objetivos, técnicas, etcétera.

Si se considera al sistema como un programa educativo concreto a elaborar, se puede representar de la siguiente manera:

Todo programa educativo está constituido por los elementos y momentos del proceso enseñanza-aprendizaje:

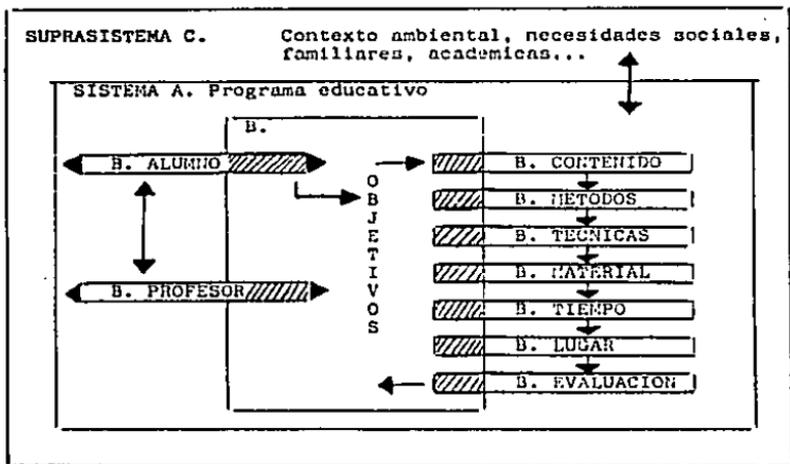


Elementos y momentos están en relación de interdependencia, se influyen mutuamente.

Es necesario conocer esta relación por medio de un estudio serio y ordenado del sistema, para obtener mayor control y sistematización sobre los elementos y momentos, así mismo se podrá establecer un orden jerárquico.

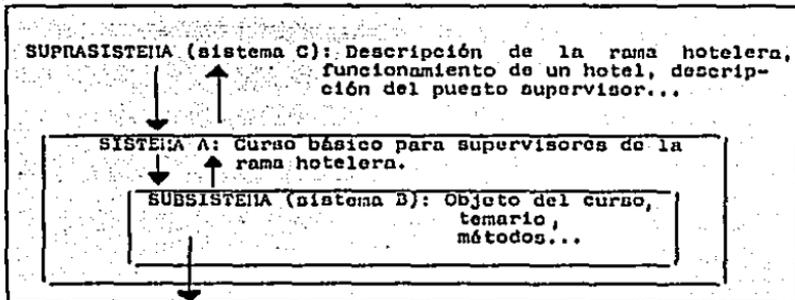
Si un sistema A tiene un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí, cada elemento puede considerarse a su vez como un sistema B, siendo así mismo subsistema de A. Por otra parte, el sistema A se encuentra dentro de un contexto ambiental dentro de un sistema C que lo abarca, siendo éste Suprasistema de A.

Tanto el subsistema, como el suprasistema influyen directa o indirectamente sobre el sistema, por este motivo, todos estos se deben estudiar cuidadosamente:



Nótese la importancia de las relaciones de dependencia, interdependencia y ubicación.

Por ejemplo; Sistema: curso básico para supervisores de la rama hotelera (programa).



Se pueden considerar dos elementos dentro de cualquier sistema:

1.- **EL INSUMO:** se le llama así a todas las influencias que recibe el sistema y que una vez filtradas (por criterios de entrada determinados por el mismo sistema) son asimiladas o recibidas. Estas influencias pueden ser dadas por el subsistema o suprasistema.

2.- **EL PRODUCTO:** se refiere a la respuesta que el sistema da a las influencias recibidas del suprasistema y subsistema. Por lo tanto el sistema influye en ambos.

"De la interacción de los componentes anteriores y de las funciones de un sistema, se permite evaluar y corregir el producto en forma permanente, siendo un control sin el cual el sistema se desarticularía y dejaría de funcionar." (35).

En un sistema educativo no se puede precisar con exactitud que tipo de insumos entrarán y que productos saldrán, como se hace en una máquina; por esto es necesario enfatizar que en la educación estamos tratando con seres humanos libres y racionales a los cuales no se les puede mecanizar. Los educandos no son simples productos, ni la enseñanza un insumo. Intervienen procesos y factores más profundos y complejos; el ser humano con su libertad, valores, necesidades, características personales etcétera, en la enseñanza un educador con intención de educar, métodos adecuados, características personales idóneas, etcétera.

Al elaborar un programa, es necesario definir con toda la precisión que sea posible el tipo de insumos que entrarán: nivel educativo de los alumnos; tipo de maestros, etcétera, ya que esto afectará la estructura del sistema. Se puede retrasar al grupo por alumnos que se encuentran por debajo del nivel académico requerido o por profesores cuyas características no sean acordes con la institución o grupo.

El producto resultante (tipo de alumnos, por ejemplo) influirá de distintas maneras en la sociedad, por lo que debe satisfacer las demandas y necesidades que ésta le imponga.

Del suprasistema sólo se deben atender aquellos elementos que afecten directamente, por ejemplo; para elaborar un programa de matemáticas no se tomará en cuenta si llueva o no, lo que en un programa deportivo sería muy importante.

El entorno de un programa lo compone la sociedad a la cual va a dirigirse, que es quien demanda que ciertas necesidades sean cubiertas.

Un programa educativo considerado como sistema, permite tener todos y cada uno de los elementos del trabajo que se pretende realizar a la vista, pudiendo modificarlo en alguna de sus partes sin desajustar el resto de los componentes. Proporciona una visión clara de los resultados que se esperan y del manejo

y relación de cada una de sus partes. Es posible modificar y controlar variables así como la pérdida lamentable de información.

2.3.2 CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA EDUCATIVO.

Para que un programa sea correctamente elaborado y logre un óptimo resultado es necesario que:

- Constituya una unidad fundamental.- el programa debe ser considerado como un todo integral (sistema) cuyas partes estén organizadas y conduzcan paulatinamente al logro de un aprendizaje, por esto cualquier cambio en uno de sus elementos afecta directa o indirectamente al todo.

- Tenga una continuidad.- Debe constituir una guía segura para el profesor y conducir progresivamente a los alumnos a obtener los resultados deseados.

- Presente una visión integral.- propiciando una perspectiva en conjunto de la realización y si es posible de los resultados.

- Tome en cuenta la provisión.- prever es ver anticipadamente, pudiendo así controlar más variables. Un programa debe prever todas las etapas del trabajo desde el principio hasta el final, dispensando mayor atención a lo esencial.

- Sea flexible.- su estructura debe ser tal que permita posibles ajustes durante el desarrollo sin quebrantar su continuidad y propósito esencial.

- Parta de una necesidad educativa real.- un programa surge para satisfacer una necesidad real mediata o inmediata.

- Constituya un instrumento al servicio del profesor pero fundamentalmente al servicio del alumno, facilitando la enseñanza y el aprendizaje, evitando improvisaciones y aprovechando al máximo los recursos con que se cuenta.

- Forme parte de un plan orgánico de enseñanza.- debe de enlazarse con temas o asignaturas anteriores o posteriores, para evitar la dispersión y lograr un efecto total.

- Sea esquemático y abreviado.- pero que a la vez sea claro y preciso, de manera que la persona que lo aplique lo pueda entender.

- Tenga un sistema de retroalimentación.-de forma tal que se puedan conocer los resultados para ratificar los aciertos y rectificar los errores. Es necesario que el programa contemple las diferentes evaluaciones a lo largo de su desarrollo.

- Sea interesante, llamativo y motivante.

- Contenga objetivos valiosos y formativos que propicien la reflexión, imaginación y creatividad.

- Sea elaborado y participado a tiempo.

- En su parte estructural y de planeación se fundamente en un modelo educativo, sistemáticamente obtenido.

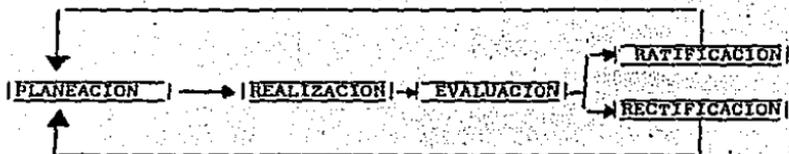
La elaboración de cada programa debe significar un trabajo colectivo, de manera que se obtenga el beneficio de los recursos que cada quien representa y se pueda llegar a soluciones cuyas probabilidades de variabilidad y rendimiento óptimo sean mayores. (36)

36) Cfr. GAGO Huguet, Antonio.
descriptivas. Area 2. Pág. 20

2.3.3 FUNCION DE LA DIDACTICA DENTRO DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

Como ya se mencionó anteriormente, la Didáctica sistematiza y da orden al proceso enseñanza-aprendizaje. Dentro de los programas educativos su función se sintetiza en los siguientes aspectos:

- Si se toman en cuenta los momentos de la Didáctica, con sus respectivas implicaciones, la misma establecerá un sistema continuo:



- Evita las improvisaciones y permite un control que dará a conocer los errores y aciertos, de manera que sirva de experiencia para futuros cursos.

Da una secuencia y progresividad, al poner atención en lo esencial, haciendo una distribución más adecuada del tiempo; es posible manejar varias alternativas y preparar rutas de emergencia, existiendo mayor control sobre los imprevistos.

- Fundamenta el programa y sus elementos, enmarcándolos en principios pedagógicos, didácticos, psicológicos, sociológicos y matemáticos; poniéndolos al servicio del proceso enseñanza-aprendizaje, evitando deformaciones educativas y esfuerzos inútiles.

- Su mayor limitación radica en la naturaleza individual del hombre, ya que para el éxito de un programa, se requiere más que de los adecuados componentes técnicos, de la buena disposición del elemento humano; tanto del instructor, como del participante.

El instructor, además de poseer las habilidades teórico-prácticas necesarias, deberá estar motivado y comprometido con lo que se dará o realizará, para contagiar de este entusiasmo, involucrando al participante en la consecución de objetivos. Debido a que éste es un ser con voluntad y libertad, podrá elegir entre aprender o no aprender.

Para que la enseñanza sea eficaz y produzca un aprendizaje real, es necesario que se configure como una actividad inteligente, metódica y orientada a propósitos definidos.

2.4 CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION

El ser humano, a diferencia de los animales, ha transmitido sus conocimientos y avances a otros, siendo éste el factor fundamental que ha permitido el progreso.

La capacitación laboral se ha venido dando desde la antigüedad, pero en la mayoría de los casos, no era impartida de manera consciente y sistemática.

En nuestro país tal deficiencia se trató de superar legalmente al incluirse en el artículo 123 constitucional el derecho a la capacitación, estableciéndose la obligación por parte de las empresas de capacitar a sus empleados, siendo reglamentado por la ley Federal del Trabajo en sus artículos 132, fracción XV y 153.

A partir de las reformas a la Ley (mayo de 1980), en industrias y comercios de cualquier sector y tamaño, se estudia la forma de llevar a cabo la capacitación de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Algunas de las empresas ya tenían departamento de capacitación, otras, al verse obligadas, crearon su propio departamento, presentándose un problema insuperable en las empresas donde no se contaba con los recursos materiales y factores humanos suficientes, por lo que recurrieron a la capacitación externa que se imparte en instituciones especializadas, las cuales han diseñado planes de capacitación general para los puestos más representativos del sector comercial, industrial y turístico.

Las instituciones de capacitación externa pueden aplicar programas que satisfagan las necesidades particulares de cada empresa, pero, dado el costo tan elevado que esto representa, la mayoría de los establecimientos prefieren acudir a lo que se conoce como sistemas generales.

- Los sistemas generales de capacitación comprenden un programa de contenidos básicos, que abarca conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere como mínimo para ser realizado de forma correcta y conveniente, de ahí que no satisfaga necesidades técnicas y específicas.

Para superar esta limitación, el programa planteado debe incluir un área de trabajo personal, donde los participantes con la orientación adecuada, ya sea del capacitador o de la empresa donde labora, puedan resolver las necesidades concretas más importantes.

- Están dirigidos a los puestos claves del sector comercio.

- Dado que al programa general de capacitación acuden miembros de empresas con diferentes niveles académicos, experiencias laborales, edad, etc., se integran grupos heterogéneos, por lo que se requiere que el programa aplicado sea modular y progresivo.

- Los programas deben ser resultado de un trabajo riguroso y sistemático puesto que se dirigen a grupos numerosos de personas.

Estos sistemas poseen la cualidad de poder capacitar a un gran número de personas, homogeneizando el nivel educativo, reduciendo tiempo, costo y esfuerzo.

2.5 LOS MODELOS EDUCATIVOS COMO INSTRUMENTOS

DE LA PLANEACION DIDACTICA

2.5.1 DEFINICION DE MODELO EDUCATIVO

Dado que esta tesis partirá de un modelo educativo, es necesario esclarecer algunos conceptos a este respecto, ya que su importancia como instrumento de dirección, planeación y control, nos servirá como base para diseñar un programa de capacitación general para supervisores.

Todo educador debe poseer un instrumento de trabajo sistematizado que le permita aplicar y elaborar rápida y efectivamente un programa educativo, optimizando la planeación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Para este efecto, varios autores en materia educativa han elaborado lo que se conoce con el nombre de MODELOS EDUCATIVOS, que provienen del estudio serio, profundo y detenido de todos los elementos y momentos que intervienen en el proceso educativo, sistematizando y dando un orden para elaborar y presentar dichos elementos y momentos facilitando la tarea de los educadores.

La palabra modelo proviene del latín "Modus, modo."
(37)

Significa: "interacción en un todo unitario de partes, las cuales en su funcionamiento reproducen hechos o conjuntos de hechos." (38)

37) LARROYO, Francisco. Diccionario Porrúa de Pedagogía, Pág. 411.
38) Ibídem.

"La modelación consiste en reproducir las propiedades del objeto o hecho que se investiga (proceso de enseñanza-aprendizaje) en un artefacto análogo (modelo). El artefacto así constituido se llama modelo. Este recibe el nombre de modelo físico, si reproduce la misma estructura del objeto estudiado, o modelo matemático, si reproduce su funcionamiento (programa educativo)." (39)

"Las ventajas del modelo se dan en base al principio de analogía, el cual afirma que; cuanto más profunda sea la semejanza entre las partes y procesos del objeto y el modelo, los resultados serán más próximos a la realidad..." (40), pudiéndola modificar.

Es importante señalar que los modelos dentro de la rama educativa, como parte de las ciencias humanas no son definitivos ni estáticos, ya que siempre habrá variantes que no se puedan contemplar, por lo que su semejanza con la realidad no puede ser exacta.

Su valor reside en que, como instrumento guía-sistemático sirva para facilitar y hacer más efectivo el proceso enseñanza-aprendizaje, adecuándolo lo más posible a los hechos.

"Los modelos son representaciones simplificadas de la realidad. Un modelo debe incluir sólo aquellas partes que son de interés para el propósito de estudio. Un modelo descriptivo o conceptual, puede consistir solamente en una propuesta sobre los elementos que deben considerarse en el estudio de determinado

39) Ibidem.

40) Ibidem. Ob cit. Pág: 412.

problema o sistema y la interacción entre dichos elementos." (41).

No se debe olvidar que el modelo, al igual que los programas educativos, debe ser considerado como un sistema que toma en cuenta los elementos y momentos señalados por la didáctica y sus relaciones.

"Así un modelo para la estructuración de programas es un conjunto de elementos de la planeación didáctica interrelacionados, que muestra las propiedades que debe llenar un programa." (42)

De esta manera se puede considerar que las propiedades del modelo que se utiliza deben ser las siguientes:

1.- Organización teórica: por tomar en cuenta conceptualmente aquellos elementos y actividades que tendrán una realización. Expresión de la realidad espacio-tiempo.

2.- Integral: presenta elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo unitario.

3.- Secuencia lógica: muestra orden y jerarquía, establecidos por el análisis de la interrelación de elementos.

4.- Organización graduada: en función de la secuencia en que se realizan las actividades.

5.- Las mismas finalidades de cualquier programa educativo: como instrumento de dirección y control que satisfaga necesidades educativas reales, propicien mayor aprendizaje,

41) U.N.A.M., Unidad Azcapotzalco. La ingeniería y sus métodos.

Págs. 27 y 28.

42) MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág. 25.

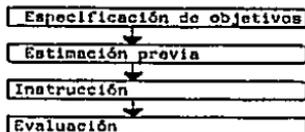
visión de conjunto del proceso que se describirá, aprovechamiento óptimo de elementos, sistematización de los mismos...

2.5.2 ALGUNOS MODELOS EDUCATIVOS

Algunos autores han proporcionado modelos educativos para que con base en éstos los capacitadores, sobre todo, los de menor experiencia didáctica, puedan elaborar programas educativos de acuerdo a su circunstancia particular, utilizando el modelo que más se acomode a sus necesidades, siempre y cuando haya sido obtenido de una fuente confiable y válida, es decir, que el autor en el que se base, demuestre que su modelo resultó de una investigación profunda y sistemática.

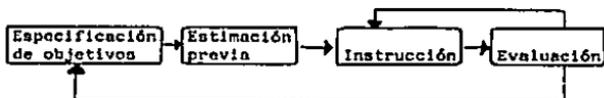
Los modelos educativos que se presentan a continuación fueron escogidos en virtud de que presentan las características más idóneas para la elaboración del programa que constituye el tema principal de esta tesis.

- 1.- Modelo propuesto por W. James Popham y Baker, tomado del libro: "Modelos de sistematización del proceso enseñanza-aprendizaje" de Antonio Gago Huguet p. 38.



Si los objetivos no se cumplen: revise

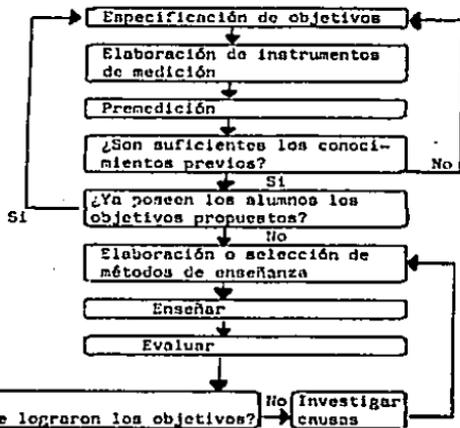
Es un modelo generalizado y amplio. Únicamente incrementa la enseñanza.



Si los objetivos se cumplen: incremente

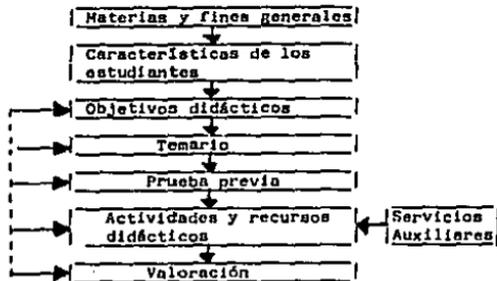
- 2.- Modelo propuesto por Anderson y Faust, tomado del libro: "Modelos de sistematización del proceso enseñanza-aprendizaje", de Antonio Gago Huguet, pág. 42.

En lo esencial resulta idéntico al anterior; presenta subdivisiones en algunas partes. Es un modelo de instrucción referido a metas. Especifica una premeditación y métodos.

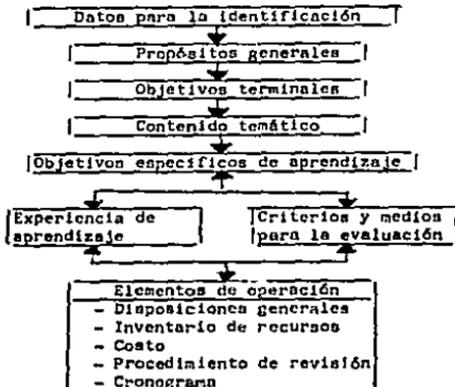


Los modelos presentados tanto en los números 1 y 2, siguen un esquema simple. No se especifican todas las variables que se deben tomar en cuenta para lograr un programa eficaz. Todo programa requiere una evaluación eficiente de todos los elementos que intervienen en el mismo.

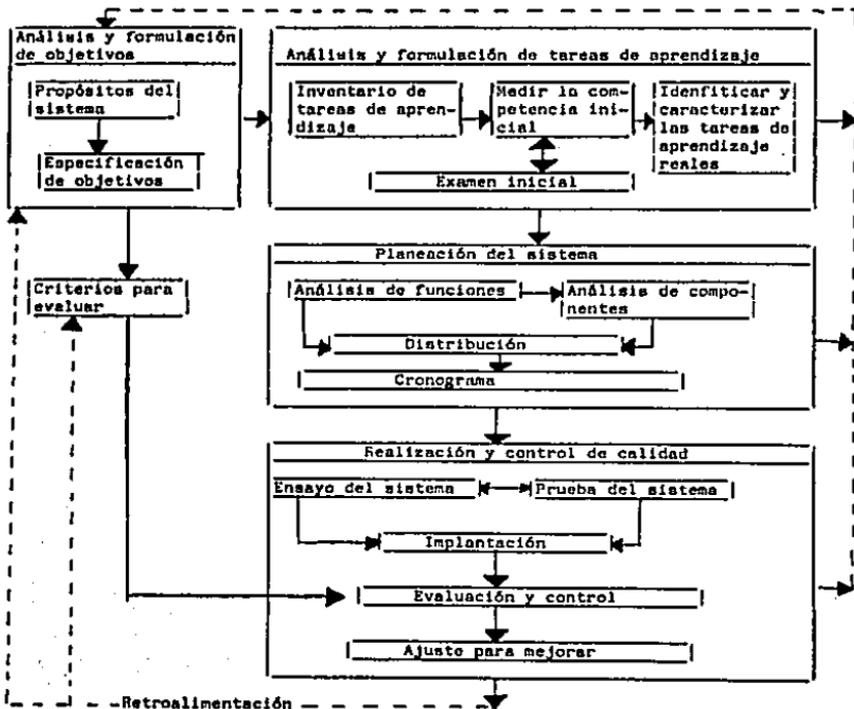
- 3.- Modelo propuesto por Jerrold Kemp en su libro: "Planeamiento didáctico". pág. 23. Considera entre otras cosas materias y fines generales, características de los estudiantes, objetivos generales, características de los estudiantes, prueba previa, actividades y recursos didácticos.



- 4.- Modelo propuesto por Antonio Gago Huguet en su libro: "Elaboración de cartas descriptivas para cursos de enseñanza-aprendizaje." pág. 25. Entre otras cosas toma en cuenta el concepto de sistema, datos para la identificación del programa, experiencias de aprendizaje, criterios y medios para la evaluación, recursos, costo y procedimientos de revisión.



5.- Modelo propuesto por Bela Banathy, tomado del libro: "Modelos de sistematización del proceso enseñanza-aprendizaje", de Antonio Gago Huguet, pág. 47

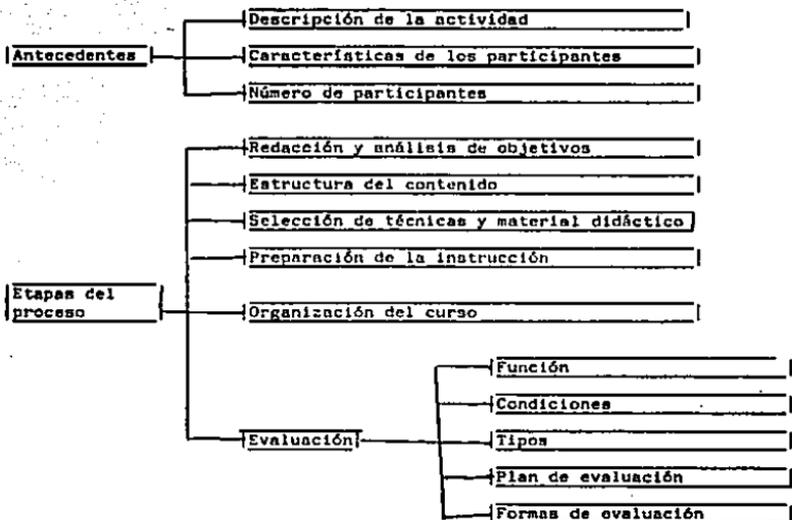


Es un modelo más complejo, posee mayor especificación de los elementos que intervienen en el proceso educativo.

Considera las tareas de aprendizaje; en donde el alumno es capacitado para realizar determinadas labores específicas.

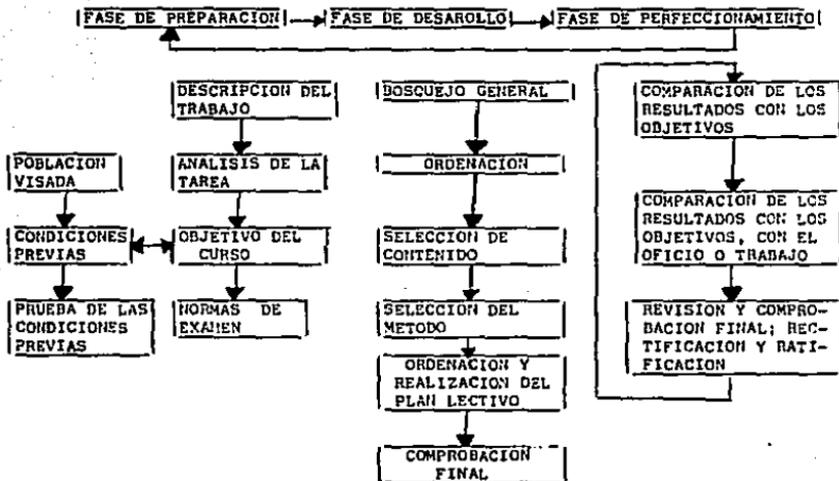
Detalla más el área de evaluación. Todo programa requiere ser retroalimentado; el autor lo llama ensayo del sistema.

6.- ARMO en su libro "Proceso de la instrucción. Manual," propone tomar en cuenta los siguientes puntos, para elaborar un programa de capacitación.



Se enfoca al adiestramiento para un puesto específico. Establece algunas relaciones entre los elementos. Es muy similar en esencia a lo que propone Mager en su modelo, presentado a continuación, en el cual nos aporta el número de participantes.

7.- M^g Robert F. en su libro "La formación profesional. Desarrollo de un curso sistemático," de la pág. 19 a la 27, presenta el siguiente esquema:

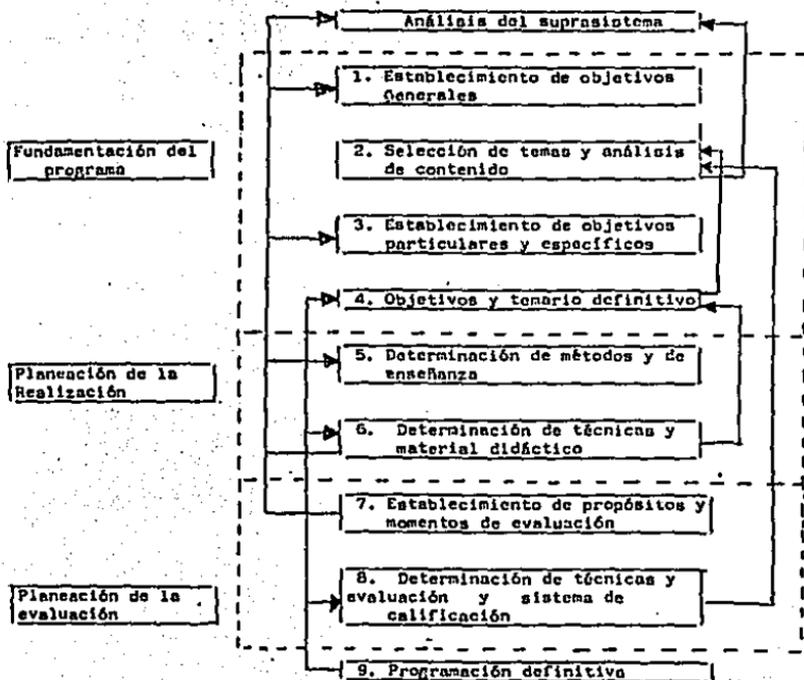


Entre otras cuestiones, nos aporta los siguientes puntos:

- Descripción del trabajo y detallado de la tarea; define el producto a producir, capacitando a la persona para ser eficaz en un puesto específico. En función a esta y tomando en cuenta el grado de importancia, dificultad y conocimientos previos del participante, se seleccionarán los objetivos y el contenido.
- Descripción de la población tal como existe.
- Condiciones previas.
- Instrumentos de medida con base en la realización.
- Plan de lección.
- Rectificación y ratificación del programa.

8.- Modelo propuesto por Cecilia Medina en su tesis "Diseño de un modelo para la estructuración de programas enseñanza-aprendizaje." pág. 110.

DIAGRAMA DE FLUJO REPRESENTATIVO DEL MODELO



Su modelo está dirigido básicamente a la elaboración de programas universitarios.

Analiza las relaciones entre dichos elementos con base en algunos términos que presenta la teoría de graficas realizada por el Dr. Javier Salazar Resinos, dentro de la Comisión de Apoyo y Desarrollo académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Es un modelo sistemático que considera las partes ---- que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje en el momento didáctico de la planeación.

La teoría de gráficas es una rama de las matemáticas -- que proporciona un sistema para analizar la interrelación, dependencia o interdependencia de elementos, eventos o estados para -- determinar posibles alternativas de acción, control de variables, etcétera.

Otro factor muy importante es la descripción y desglose que presenta sobre el suprasistema, sistema y subsistema, integrándolo a su modelo, esto permite manejar de alguna forma los -- insumos y productos del mismo.

Fundamenta la secuencia que sigue mostrando la interrelación de los diversos elementos que la constituyen:

- 1.- Análisis de las relaciones auxiliares (suprasistema).
- 2.- Análisis de las relaciones indispensables.
- 3.- Análisis de las trayectorias fuertes, trayectorias y circuitos.
- 4.- Análisis de los vértices por su grado (número de ramas-factores que en él concurren).

La secuencia de fases está determinado por una trayectoria lógica.

Tomando en cuenta los modelos anteriores, se decidió -- utilizar el modelo de Medina, para establecer varios elementos -- del modelo para estructurar el programa para supervisores del -- sector hotelero.

Para efecto de este trabajo se han considerado las ---- aportaciones de otros autores más enfocados a la capacitación y -- adiestramiento, pues de hecho, Medina dirige su trabajo básicamente a la elaboración de programas universitarios, por lo tanto en -- el siguiente capítulo se expondrá en forma esquemática el modelo --

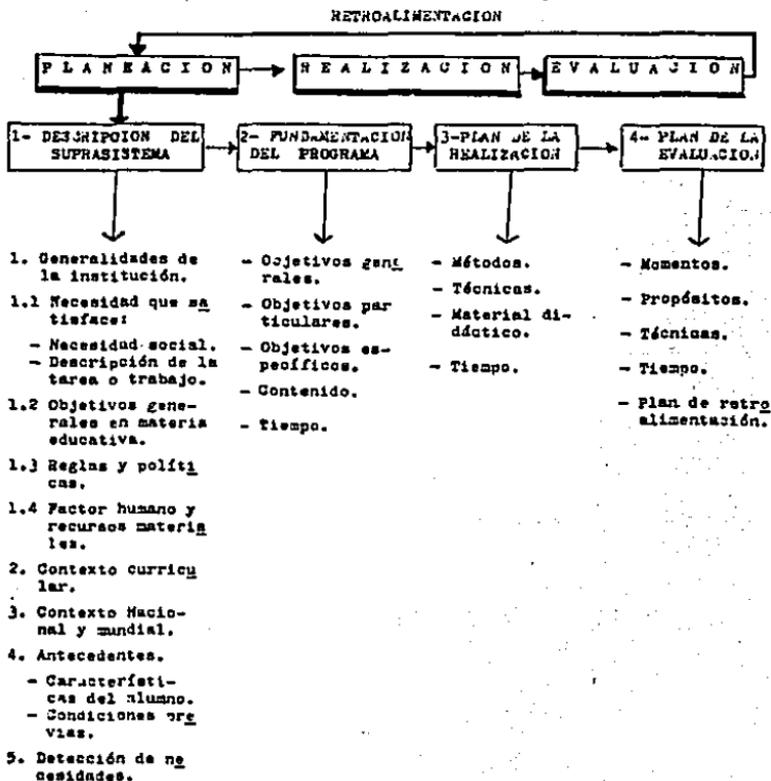
qué se utilizará para elaborar el programa para supervisores ---- en el sector hotelero y una explicación e implicación del mismo, con la finalidad de que pueda ser ejecutado y evaluado en forma posterior, en las empresas del ramo, objeto de estudio.

Este modelo implica una secuencia programada y sistematizada de procedimientos para lograr un programa didácticamente estructurado.

Además de los elementos que propone Medina se deben incluir los siguientes, aportados por otros autores:

- a) En el suprasistema: antecedentes, características del alumno, requisitos previos, detección de necesidades de capacitación e intereses, descripción del puesto.
- b) En el área de elaboración de objetivos: trabajo y desglose de los mismos, categoría, grado de interiorización, dificultad, importancia y tipo de objetivo.
- c) Experiencias de aprendizaje, guía para el instructor, naturaleza de los métodos y técnicas.
- d) Naturaleza del elemento que se evalúa.
- e) Plan de retroalimentación.

En el siguiente capítulo se describirán detalladamente los elementos constitutivos del modelo educativo que aquí se propone, para poder desarrollar el programa general para los supervisores de la rama hotelera:



CAPITULO III

PLANEACION DE UN PROGRAMA EDUCATIVO BASADO EN UN MODELO

Ambos, programas y suprasistema se influyen mutuamente y el último representa el parámetro para la definición de objetivos del sistema (programa).

La descripción del suprasistema se apoya en la obtención de los datos de los siguientes puntos:

1.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION.

1.1.1 Necesidad que satisface:

- necesidad social.

- descripción de la tarea o trabajo.

1.1.2 Objetivos generales en materia educativa.

1.1.3 Reglas y políticas de la institución.

1.1.4 Factor humano y recursos materiales.

1.2 CONTEXTO CURRICULAR.

1.3 CONTEXTO NACIONAL Y MUNDIAL.

1.4 ANTECEDENTES.

1.4.1 Características de los alumnos.

1.4.2 Condiciones previas.

1.5 Detección de necesidades.

1.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

1.1.1 Necesidad que satisface:

- Necesidad social:

Esta necesidad educativa está dada por la sociedad, familia o empresa, que necesita personas con determinadas características para que cumplan con una función determinada.

En este punto se deberá averiguar el puesto que ocupará la persona, que características o nivel educativo deberá poseer, o cualquier otra información que nos aclare la necesidad que se va a satisfacer.

- Descripción y detallado de la tarea:

Debe ser considerado aparte por su importancia, sobre todo para este tipo de programas donde se capacita para un puesto determinado y como resultado del desglose y especificación del inciso anterior.

Este punto aproxima a la realidad y partiendo de ella se capacitará al participante para desempeñar un trabajo determinado (el de supervisor del sector hotelero) que debe realizar con eficiencia. Para este efecto se establecerá, a través de una descripción tan detallada como sea necesaria, el trabajo que realizará, así como las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere para ocupar el puesto.

"Un oficio está compuesto por un determinado número de tareas, a su vez compuesto por una serie de pasos y elementos". (44)

"La tarea es un conjunto de acciones lógicamente establecidas, necesarias para llevar a cabo el objetivo que se persigue en el trabajo". (45)

La descripción de la tarea "es una declaración general de aquello que hace una persona en dicho trabajo, al tiempo que expresa algo de las condiciones en las cuales dicha persona lo efectúa". (46)

44) MAGER, Robert F. BEACH, KEINNET. La formación profesional. Desarrollo de un curso sistemático. Pág. 35.

45) Ibidem.

46) Ibidem.

De la descripción de la tarea se debe realizar un listado de la misma, de donde se puede elaborar el siguiente formato para obtener una descripción correcta de la tarea:

1.- Descripción general del puesto.

2.- :

Número	Tarea	Frecuencia de realización	Importancia	Dificultad en el aprendizaje
	Descripción correcta de las tareas que realiza	Cuántas veces se realiza la tarea al día, semana...	En función a criterios previamente establecidos.	Que tan difícil resulta realizarla. En función a criterios pre-establecidos.

3.- Si se requiere se efectúa el detallado de la tarea, donde se define lo que la persona hace para realizar cada paso:

Número	Pasos para la realización de la tarea	Clase de realización	Dificultad del aprendizaje
		Tipo de aprendizaje que cubre, así como la profundidad en el mismo.	En base a criterios pre establecidos.

Comentarios	Características que requieren		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Circunstancias especiales	Características que se requirieron para realizar correctamente el trabajo.		

Necesidades de capacitación	Interés
Alta	Alto
Mediana	Medio
Baja	Bajo

La descripción de la tarea se realiza confrontando la información obtenida a través de la detección de necesidades de capacitación (ser), contra el ideal de realización de un trabajo (deber ser).

1.1.2 Objetivos generales en materia educativa:

"Son las metas que pretende conseguir la institución al dar determinado tipo de educación a sus alumnos, dando un determinado perfil de los mismos". (47)

Los objetivos generales permiten conocer y determinar la filosofía de la empresa, en materia educativa.

1.1.3 Reglas y políticas:

Pueden limitar o favorecer el desarrollo de un curso.

Las reglas son "... señalamientos imperativos de algo específico que ha de realizarse... se encuentran por escrito y no están dentro de lo opinable." (48)

"Las políticas son señalamientos imperativos genéricos, son límites o lineamientos generales". (49)

Se debe procurar eliminar o superar todo aquello que dificulte la elaboración y realización del programa.

1.1.4 Factor humano y recursos materiales.

- Factor humano:

Se refiere a la descripción, localización... del personal que estará más directamente relacionado con la elaboración y realización del programa. Se deberá definir todo aquello que esté directamente relacionado con el trabajo que se

47) MEDINA, CHAVEZ. El proceso de enseñanza aprendizaje y su didáctica. Pág. 9.

48) REYES Ponce, A. Administración de empresas No. 1. Pág. 169.

49) MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág. 25.

realiza, por ejemplo, número de personas con que se cuenta, puesto, antecedentes académicos, experiencia, limitaciones...

- Recursos materiales:

Se refieren a todos aquellos elementos de carácter físico y material que pueden limitar o favorecer la realización del programa: aulas, material didáctico, recursos económicos...

1.2 CONTEXTO CURRICULAR

El contexto curricular es un suprasistema más delimitado, que consta de los siguientes elementos:

- Objetivos del plan de estudios.
- Objetivos del área de estudio.
- Objetivos y contenidos de cursos anteriores y posteriores.
- Avances de la materia; bibliografía, descubrimientos...(50)

1.3 CONTEXTO NACIONAL Y MUNDIAL

Se deberán incluir todos aquellos aspectos de carácter nacional y mundial, en la medida que afecten a algún elemento del programa. Se refieren a circunstancias políticas, económicas, de avance en ciencia y tecnología, acuerdos y convenios internacionales, relacionados con la materia de capacitación en la rama hotelera.

50) Cfr. MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág. 28.

1.4. ANTECEDENTES

- Incluye:
- Características de los alumnos.
 - Condiciones previas.

Características de los alumnos:

Son aquellas que integran el conjunto de cualidades bio-psico-sociales de los participantes, tales como: edad, sexo, conocimientos, intereses, puesto que ocupan, posibilidad de superación, etc., las cuales son el punto de partida para la elaboración de dicho programa.

De ahí que se deba definir un perfil, lo más completo posible, del grupo al que va dirigido.

-Condiciones previas:

Son aquellos requisitos que se establecen como exigencias necesarias para que el alumno ingrese al curso, establecidas con base en los objetivos e información del suprasistema (normas y políticas de la institución ...)

Considera conocimientos previos, número de participantes por grupo, edad, sexo, etc.

1.5 DETECCION DE NECESIDADES

Es muy importante que todo programa parta y llegue a una realidad. Esta es conocida a través de una captación de necesidades a satisfacer.

Esta información se debe considerar dentro del suprasistema, ya que influye de manera determinante en el planteamiento de los objetivos del programa.

En la medida de las posibilidades, siempre que se elabore un programa de capacitación, se deberá realizar una detección de necesidades o un sondeo tan elaborado o simple como sea necesario.

Esto nos permitirá hacer más eficiente la enseñanza, pues algo que se planeó, se pensó y se escribió, se adecuará a las necesidades reales que en ese momento existan.

Desde la planeación se deben tomar en cuenta dichas necesidades.

Es labor del instructor o profesor estar continuamente actualizando su instrumento de planeación (programa). Esto lo puede lograr a través de la "lluvia de ideas", preguntas directas, evaluaciones, etc.

La detección de necesidades más elaborada que se realice para fundamentar un programa de capacitación, deberá tomar en cuenta necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes.

El o los instrumentos que se utilicen deberán cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez de todo material de medición, para lo que se deberá escoger el que por su naturaleza y cualidades se adecúe a lo que se va a detectar.

Un instrumento de detección de necesidades siempre deberá ser sencillo y claro de tal forma que no dificulte o enrede la información, pudiéndose utilizar para ello uno o varios.

2. FUNDAMENTACION DEL PROGRAMA

La fundamentación "constituye la base conceptual, finalista del programa". (51)

Está integrada por los objetivos y temario, de ellos depende el establecimiento de los demás elementos del programa, logrando un instrumento con sentido de unidad y secuencia.

2.1 OBJETIVOS TERMINALES

"La palabra objetivo proviene del latín; objetus... que significa en didáctica: tarea propuesta. Los objetivos son metas concretas e inmediatas de alcance directo.". (52)

Un objetivo es el resultado que se preve o se desea alcanzar en un plazo determinado.

Se refiere a "...una sección de compromiso, donde se declara lo que el estudiante podrá realizar al finalizar el curso." (53)

Los objetivos terminales o generales, representan los más complejos comportamientos y los contenidos más amplios. Su desglose y concretización darán como resultado los objetivos particulares y específicos.

51) MEDINA, Cecilia. Cb. cit. Pág. 30.

52) LARROJO, Francisco. Diccionario Porrúa de Pedagogía. Pág. 439.

53) GAGO, Huguet Antonio. Elaboración de cartas descriptivas.
Area 2. Pág. 28.

En este caso los objetivos serán redactados en términos de aprendizaje, siendo estos "... la descripción de la conducta que se espera del alumno al finalizar una experiencia de enseñanza-aprendizaje. Se llama objetivo de aprendizaje porque lo que interesa es lo que el alumno aprende ".(54)

Así "el alumno podrá organizar mejor sus experiencias de aprendizaje, actividades y esfuerzos si se conduce al tipo de realización que se desea que se lleve a cabo ".(55)

No debemos olvidar que los objetivos generales, son determinados principalmente por las condiciones establecidas por el suprasistema.

Los objetivos terminales determinan o limitan al describir un estado final en un proceso la cantidad, calidad y tipo de contenido temático.

Los objetivos dan continuidad, secuencia y sistematización a los demás elementos que componen el programa: contenido, métodos, técnicas, evaluación, etc.

Bela H. Banathy en su modelo sugiere caracterizar cuantitativa y cualitativamente las tareas de aprendizaje (objetivos) estableciendo su naturaleza y el grado de dificultad que su consecución implica. (56)

54) KENPC C, Jerrold, Planteamiento didáctico. Pág. 15.

55) GAGO Huguet, Antonio. Modelos de sistematización del proceso enseñanza aprendizaje. Área 1. Pág. 50.

56) Cfr. Ibidem. Pág. 47.

Nérici, Imideo G. presenta una serie de normas para lograr con éxito un aprendizaje dirigido, de acuerdo a su naturaleza, que valen la pena tomarse en cuenta para redactar objetivos y planear las actividades del alumno y del profesor, (57)

La redacción correcta de todo objetivo debe considerar los siguientes cuatro aspectos: alumno, binomio conducta-contenido, nivel de precisión y condiciones de ejecución.

1.- Alumno:

Los objetivos estarán centrados en lo que el alumno demostrará haber aprendido, por tanto deben estar redactados en términos del alumno o participante.

2.- Binomio conducta-contenido:

a) Conducta:

Se refiere a la acción observable del alumno expresada por un verbo determinado en la redacción de un objetivo.

La conducta que el alumno ejecutará para mostrar lo que aprendió (logró) será un importante criterio de evaluación. Por lo tanto la conducta expresada por el verbo, deberá ser observable, operativa (que permita una evaluación objetiva) y redactada en futuro indicativo.

De este aspecto se deriva la parte conductual de los objetivos particulares y específicos.

Al establecer los dominios y categorías del aprendizaje se indica el grado de interiorización del conocimiento que deberá realizar el alumno. Benjamín S. Bloom establece diferentes categorías (grados y naturaleza del aprendizaje, así como los verbos para redactarlos) que sirven de apoyo para establecer con mayor precisión el grado de profundidad o dificultad que se requiere obtener al redactar un objetivo. (58)

b) Contenido:

Se refiere a la parte conceptual que aprenderá el alumno.

El contenido de los objetivos particulares y específicos estará determinado por los temas y subtemas analizados previamente, y éstos a su vez por el análisis del contenido del objetivo general.

Dependiendo de la importancia del contenido (determinado por un análisis previo) se establecerá el tipo de conducta (nivel taxonómico).

"Los objetivos se relacionan orgánicamente, señalando las mudanzas de comportamiento y las adquisiciones que los alumnos deben realizar a través de sus estudios". (59)

3.- Nivel de precisión:

Se refiere a la cualidad y cantidad, con que se exige se manifieste determinada conducta, donde se deberá establecer:

58) Cfr. BLOOM S., Benjamín. Taxonomía de los objetivos de la educación.

59) MATTOS, A. Luis. Ob. cit. Pág. 110.

- Rapidez, exactitud y precisión.
- Número de respuestas correctas.
- Número y tipo de errores que se pueden aceptar.
- Exactitud y características de una ejecución correcta, distinguiendo claramente de la que no lo es.

"Se debe indicar como debe ser el producto a producir".

(60)

"...Los objetivos que disponga el curso deberán señalar habilidades no sujetas a un texto o a un ejercicio particular..."
 (61) error cometido frecuentemente en la educación, debiéndose en su lugar propiciar la transferencia del aprendizaje.

El nivel de precisión en los objetivos puede referirse a un problema específico, material didáctico o habilidad, sólo como referencia o ejemplo. Se deberá atender a la naturaleza del aprendizaje, de otro modo se convertirán en una actividad.

De ser muy extensa o específica la descripción del nivel de precisión (producto a producir), será conveniente indicar y explicar el mismo, en un anexo o fuente, al que el objetivo hará referencia en su redacción.

Se distinguirán dos áreas al indicar el nivel de precisión:

a) Nivel de precisión individual:

"Es la cantidad de contenido mínimo requerido para considerar el aprendizaje de un alumno como adecuado." (62)

60) VARGAS, Julie S. Redacción de objetivos conductuales, Pág. 58.

61) Ibidem, Pág. 80.

62) MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág. 122.

Para determinarlo será necesario tomar en cuenta el tipo de temas a los cuales corresponde, su importancia, la facilidad para ser aprendida y la extensión de los mismos.

Al definir el nivel de precisión individual se proporcionan al alumno los límites de su aprendizaje, así como los criterios para la evaluación.

En consecuencia, es necesario preparar al alumno para manejar adecuadamente esta información, toda vez que el mismo, al establecer su límite en el aprendizaje, se podría conformar con lograr lo mínimo y no realizar un esfuerzo óptimo.

b) Nivel de precisión grupal:

"Es el porcentaje del grupo que se espera logre el objetivo." (63)

El porcentaje queda determinado por el tipo de contenido (tema central, lateral...).

Al establecer el nivel de precisión grupal se permite, entre otras cosas, que "...un profesor sepa cuando pasar de un objetivo a otro..." (64), actualizar a los alumnos rezagados, detectar el nivel general del grupo, sus características académicas, tratamiento estadístico de información, etcétera.

4.- Condiciones de ejecución:

63) *Ibidem*.

64) GAGO, Huguet Antonio. Elaboración de Cartas descriptivas.
Area 2, Pág. 37.

"El alumno siempre ejecutará las conductas especificadas en el objetivo, bajo ciertas condiciones físicas ..." (65)

Son las situaciones o herramientas con las cuales el alumno se auxiliará para demostrar el logro de los objetivos.

Proporcionan criterios de evaluación, rapidez, precisión, extensión, determinándose la ejecución específica de la conducta (si se requiere), con el detalle que fuere necesario, además de permitir evaluar si el alumno alcanzó o no los objetivos.

Las condiciones de ejecución pueden ser:

- Generales, si se abarcan todas las formas de conducta.

- Específicas, puesto que, para cada forma de conducta existe una condición determinada de operación.

Para redactar las condiciones de operación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A partir de qué información.

- En qué circunstancia.

- Con qué equipo o herramienta.

- En qué lugar". (66)

65) CAROLINE, Matheny D. HAROLD, F. Como redactar objetivos de instrucción, Pág. 29.

66) ARMO. Sector Laboral. Proceso de la instrucción, manual. Pág. 70.

Para lograr un buen objetivo, además de redactarlo correctamente, incluyendo los cuatro elementos antes mencionados, se debe:

1.- "Estimular y enfocar la atención de los participantes, haciéndoles comprender lo que se espera de ellos". (67)

Si se logra motivar al participante desde el inicio del curso, éste estudiará con gusto y hará suyos los objetivos. El primer impacto es muy importante.

Para evitar algunas de las limitaciones y desventajas de los objetivos conductuales, se debe enseñar al participante a manejar los objetivos del programa.

La redacción de los mismos debe ser personal, directa y cordial.

2.- Incluir un intento formativo. Es importante que no se olvide el valor que cada parte tiene en sí misma, dando sentido de conjunto al todo.

3.- Revisar y referir los objetivos a la información dada por el suprasistema. Además de observar la concordancia con los demás elementos del programa.

4.- Proponerse en forma unitaria, es decir, que abarque un solo proceso.

5.- Evitar amplitud y particularidad extremas.

6.- "Indicar el grado de importancia del objetivo de un curso..." (68), si es secuencial, complementario o accesorio.

7.- Revisar una vez redactado, "que no contenga palabras innecesarias". (69)

8.- Distinguir una actividad o propósito (medio) de un objetivo (fin), que permite la transferencia del aprendizaje.

9.- Enunciar "...en forma clara y precisa en relación a las mudanzas y adquisiciones que los alumnos deberán realizar en lo que se refiere a sus pensamientos, sentimientos y modo de obrar frente a la naturaleza, vida, cultura y sociedad." (70)

Que no requieran explicación.

10.- Facilitar y propiciar la evaluación.

68) GAGO, Huguet Antonio. Elaboración de cartas descriptivas. /
 Área 2. Pág. 37.

69) VARGAS, Julie S. Redacción de objetivos conductuales.
 Pág 55.

70) HATTOS A., Luis. Ob. cit. Pág. 104.

Así pues, al redactar objetivos se deberá procesar y tomar en cuenta la siguiente información:

Condiciones del Suprasistema	Objetivo General	Categoría (Naturaleza del aprendizaje)
Se deberá incluir sólo aquella información que condicione directamente al programa.	1.- Alumno. 2.- Conducta-contenido. 3.- Nivel de precisión individual y grupal. 4.- Condiciones de ejecución.	Cognositivo, Actitudinal, Habilidad...

Grado de interiorización	Tipo de objetivo	Grado de dificultad
Memorístico, reflexivo.	Aislado, fuente, lateral.	En base a criterios previamente establecidos; fácil, difícil ...

A lo largo de este capítulo se presentarán una serie de formatos por columnas que permitirán manejar la información de forma ordenada, complementaria y clara.

2.2 CONTENIDO TEMÁTICO

Como elemento constitutivo de la fundamentación de un curso, al igual que los objetivos generales, el contenido temático da sentido y unidad a los demás elementos de la realización y evaluación.

El contenido está determinado directamente por la parte conceptual de los objetivos terminales, los cuales marcan límites de conocimientos, habilidades y actitudes del contenido, siendo éste condicionado a la información del suprasistema.

"Su desglose determinará el contenido de los objetivos particulares y específicos en su parte conceptual" (71)

La cantidad, calidad y tipo de contenido ya analizado, jerarquizado y ordenado, determinará el tiempo, principalmente su segmentación, de esta forma se puede establecer un programa mínimo y máximo.

"Una vez organizado el contenido de la materia en unidades didácticas, el profesor, subdivide en temas y los distribuye sobre el calendario de clases (gradación de conocimientos) teniendo en cuenta su importancia, mayor extensión y grado de dificultad ." (72)

"La sustancia del curso es concretamente el restar lo que el estudiante ya puede hacer (evaluación diagnóstica), de aquello que se desea que este sea capaz de realizar (objetivos) " (73)

El contenido se refiere a lo que ha de enseñarse para lograr los objetivos, siendo un conjunto de conocimientos, habilidades e información que colaboran al desarrollo de conductas intelectuales, afectivas, psicomotoras y actitudinales, que el participante debe conocer, dominar, evaluar, pudiendo manifestar una conducta (respuesta).

71) MEDINA, Cecilia. Ob. cit. Pág. 86.

72) HATTOS A. Luis. Ob. cit. Pág. 105.

73) MAGGER, Robert F. Ob. cit. Pág. 57.

"Los temas forman un conjunto de conceptos explícitos que constituyen el contenido conceptual del curso, a través de los cuales el alumno incrementará sus conocimientos, habilidades y actitudes. (74)

El temario debe constituir un conjunto sistemático de temas estableciendo las relaciones claras entre sí.

El contenido se compone de temas, subtemas, unidades, actividades básicas, actividades complementarias y de toda aquella información que colabora al desarrollo de conductas intelectuales, psicomotoras y afectivas.

Una vez establecido todo el contenido posible para el cumplimiento de los objetivos que como ya se indicó, proceden del desglose de los mismos, se pasa a trabajar sobre él, observando los siguientes pasos:

1.- Selección del contenido:

La selección del contenido posible se realiza sin perder de vista los objetivos y agrupando elementos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Antecedentes y consecuencias de la ubicación: qué sabe el alumno (antecedente) y qué va a saber (consecuente), vinculando ambos factores.
- Calidad de las fuentes de investigación: bibliografía, investigaciones realizadas, nuevos descubrimientos ...

- Experiencia de la persona que selecciona el contenido.
- Valor del tema en sí mismo: actualidad, valor social...
- Tiempo global: extensión de cada tema en relación al tiempo que debe durar el curso.
- Información del suprasistema; políticas, antecedentes del alumno, recursos, tiempo...
- Aspectos teórico-prácticos de la materia.
- Cualquier otro criterio que ayude a una selección realista y objetiva.

2.- Análisis del contenido:

Una vez establecidos los temas que se darán, se deberá analizar la naturaleza y relaciones de cada elemento con el resto del contenido, produciendo una jerarquización y ordenamiento indispensables, dicho análisis se hará tomando en cuenta los tres criterios siguientes: secuencia lógica, didáctica y ordenación psicológica.

a) Secuencia lógica:

"Se parte de la base de que los conocimientos adquiridos durante el curso, no son un simple agregado de los conocimientos aislados y desconexos. Los contenidos de los temas están relacionados de una u otra manera, constituyen un estado sintético y estructurado que debe ser proporcionado en forma gradual (ley de la continuidad) lográndose una síntesis total del conocimiento del curso". (75)

"Un conocimiento alcanza el rango de disciplina cuando satisface las siguientes características:

- Articulación (análisis) sistema conceptual que organiza el conocimiento.
- Estructuración (síntesis).
- Dinamismo (desarrollo)." (76)

Gracias a la fase de articulación, podemos obtener una visión esquemática y selectiva de la realidad a través de la abstracción de esencias.

La fase de estructuración nos permite obtener las relaciones de elementos con el todo.

La fase de dinamismo, se refiere a la aproximación y enfoque a la realidad tomando en cuenta las normas de la transferencia del aprendizaje y la forma de como aprende el alumno.

La técnica Morganov-Heredia permite que un contenido sea organizado gracias a las tres fases mencionadas anteriormente (77)

b) Secuencia didáctica:

Se analiza el contenido en cuanto a su calidad y cantidad.

76) HUERTA IBARRA, José. Organización lógica de las experiencias de aprendizaje. Area 3. Pág. 25.

77) Cfr. Ob.cit. Págs. 27 a 33.

Se toman como criterios los principios, leyes y normas didácticas que en su aplicación, favorecen el aprendizaje del contenido por los participantes: de lo general a lo particular, lo interesante, ordenación de capacitación y frecuencia, práctica en el trabajo, actualidad, valor fundamental, éxito, fracaso, dificultad...

c) Ordenación psicológica:

Si se conoce algún aspecto de tipo psicológico que permita facilitar el aprendizaje, deberá ser tomado en cuenta. En la medida de lo posible y con pleno conocimiento de la ordenación lógica y didáctica que se estableció, se deberá adaptar a las necesidades del momento, motivación, interés, etcétera.

"La interpretación de temas en grupos afines que constituyan una unidad total y que tengan significado en sí mismo, se podrán desarrollar en forma modular..." (78)

De esta forma los alumnos podrán integrar el contenido y organizar sus experiencias de aprendizaje, permitiendo mayor flexibilidad en la planeación y en la realización.

78) VARGAS, Julie S. Op . cit. Pág. 147.

Para obtener el contenido se sugiere seguir el siguiente esquema:

Condiciones del suprasistema	Objetivo general	Categoría	Grado de interiorización
	Alumno; Conducta; Contenido; Nivel de precisión individual; Nivel de precisión grupal; Condiciones de ejecución		

Tipo objetivo	Grado de dificultad	Contenido	Tipo de contenido	Importancia
			Aislado, fuente...	De acuerdo a criterios preestablecidos.

2.3 OBJETIVOS PARTICULARES Y ESPECIFICOS, Y PRIMERA DISTRIBUCION TENTATIVA DEL TIEMPO

"Los objetivos particulares, son aquellos que basados en el análisis de contenido van a ayudar a que se logren los objetivos generales, siendo el desglose de éstos en conductas más delimitadas." (79) Se refieren a objetivos de unidad.

79) MEDINA, CHAVEZ. Ob. cit. Pág. 10.

"Los objetivos específicos constituyen un desglose más preciso de los particulares, en conductas más concretas." (80). Se puede decir que son objetivos de sesión.

Ambos, están determinados en su parte conceptual por el desglose y análisis de contenido y en su parte conductual por el desglose de la conducta específica de los objetivos generales. Dichos objetivos determinan los métodos y criterios de la evaluación.

"En función de su planeación, los objetivos generales darán el criterio para determinar a los particulares y específicos y se irán alcanzando paulatinamente de específicos a generales". (81)

La división de objetivos está fundamentada en la ley de gradación del aprendizaje; de lo sencillo a lo complejo, respetando ritmo y asimilación del alumno, ya que los objetivos particulares y específicos son el desglose de los objetivos generales y por lo tanto contiene conductas más delimitadas y precisas, pudiendo determinar con mayor exactitud la realización del curso.

La suma de los objetivos particulares y específicos debe dar como resultado el cumplimiento de los objetivos generales.

"El papel de la taxonomía consiste en organizar los objetivos jerárquicamente, clasificando conductas, especificando objetivos, resultando más fácil planificar las experiencias de aprendizaje y preparar los medios adecuados para la evaluación". (82)

80) Ibidem.

81) Ibidem.

82) BLOOM, S. Benjamín. Taxonomía de los objetivos de la educación.

Se sugiere el siguiente formato para obtener estos objetivos:

FORMATO BASICO

Condiciones del suprasistema	Objetivo general	Categoría	Grado de interiorización
	Alumno; Conducta; Contenido; Nivel de precisión individual Nivel de precisión grupal; Condiciones de ejecución.		

Tipo objetivo	Grado de dificultad	Importancia	Contenido	Tipo de tema	Importancia

Tiempo	Objetivo particular	Categoría	Grado de interiorización	Tiempo

→ Objetivo específico	Categoría	Grado de interiorización	Tiempo	*

Se le llama formato básico u hoja de trabajo, dado que los elementos que en éste se presentan, corresponden a la fundamentación del programa y de ellos se podrán derivar los demás elementos del mismo (plan de realización y evaluación). Gracias a esta hoja de trabajo es posible efectuar todas las correcciones que sean necesarias de forma integral hasta lograr el programa definitivo.

El símbolo escrito en la columna final superior del formato básico anterior implica que se le irán anexando los demás puntos del programa sobre los cuales se va trabajando.

Se sugiere elaborarlos en hojas de rotafolio y por columnas, como si fueran parte de un rompecabezas a las que se acude cuando se necesita la información, o efectuar algún cambio.

PRIMERA DISTRIBUCION TENTATIVA DEL TIEMPO

Considerando la información del suprasistema y de los elementos de la fundamentación se podrá realizar una primera distribución tentativa del tiempo.

Se debe establecer un tiempo límite (programa máximo) y un tiempo mínimo (programa mínimo) para alcanzar los objetivos.

1.- Se considera globalmente el tiempo que se va a dedicar a cada unidad de acuerdo a los siguientes criterios:

- Suprasistema: límites de tiempo, días festivos.
- Objetivos generales: cantidad, dificultad y profundidad.
- Calidad, cantidad y tipo de contenido o tema que se desprende del análisis y ordenación del mismo.
- Tipo de clase: motivacional, evaluación, descanso.

Siempre se deberá dar un margen de tiempo para imprevistos en el programa mínimo.

2.- Se calcula el tiempo de las sub-unidades.

Después aparecerán elementos que pueden modificar el tiempo aquí calculado, por ejemplo, métodos, técnicas, evaluación y material didáctico.

2.4 OBJETIVOS Y TEMARIO DEFINITIVOS

Después de una cuidadosa revisión y rectificación o ratificación de los elementos que se elaboraron y con una visión de conjunto, se deberá proponer definitivamente los objetivos y

temario, ya que en función de éstos se elaborarán las demás partes del programa.

Es aconsejable proponer el programa mínimo y máximo.

Se deberán incluir los siguientes elementos:

- Objetivos generales.
- Contenido.
- Objetivos particulares y específicos.

3. PLANEACION DE LA REALIZACION

Está constituida por la descripción, y su interrelación, propios de las actividades que el profesor dirigirá para lograr el aprendizaje en los alumnos.

Sus elementos son: métodos, técnicas y material didáctico.

3.1 METODOS DE ENSEÑANZA.

"Métodos proviene del griego meta; a través, más allá y todos; camino que se corre." (83)

Proporciona la idea de ordenamiento de actividades para llegar a un fin.

El método se puede describir como "la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los procedimientos más adecuados para alcanzar determinado objetivo, de la manera más segura, económica y eficiente." (84)

Así el método puede considerarse como la organización de técnicas, tiempo y material didáctico dirigidos a provocar un determinado cambio en la conducta, reforzar y organizar los recursos disponibles para alcanzar de la forma más segura y eficiente los objetivos propuestos.

"El método da sentido de unidad a todos los pasos de la enseñanza y el aprendizaje, principalmente lo que atañe a la presentación de la materia y elaboración de la misma." (85)

83) MATTOS, A. Luis. Ob. cit. Pág. 81

84) Ibidem.

85) NERICI, Imideo G. Ob. cit. Pág. 237.

Los métodos son determinados por:

- La parte conductual (de acuerdo a la taxonomía de Bloom) de los objetivos particulares y específicos. (86)

- En su parte conceptual por la calidad, cantidad y tipo de contenido.

- Condiciones del suprasistema, número y características de los alumnos, políticas y elemento humano, costo...

- Naturaleza del método en sí mismo.

"Los métodos determinan a las técnicas a través de los cuales se efectiviza el método". (87)

La mejor base disponible para el necesario acoplamiento de los medios con los objetivos, es una realización, por medio de la cual el tipo de aprendizaje implicado en cada objetivo educativo es expresado en términos de condiciones requeridas para aprender.

Para seleccionar el método se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Describir las características de los posibles métodos, sus limitaciones y usos más adecuados, poniendo especial cuidado en el tipo de conductas dadas en los objetivos.

- Que permita al alumno utilizar el mayor número de sentidos, siendo motivador, causante de la reflexión, aplicación en la realidad, etcétera.

86) Cfr. BLOOM, S. Benjamín. Ob. cit.

87) MATTOS, A. Luis. Ob. cit. Pág. 237.

- En base al tipo de realización que el objetivo determine.

- El que permita al estudiante dar el mayor número de respuestas adecuadas en unidad de tiempo.

Nérics propone una clasificación de los métodos así como sus características, limitaciones y posibles usos que es necesario tomar en cuenta para una correcta elección. (88)

El mismo autor, describe tres formas de aprendizaje, con sus respectivas normas para lograrlos; tomando en cuenta esta información se obtendrá más luz para elegir correctamente el mejor método. También se podrá empezar a conformar la guía para el instructor sobre las experiencias de aprendizaje que éste deberá proporcionar al alumno. Esta guía evitará que se cometan omisiones importantes en cuanto a las actividades que el alumno debe realizar para conformar su aprendizaje:

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 1.- Forma motora: | 3.- Forma intelectual: |
| - Senso-motora. | - Verbal. |
| - Perceptivo-motora. | - Conceptual. |
| 2.- Forma emotiva: | - Espíritu crítico. |
| - De apreciación. | |
| - De actividades e ideales. | |
| - Volitiva. | (89) |

3.2 Técnicas de Enseñanza.

"La técnica de enseñanza-aprendizaje es un recurso didáctico al cual se acude para concretar una parte del método en la realización del aprendizaje". (90)

88) Cfr NÉRICS, Imíco.Ob . cit. Pág. 237 a 281.

89) Cfr. Ibidem. Págs. 218 a 230

90) Ibidem. pág. 237.

Las técnicas son determinadas por:

- El tipo de métodos.
- Objetivos particulares y específicos (nivel taxonómico).
- Naturaleza, calidad y cantidad de contenido.
- Condiciones del suprasistema: número de alumnos y características, recursos materiales y elementos humanos, costo...
- Tiempo global.
- Pueden estar determinadas por el propósito de la evaluación.
- Naturaleza de la técnica en sí misma.

Las técnicas determinan el material didáctico.

Varias técnicas nos pueden servir para alcanzar un mismo fin, así que se deberá escoger la mejor, tomando en cuenta los elementos antes mencionados así como los siguientes criterios, que:

- Proporcionen mayor interés e impacto.
- Faciliten el aprendizaje.
- Ahorren tiempo, dinero y esfuerzo.
- Proporcionen una experiencia agradable.
- Favorezcan el ejercicio mental.

- Acerquen a las realidades y experiencias ajenas.
- Respeten el nivel taxonómico.
- En la medida de las posibilidades que sean vivenciales.
- No saturen el aprendizaje o disminuyan el interés y admiración.
- Faciliten la integración y fijación del aprendizaje.

Sólo se deberá usar una técnica, sobre todo si ésta es demasiado elaborada.

Es importante variar las técnicas, manteniendo la atención por medio de estímulos y refuerzos.

Hérici describe una serie de técnicas, sus características, uso y limitaciones para favorecer el aprendizaje. (91)

Al formato básico presentado en la pág. 75 de este mismo capítulo se le agregan los siguientes aspectos para derivar los métodos.

91) Cfr. *Ibidem*, Ob. cit. Págs. 281 a 325

* Experiencias de aprendizaje	Método	Naturaleza del método	Técnica
Este punto pasará a formar parte de la guía para maestros. Se refiere a las vivencias que el profesor deberá proporcionar al participante para lograr los objetivos.	Enseñanza programada, asamblea...	Individualizado, socializante...	Bibliográfica, dictado, interrogatorio ...

Naturaleza de la técnica	tiempo de la técnica
Participativa, resumen...	

De éstos se producen directamente las técnicas, tomando en cuenta estos aspectos y los de la forma básica:

3.3 MATERIAL DIDACTICO

"Es todo aquel que objetiviza lo enseñado y ayuda al profesor a conducir el aprendizaje dentro de una situación real o en su defecto ayuda a sustituir la realidad para concretar o ilustrar lo que se expone." (92)

El material didáctico está determinado por:

92) MEDINA, CHAVEZ. Ob. cit. Pág. 54

- Las técnicas.
- Información del suprasistema: costo, horario, aulas, personal, características de los alumnos, etcétera.
- Objetivos (nivel taxonómico).
- Contenido.
- Tiempo.
- Naturaleza del material en sí mismo.

Las técnicas influyen directamente en el tiempo, el que podrá variar según el tiempo de material didáctico que se use.

Para elegir el material más idóneo, además de tomar en cuenta los puntos anteriores, es necesario regirse por los siguientes criterios; que:

- Aproxime al alumno a la realidad.
- Lo motiven.
- Facilite la percepción, comprensión, retención y fijación.
(color, tamaño, modelo-tamaño, espacio).
- Concrete, ilustren y objetivicen.
- Economice tiempo dinero y esfuerzos.
- Permita manifestar habilidades y actitudes al alumno.
- Capten la atención.
- Permitan, el sincretismo, análisis y síntesis.
- Estimule la participación.
- Sea de fácil manejo.
- Esté en buen estado.
- Sea actual, exacto e imparcial.
- Sea cualitativo, es decir que cumpla con el objetivo para el cual fué diseñado.
- Sea sencillo, interesante, comprensible y presentable (percepción y estética).
- Contenga ritmos y continuidad adecuados.

Teniendo en cuenta que el material didáctico es un auxiliar, no se le debe dar un uso exagerado, por lo tanto debe ser presentado en forma racionada y en cantidad adecuada. Antes de usarse debe ser revisado y experimentado su manejo, cuidando el mensaje.

3.4 SEGUNDA DISTRIBUCION DE TIEMPO

Partiendo del formato básico, presentado en la pág. 75, y de la nueva información obtenida se debe reconsiderar el tiempo y realizar los ajustes pertinentes en donde sea necesario.

De esta manera se integrará la información de la siguiente forma:

* Experiencia de aprendizaje	Método	Naturaleza del método	Técnica

→ Naturaleza de la técnica	Tiempo de la técnica	Material didáctico	Naturaleza
		Película pizarrón cartel...	Individual, socializante, gráfico, audi- tivo, prácti- co, experien- cia simulada ...

→ Guía del material didáctico para el instructor.
Esta guía se realiza en cuanto al manejo de métodos, técnicas y material didáctico conformando otra de las partes de la guía del instructor.

4. PLANEACION DE LA EVALUACION

La evaluación "está constituida por la descripción de los elementos y su interrelación, que se utilizará para controlar y retroalimentar el proceso enseñanza-aprendizaje en un curso escolar." (93)

"La evaluación básicamente es un proceso que determina en que grado el estudiante alcanzó determinados objetivos. La evaluación también indica el valor de todos los factores que intervienen en el proceso educativo, es decir el sentido y eficacia que tienen." (94)

De esta manera se deberá conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un adiestramiento, así como del resto de los elementos que intervienen en dicho proceso.

Condiciones para una adecuada evaluación:

Toda evaluación debe:

1.- Cumplir con su función de retroalimentación; rectificando o ratificando todo proceso, tanto en la planeación como en su realización.

2. - Ser tratada, tanto con datos cualitativos como cuantitativos, de manera analítica dentro de un marco de referencia, dándole sentido y razón de ser, de esta forma se debe hacer "hablar" al dato.

93) MEDINA, CHAVEZ. Ob. cit. Pág. 56.

94) GARCIA, Hoz Víctor. ob. cit. P^{ta}E. 289.

En la medida de las necesidades y naturaleza de lo tratado, es conveniente que la información sea manejada estadísticamente.

3.- Permitir el progreso para que en futuras ocasiones ya sea durante la planeación o realización, no se tenga que partir de cero, pues ya se contará con la experiencia codificada y asimilada, de esta forma se ahorrará tiempo, dinero, esfuerzo y sobre todo, futuros errores.

4.- Dar a conocer precisa y oportunamente los resultados a los alumnos, así como a cualquier interesado en el curso.

5.- Ser manejada adecuadamente por el profesor, por tal motivo el alumno deberá ser capacitado para una situación de evaluación de sí mismo, eliminando prejuicios y conducta negativa. Además se deberá dotar al alumno de la información y condiciones necesarias si se requiere que él evalúe algún elemento que intervino en el curso: profesor, material, tiempo, etcétera.

6.- Adecuarse a:

- Las condiciones del suprasistema: naturaleza del evaluado, número de alumnos, tiempo, políticas, costo...
- Al objetivo: nivel taxonómico, condiciones de evaluación y nivel de precisión individual y grupal.
- Naturaleza, cantidad y calidad del contenido.
- Momento y propósito de la evaluación.
- Naturaleza del elemento que evalúa: objetivos, alumnos, material, profesor, etcétera.

7.- Ser constante y formativa.

8.- Presentar una situación de calificación igual para todos los alumnos, permitiendo tratar la información en forma estadística.

9.- Prever las respuestas de los participantes para unificar los criterios de apreciación.

10.- Calificar igual en todos los casos, evitando en la medida de lo posible la subjetividad del evaluador.

11.- Prever la forma en que se registran los resultados, dando las equivalencias y formas de registro más adecuadas.

12.- De ser posible, pretender y planear un seguimiento en el trabajo o fuera del aula, para confrontar el programa y resultados con la realidad.

La evaluación debe cubrir cada uno de los elementos que intervinieron en el proceso de instrucción:

1.- Cumplimiento de las exigencias del suprasistema:

A través de un seguimiento se podrá observar si el programa fue planteado sobre bases reales, satisfaciendo necesidades específicas, mostrando el alumno algún cambio de conducta en su trabajo, si se resolvió algún problema, si fueron respetadas las políticas...

2.- Alumno, con relación a:

- Los objetivos: si los alcanzó, en que medida y por que causas, cambios de conducta...
- El curso: su motivación, interés, participación, manejo de sí, compromiso, puntualidad, asistencia...
- Los compañeros.

- El instructor.
- Los métodos, técnicas, material y evaluación.
Se deberá evaluar al alumno de manera individual y grupal.

3.- Profesor:

- Características y habilidades personales: manejo de sí, dicción, redacción, manejo del material...
- Conducción de la materia: conocimientos del tema, amplitud, objetividad.

4.- Objetivos:

- Adecuación al suprasistema: si partió de bases reales, satisface necesidades del alumno y de la institución...
- En sí mismos: calidad, cantidad, claridad...

5.- Contenido:

- Cantidad y calidad.
- Adecuación a los objetivos.

6.- Métodos:

- Calidad y cantidad.
- Adecuación: a los objetivos, al contenido, a las condiciones del suprasistema...

7.- Técnicas:

- Calidad y cantidad.
- Adecuación: al suprasistema, métodos, objetivos, contenido...

8.- Material:

- Calidad y cantidad.
- Adecuación: a los objetivos, suprasistema...

9.- tiempo:

- Cantidad y distribución.
- Adecuación: al suprasistema, objetivos...

10.- Evaluación:

- Adecuación del instrumento, oportunidad.
- Propósito, momento y técnicas.
- Instrumento en sí mismo.

En la evaluación se establecen tres aspectos:

- Momentos de la evaluación.

- Propósitos de la evaluación.
- Técnicas de evaluación.

4.1 MOMENTOS DE LA EVALUACION

Se refiere al lapso dentro del programa en el que se establece una evaluación; de acuerdo a ésto podemos considerar tres momentos en que se pueda realizar:

1.- Evaluación diagnóstica:

Se refiere al inicio de un curso o a una clase, permite:

- Conocer las características y condiciones de un alumno al iniciar.
- Comprobar el alcance de los objetivos y si un alumno o grupo los posee o no.
- Comparar con el estado final del participante, identificando cambios en su conducta.

2.- Intermedia o formativa, permite:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos particulares y específicos.
- Rectificar oportunamente.
- Favorecer la integración y fijación del aprendizaje.
- Mantener el interés y motivación.
- Auxiliar oportunamente a los participantes rezagados.
- Evaluar cualquier elemento que en este momento lo requiera.

3.- Sumaria.

Es la evaluación que se realiza al finalizar una experiencia de aprendizaje o curso. Permite:

- La fijación e integración del aprendizaje.
- Conocer el resultado final de cada elemento del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Obtener una visión total y tratar la información de forma estadística.
- Realizar un detallado plan de los momentos de la evaluación, propósitos y técnicas que se usarán.

4.2 PROPOSITOS DE LA EVALUACION

Se refiere a la intención que tiene el profesor al aplicar una técnica de evaluación definida.

El propósito de la evaluación está determinado por los objetivos, contenido, métodos, técnicas, material didáctico y exigencias del suprasistema.

Las técnicas de evaluación están establecidas por el propósito que se tenga al evaluar.

"Los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje determinan los criterios para la selección del contenido, los propósitos, procedimientos y recursos didácticos así como las modalidades de la evaluación." (95)

4.3 TECNICAS DE EVALUACION

Son los instrumentos a través de los cuales se lograrán los propósitos de la evaluación.

Las técnicas son fijadas por:

- El propósito de la evaluación.
- Los objetivos.
- Naturaleza de lo evaluado.
- Cantidad, calidad y tipo de contenido.
- Exigencias del suprasistema y del propio programa.

Se deberá dar un sistema de calificación, es decir, asignar un porcentaje a cada técnica o escoger el sistema que mejor se adecúe a lo evaluado.

Las técnicas que se utilicen deberán estar perfectamente definidas y establecer los criterios de evaluación que seguirán.

Los criterios de evaluación, así como los reactivos de prueba se describirán atendiendo al desglose de los objetivos, además de considerar cualquier información pertinente del suprasistema, contenido, propósito, momentos y técnicas de la evaluación.

"Cuando se redacta un objetivo, la tarea no está completa mientras no se haya especificado alguna forma de evaluarlo" (96). Se sugiere derivar de cada objetivo, los reactivos de prueba que sean necesarios para especificar el objetivo.

Al finalizar la planeación de la evaluación se deberá ajustar definitivamente el tiempo y presentar un programa esquematizado de acuerdo a quien vaya dirigido, con sus respectivos anexos, adecuándolo al instructor, participante, institución, así como para su promoción y venta al público.

Al formato básico de la pág. 75 se le agregarán los siguientes elementos para completar el plan de evaluación:

96) MATHENY, Caroline. Harold, F.R. Cómo redactar objetivos de instrucción. Pág. 32.

* Experiencia de aprendizaje	Método	Naturaleza del método	Técnica	Naturaleza de la técnica

→ Tiempo de la técnica	Material didáctico	Naturaleza	→ Guía del material didáctico para el instructor

→ Momento de la evaluación	Propósito de la evaluación	Naturaleza del elemento evaluación	Técnica	Tiempo

CAPITULO IV

CONTEXTO DEL SECTOR HOTELERO

4.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LOS HOTELES

"La historia de la industria hotelera, surge formalmente con el manejo de albergues, los cuales se inician con la adopción de un medio de intercambio; o sea la aparición de la moneda, hacia el s. VI antes de Cristo; produciéndose con esto el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Con esto, se fue ampliando el radio de acción del viajero y la necesidad que éstos tenían de alojamiento, se incrementó". (98)

"Los primeros albergues los constituían partes pequeñas de residencias privadas. Estas eran instituciones de autoservicio, rara vez limpias y dirigidas por sus propietarios. También la Iglesia en algunos casos, cooperaba para prestar alojamiento al viajero, muchos hospicios fueron manejados por órdenes religiosas". (99)

Estas condiciones de los albergues, prevalecieron con pocos cambios durante varios siglos, ya que el hotel o albergue

98) LATTIN, GERAL. Administración moderna de hoteles y moteles.

Pág 13.

99) Ibidem.

no ofrecía condiciones de comodidad, ni servicios; su utilización se limitaba a los comerciantes y hombres de negocios que viajaban para vender sus productos y requerían de un lugar donde pasar la noche.

La revolución industrial trajo consigo un auge del comercio, lo que constituyó un factor de suma importancia para la industria hotelera, ya que permitió el florecimiento de hoteles, debido a las necesidades que requería la nueva industria.

Posteriormente ese desenvolvimiento se vio consolidado por el desarrollo de las vías generales de comunicación que permitieron el acceso a diversos poblados, así como con el surgimiento de los ferrocarriles, ya que fue el primer medio de transporte masivo, que hizo posible que una gran cantidad de personas viajara, lo que ocasionó que se establecieran un sinúmero de albergues cercanos a las estaciones.

La importancia de los hoteles, así como de los diversos servicios que proporcionaban, dependía de las circunstancias históricas que se vivían, ya que, por ejemplo, en alguna época, lo que las personas buscaban, era simplemente un sitio donde dormir para después interesarse en un buen sitio donde comer y beber que tuviera espectáculos, etc., lo que determinaba que tal o cual área de trabajo adquiriera más importancia.

La hotelería norteamericana obtuvo grandes logros en el desarrollo de esta empresa. Los hoteles europeos funcionaban de acuerdo con la premisa de que sólo los miembros de la aristocracia tenían derecho a las comodidades y lujos. Los hoteles norteamericanos funcionaban de acuerdo con normas de igualdad, es decir, que cualquiera podía disponer de los servicios de un hotel, en tanto pudiera pagar, encontrándose las tarifas dentro de las posibilidades económicas.

Las cadenas hoteleras se establecieron en todo el mundo, siendo el ciudadano estadounidense uno de los que más viajó al -

extranjero; la industria en este ramo se volvió cada día más compleja y competitiva. Al crearse nuevas alternativas de hospedaje como los moteles y los moto-hoteles, se requirió de una elaborada organización, personal altamente calificado y especializado, así como estudiosos de la materia.

Generalmente un hotel era concebido como establecimiento que proporcionaba hospedaje a los viajeros. Un factor de cambio en este concepto se debe a la proliferación de establecimientos especializados en el ramo, es decir, la competencia. Hoy encontramos que los hoteles no sólo cuentan con los servicios básicos, sino que se han diversificado, y cada día procuran satisfacer un mayor número de necesidades y abarcar a la totalidad de la población.

Con el paso del tiempo, se fue dando un mayor desarrollo en la empresa hotelera, creándose lujosos hoteles que además de alquilar un alojamiento, se preocuparon por satisfacer necesidades más concretas y diversas, de esta manera comienza a surgir el concepto tan importante de servicio y confort (a manera de ejemplo tenemos las grandes cadenas hoteleras). A partir de lo anterior se pensó en atraer un mayor número de personas, haciendo del uso de un hotel, ya no sólo una necesidad, sino también un gusto. Es entonces cuando se inicia una preocupación por la comodidad del cliente, y de acuerdo a esto, se dan varios tipos de hoteles:

a) El hotel comercial, que está dirigido a los turistas de clase media, en donde se ofrecen servicio y comodidad a los huéspedes, pero sin lujo.

b) El hotel de lujo, que se enfoca a las personas de clase alta, en donde se cuenta con los últimos adelantos y los mejores servicios, tratando de satisfacer todo tipo de necesidades.

c) El hotel modesto, que presta sus servicios en el ambiente más sencillo.

d) El hotel vacacional, por lo general situado en playas y lugares recreativos, está dirigido a personas que viajan en plan de diversión o de descanso.

e) Los moteles, que prestan servicio a personas que se encuentran de paso en un poblado, por lo que generalmente están situados en las afueras de la ciudad.

Así, actualmente los hoteles se dirigen a satisfacer una necesidad social de distintos tipos y prestan fundamentalmente un servicio, en el que va implicado la buena o mala impresión de una ciudad o población. Un hotel necesita luchar por obtener una imagen adecuada y conservarla, por esto tiene que ir cambiando al ritmo de la época. En la actualidad ha cobrado gran impulso la operación de una serie de cadenas hoteleras, que ofrecen una variedad muy grande de servicios en distintas partes del mundo.

4.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

"El crecimiento de las poblaciones, lleva un estrecha relación con el crecimiento hotelero. De hecho, el tamaño y la comodidad de los hoteles de una ciudad, se ha reconocido desde hace mucho tiempo, como una medida de su posición y de su importancia; ya que un hotel constituye la primera impresión que de ese lugar se llevan los viajeros." (100)

Por otra parte, un hotel, al contar con servicios como salones de banquetes, salas de juntas o congresos, restaurantes y comercios en general, realiza una función social, favoreciendo a la comunidad en la que se encuentra.

La creación de un hotel aumenta el comercio de la entidad, ya que constituye el principal receptor turístico y con esto se impulsan otros negocios. Esto se ha visto palpable en muchos lugares donde la creación de un hotel, impulsó el desarrollo de una población, convirtiéndola en un sitio de gran importancia tanto turística como comercial (tal es el caso de lugares como Cancún y algunos otros).

El número de hoteles existentes en una ciudad, así como su grado de ocupación, son una buena medida de la importancia que una población tiene.

Un hotel propicia la comunicación entre las diferentes comunidades, provocando con esto un enriquecimiento cultural.

La rama hotelera tiene gran importancia para un país pues, además de satisfacer necesidades reales de un sector de la comunidad (alojamiento, descanso...) está en contacto con valores

100) LATTIN, Geral. Op. cit. P^og. 71.

y con la cultura propia y extranjera que debe transmitir, respetar y fomentar su intercambio tanto en la sociedad como en el hotel y su propio personal.

También se debe considerar que el desarrollo turístico, trae aparejado una serie de dificultades, tales como: incremento del costo de la vida, escasez de servicios y productos básicos, infraestructura irregular, injusticias económicas, laxitud de valores y costumbres morales, asimilación de culturas y valores ajenos por encima de los propios, etc.

Estos inconvenientes se han tomado en cuenta y deben ser cuidadosamente manejados al implementar cualquier sistema turístico.

4.3 LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA ACTUALIDAD

Actualmente, la tendencia de la hotelería es ofrecer el mayor número de servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes; los cuales son tanto familias vacacionistas, como hombres de negocios, o turistas que viajan por motivos de salud, negocios, compras, placer, etc.

Los hoteles se han preocupado también por ofrecer un servicio a grupos numerosos, existiendo un gran auge en los viajes por medio de excursiones, en donde se tiene todo incluido.

Otro de los aspectos en que un hotel ha logrado atraer una clientela considerable, es el brindar servicio a las empresas en reuniones de trabajo, convenciones, etc., ofreciendo para esto recursos adecuados, salones para proyección de películas, audiovisuales, salas de banquetes, etc.

La hotelería actualmente está íntimamente ligada con los medios de transporte, agencias de viajes, organización de tours, reservación de espectáculos, guías de turistas, etc... Ya que la tendencia actual, es ofrecer al cliente paquetes de viajes en donde se tengan todos los servicios incluidos, ayudándole en sus elecciones y evitándole pérdidas de tiempo innecesario, además que los paquetes resultan notablemente más económicos.

Los hoteles han dejado de ser simplemente el lugar donde pasar la noche, para convertirse en un lugar donde uno disfruta de comodidad especial y donde existen muchas diversiones. Actualmente tienen una fuerte competencia como alojamientos, pues se han creado varias instituciones de hospedaje como son el alquiler de cabañas o pequeñas casas, sistema de tiempo compartido y otros. Estos son fundamentalmente de autoservicio, por lo que es necesario hacer notar que el aspecto distintivo de un hotel, lo que constituye su carácter son los servicios que presta, por lo cual debe existir la preocupación por mejorarlos continuamente.

En algunas partes del mundo el turismo resulta de tal importancia (por la cantidad de viajeros y visitantes, así como por su aportación económica y cultural) que es una prioridad nacional su desarrollo y cuidado, invirtiendo en él gran cantidad de recursos económicos (construcción de hoteles, promoción...) y elementos humanos (capacitación). Existen lugares que sobreviven gracias al turismo.

El turismo en México en este momento es de gran trascendencia por la entrada de divisas, además del intercambio cultural que implica. Desgraciadamente vivimos un momento de crisis y no se cuenta con los recursos económicos necesarios para desarrollarlo. Sin embargo, contamos con elementos humanos y una gran necesidad de trabajo y capacitación, por lo que si se logra obtener un personal altamente calificado y consciente de su labor se logrará un mejor servicio.

4.4 CLASIFICACION DE LOS HOTELES

Los hoteles se clasifican, según los criterios de la Secretaría de Turismo y de acuerdo a los servicios que prestan: en hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, definiéndolos de la siguiente manera:

- Hoteles de una estrella.- Establecimiento que provee al huésped, de alojamiento únicamente. No cuenta con restaurante ni cafetería, sus servicios se limitan a cambio de ropa y limpieza de la habitación; baño privado, muebles sencillos, su personal de servicio y atención al público se limita a lo indispensable. Su organigrama es simple. Cuentan con poco personal que realiza varias funciones.

- Hoteles de dos estrellas.- Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería o restaurante a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de ropa y toallas. Su personal de servicio y atención al huésped es el adecuado. Su organigrama es simple. Cuenta con personal que realiza varias funciones.

Comúnmente los establecimientos de 1 y 2 estrellas (categorías C, D y E), son hoteles pequeños, moteles y casas de huéspedes. Los puestos no se encuentran muy delimitados, una persona ejerce varias funciones. Por lo regular cuentan solamente con el Director General y personal de servicio y atención. Muy rara vez se encuentra una persona que ejerza el puesto o función de supervisión.

- Hoteles de tres estrellas.- Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicios de alimentación en cafetería o restaurante de 7 a.m. a 11 p.m., sus muebles y decoración son de primera clase, su personal de servicio y atención al público, es suficiente, siendo bilingües los que atienden al huésped. Su organigrama es más complejo. Se empiezan a especificar las funciones del personal que labora.

- Hoteles de cuatro estrellas.- Establecimiento con equipamiento selecto, que provee alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento; servicios a las habitaciones, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe, personal de servicio perfectamente uniformado, su mobiliario y decoración es de calidad comercial y se conserva en perfecto estado. Su organigrama es complejo, se encuentran especificadas las actividades del personal.

- Hoteles de cinco estrellas.- Establecimiento con equipamiento selecto que provee de alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías; cuenta con uno o más bares, música y entretenimiento; servicio a las habitaciones; personal directivo bilingüe o políglota, personal supervisor bilingüe, personal de servicio completo las veinticuatro horas del día, perfectamente uniformado; facilidades de banquetes, eventos y convenciones. Su amueblado, acabados e instalaciones son de calidad selecta. Cuenta con una gran cantidad de personal que realiza funciones muy específicas. (101)

Las instituciones de 3 a 5 estrellas categorías AA, A y B prestan servicios muy completos. Representan a los hoteles medianos y grandes, contando con personal mucho más capacitado que realiza funciones muy específicas.

El sistema de clasificación, ha sido muy criticado debido a que indica la cantidad de servicios, más que la calidad de los mismos. Sin embargo, la clasificación es muy importante para la industria hotelera, ya que está directamente relacionada con el tipo de clientela que estará dispuesta a alojarse en el

101) Cfr. SECTUR. Cuestionario para la autclasificación de establecimientos de hospedaje. Págs. 1 a 35.

hotel. Un hotel de 5 estrellas, proporcionará servicios principalmente a personas que consideren la calidad más importante que el precio, en tanto que el hotel de 3 estrellas, recibirá a aquellos cuyos presupuestos son más limitados. Este tipo de hotel es el denominado comercial o clase turista.

En México, los hoteles no se encuentran muy bien encuadrados dentro de una clasificación, ya que la calidad turística se otorga a través de una autclasificación que se efectúa en cada hotel mediante la contestación de un cuestionario; y en relación al puntaje obtenido, se obtiene el número de estrellas.

La presente tesis se restringe a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas; considerando los siguientes aspectos:

1) Las instituciones de 1 y 2 estrellas abarcan un 65% del total de hoteles. En ellos labora poco personal y difícilmente se encuentran supervisores.

2) Los de 3 a 5 estrellas abarcan un 35% del total de hoteles. En ellos se localiza la mayor población de supervisores. De este tipo de hoteles, según estudios de mercado que se han realizado, proviene la mayor demanda de capacitación de los sistemas generales. Son los que poseen mayor demanda turística y captan una mayor cantidad de recursos económicos.

4.5 SITUACION HOTELERA EN EL DISTRITO FEDERAL

El programa de capacitación que se propone en la presente tesis, se aplicará por lo pronto en los hoteles del área correspondiente al D.F. y alrededores. Al reportar resultados, la institución capacitadora que lo impartirá decidirá si se realizan los ajustes necesarios para que éste sea aplicado en hoteles costeros o fronterizos que varían en sus características de organización, métodos y personal que en ellos labora.

En la Ciudad de México, de acuerdo a estadísticas levantadas en el año de 1985, el total de establecimientos de hospedaje ascendía a la cantidad de 670, contando con 34,548 habitaciones.

Si comparamos dichas cifras con las obtenidas en el año de 1975, podemos afirmar que en 10 años se construyeron 108 nuevos establecimientos, con un total de 12,228 habitaciones lo cual significó un incremento de un 32%. (102)

El Distrito Federal constituye la puerta de entrada de miles de turistas de todo el mundo, ya que generalmente el turismo internacional llega al aeropuerto de la ciudad de México y de ahí se desplaza a diferentes partes de la República. Existe una gran centralización, por lo que debemos considerarla como una ciudad de gran afluencia turística. Por lo que es de suma importancia aprovechar tal situación, perfeccionando los servicios que se ofrecen y capacitando al personal hotelero.

Otras estadísticas nos revelan que el Distrito Federal, capta, como ciudad de destino principal, el 38% del turismo del país, más de una cuarta parte del turismo nacional.

102) Cfr. ESTADISTICAS BASICAS DE TURISMO. 1970 - 1985. Banamex, Estudios Económicos.

Por otra parte, en lo que se refiere a la ocupación de hoteles en la ciudad de México, ésta ha venido decreciendo, ya que de un 71% con que se contaba en 1980 se llegó a un 62% de ocupación en 1984.

Aunque México posee grandes atractivos y merece ser visitado, la afluencia turística decreció en forma importante. Algunas causas del hecho son la deficiente promoción de diversos centros turísticos, los abusos a los que son sujetos los visitantes, servicio insuficiente e inadecuado, falta de seguridad, la crisis económica nacional e internacional, el manejo de políticas agresivas y no adecuadas con referencia a determinados países.

Esto aunado a los problemas particulares de la ciudad de México, tales como el tráfico de vehículos, trato a los visitantes, falta de controles, rumores sobre el terremoto de septiembre de 1985, la situación económica y la elevada contaminación, agravaron el problema.

Sin embargo, la Secretaría de Turismo en cooperación con otras dependencias gubernamentales, tomaron cartas sobre el asunto, tratando de elevar la capacitación turística a través de campañas de promoción adecuadas de centros turísticos; estudios e implantación de políticas turísticas; capacitación de personal; controles de calidad para prestar un mejor y suficiente servicio.

Muchos de estos aspectos aún se encuentran en estudio, a fin de establecer soluciones viables y obtener un desarrollo turístico óptimo.

La solución de muchos otros problemas depende de que la situación económica nacional y mundial mejore.

En artículo periodístico se comentó que; gracias a las nuevas políticas tomadas, el turismo en México ha empezado a incrementarse, obteniéndose un superávit considerable:

"Con la internación de más de 5.4 millones de viajeros del exterior y 2 millones 850 mil mexicanos que viajaron al extranjero, el sector turístico tuvo un superávit de mil 560 millones de dólares.

En un balance preliminar que realizó la Secretaría de Turismo, se explica que los viajeros que llegaron a México el año pasado (17 por ciento más que en 1986), gastaron 2 mil 350 millones de dólares aproximadamente, lo que significó 31 por ciento más que en 1986.

En tanto, los mexicanos que viajaron el exterior hicieron un gasto de 790 millones de dólares, registrándose también un incremento de 27 por ciento.

El documento de la Sectur reitera que el saldo de la balanza turística reporta un mil 560 millones de dólares, 33 por ciento superior al de 1986.

Durante los cinco años de la presente administración, se han acumulado ingresos netos por más de 6 mil 300 millones de dólares, 93 por ciento superior a los obtenidos durante los seis años previos a 1986.

La maduración del sistema de estadística del turismo ha permitido cuantificar que los turistas nacionales, registrados en hoteles, ascendieron a cerca de 33 millones, con un incremento de 2.3 por ciento sobre 1986.

El nivel de ocupación hotelera en todo el país se elevó en más de tres puntos, para alcanzar un excepcional promedio anual de 60 por ciento, en los más de 305 mil cuartos existentes.

La inversión productiva en el sector mostró una positiva evolución. Fonatur apoyó la construcción de más de cinco mil cuartos nuevos, con lo que superó en 25 por ciento la meta fijada y la remodelación de mil 864.

Además, Fonatur autorizó 155 operaciones de financiamiento por más de 181 mil millones de pesos que generaron una inversión total de 328 mil millones de pesos.

Cabe destacar que a través del mecanismo de sustitución de deuda pública por inversión se han aprobado 35 operaciones por más de 400 millones de dólares que se destinan a la construcción de siete mil cuartos nuevos y a otros proyectos turísticos".(103)

Esto, aunado con la implementación que se están dando a los sistemas de aportación de persona, así como la cooperación del sector hotelero y de transporte (líneas aéreas, autobuses y ferrocarriles) en el D.F., y otros hoteles resulta alentadora.

103) Artículo publicado en la sección financiera del periódico Novedades de México, D.F., con fecha lunes 18 de febrero de 1988.

4.6 CARACTERISTICAS Y ORGANIZACION DE UN HOTEL

Webster, define un hotel: "como un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público", siendo un edificio de más o menos lujo donde se aloja con comodidad a los viajeros. (104)

Un hotel actualmente es una empresa de servicio, ya que los bienes que vende o que produce, son intangibles, pues el cliente se lleva únicamente los efectos que la buena o mala atención le produjo. El paquete que un hotel vende es fundamentalmente:

- Comodidad
- Confort
- Descanso
- Atención
- Diversión
- Seguridad
- Limpieza

Por lo anterior, la actividad principal del hotel, debe ir dirigida a lograr que el cliente se sienta bien y de ahí que lo más valioso con que se cuenta en un hotel sea el factor humano, o sea, todos los empleados que laboran ahí.

Todas las funciones que en un hotel se desarrollan, requieren de los siguientes elementos:

a) Cooperación y coordinación entre los diversos departamentos.

b) Comunicación entre las diferentes áreas de un hotel ya que para trabajar de una manera conjunta, es necesario que existan buenos sistemas de control y de retroalimentación entre

104) LATTIN, Geral. Ob. cit. Pág. 65.

los departamentos para evitar el surgimiento de problemas posteriores.

c) Relaciones humanas. El crear y mantener un buen ambiente de trabajo, es un factor primordial en un hotel, ya que las labores, que ahí se desempeñan requieren y se basan principalmente en las relaciones humanas. El trabajo en un hotel es, ante todo eminentemente humano.

En general, todas aquellas condiciones que una empresa bien estructurada requiere para su adecuado desenvolvimiento en ella y en la sociedad.

En cuanto a la forma de ordenar un hotel:

"No existe ningún modelo de organización hotelera, ya que en esto influye una gran variedad de factores específicos, los principales de estos, son: la ubicación, el tipo de servicio ofrecido, la disposición estructurada del hotel, los antecedentes y preparación del personal, personalidad y aptitudes del grupo administrativo y el tipo de propiedad. Sea como sea la organización de los departamentos, todos los hoteles desempeñan unas funciones básicas, las cuales se pueden dividir de manera general en:

A) Departamentos de trato directo con los clientes.

B) Departamentos de servicios internos." (105)

Como se mencionó en el capítulo 4.5 , los hoteles se han clasificado de acuerdo al número de servicios que prestan de una a cinco estrellas, lo cual determina su organización.

Los tres organigramas anteriores nos muestran las funciones que deben existir en todo hotel, las cuales básicamente son las mismas en los diferentes establecimientos, sin embargo, es necesario considerar ciertas diferencias en cuanto a métodos, procedimientos y formas específicas de un hotel a otro.

Mientras el hotel es de mayor categoría turística y cuenta con más habitaciones y servicios, su manejo resulta más complejo, siendo necesario desarrollar una serie de controles y registros extraordinariamente detallados y sofisticados.

También se puede observar en los cuadros anteriores que el manejo de un hotel, por simple que resulte su organigrama, es complicado, entre otras cosas por el tipo de servicio que presta y su estructura.

El puesto de que se ocupa el presente trabajo, es el de supervisor. A este respecto se podrá notar cómo, mientras más grande es el hotel, existe una mayor diversificación y especificación de funciones, y se requiere de un mayor número de supervisores que atiendan las diferentes áreas de trabajo.

A continuación y de manera básica se mostrarán los departamentos y áreas de trabajo y personal que requiere un hotel de tres, cuatro y cinco estrellas, de aproximadamente 300 habitaciones.

Las operaciones de un hotel abarcan una gran variedad de departamentos y personal, cuyas funciones se integran principalmente con el fin de alojar a los huéspedes de la manera más cortés y satisfactoria que sea posible.

Los departamentos principales que intervienen son:

1.- Recepción.

"Este departamento es el primero que entra en contacto

con los huéspedes que llegan, por lo que realiza una función muy importante, ya que de éste depende la buena o mala impresión que los clientes tengan a primera vista del hotel ... es ante todo un área de servicio al cliente, por lo que es fundamental las relaciones humanas." (107)

Algunas de las funciones que se realizan en esta área son:

- Procesar reservaciones y comunicaciones con personas que buscan alojamiento.
- Registrar huéspedes y asignar habitaciones.
- Manejar todos los mensajes, correspondencia y telegramas para los huéspedes.
- Proporcionar arreglos financieros.
- Brindar información sobre el hotel, la comunidad y eventos especiales.
- Organizar la lista de personal y dirigir a los empleados, entrenarlos y resolver problemas o quejas que se presenten, etc.

El supervisor en este departamento deberá coordinar que todas las funciones sean realizadas, que los registros y papeles estén en orden, anotar y notar la satisfacción del cliente y cumplimiento idóneo de los servicios e informar a su jefe inmediato.

2.- Personal uniformado.

Este departamento también está en contacto directo con los huéspedes. Incluye personal como el portero, los botones, edecanes, inspectores de ascensores, encargados de guardarropa, valets, etc.

En este departamento es muy importante la coordinación de esfuerzos, el supervisor debe de dirigir este personal, manteniéndolo informado de todos los aspectos de la empresa, para que éstos puedan a su vez ayudar y orientar a los clientes. Su trabajo implica una adecuada administración del personal y su trabajo.

3.- Seguridad del hotel.

Este departamento busca la seguridad del cliente. Por lo regular lo integran un jefe de seguridad, un detective, uno o varios supervisores, vestidos de civiles.

4.- Mantenimiento.

Este departamento es el responsable de conservar limpio, ordenado, funcional y modernizado el hotel.

Cuenta con las siguientes áreas:

- Ejecutiva.
- De ropa blanca y lavandería.
- Objetos perdidos y guardería infantil.
- Ama de llaves.
- Redecoración y mantenimiento.
- Ingeniería, reparaciones, investigaciones, electricidad, plomería, calefacción, alberca, canchas deportivas, ventilación, aire acondicionado, refrigeración, eventos especiales, etc.
- Abastecimiento.
- Suministro de alimentos, bebidas y servicio: banquetes, compradores, cocina, bar, mayordomo, camareros, mozos, contralores de alimentos y bebidas, recepción, almacenamiento, distribución, preparación, contratación, venta, control de calidad, presupuestos y competencia, menús, costos, etc.

En este departamento se podrán encontrar un gran número de supervisores.

5.-Personal.

Selección, colocación, evaluación, inducción al puesto...

- 6.- Administrativo.
Administración de recursos y alimentos humanos.
- 7.- Contabilidad.
Sueldos y salarios, estados financieros, etc.
- 8.- Venta y desarrollo.
Espectáculos, convenciones, promoción...
- 9.- Gerencia.
Toma de decisiones y organización general del hotel.

Los hoteles modernos como empresas sistematizadas que son, realizan estudios cuidadosos sobre la forma más conveniente de distribuir sus zonas de trabajo en una construcción (sea nueva o adaptada), a fin de evitar errores y lograr la máxima eficiencia posible en la prestación de servicios a los huéspedes.

ZONAS O AREAS DE TRABAJO DEL HOTEL

Un hotel tipo se divide en 5 zonas o áreas de trabajo:

- a) Zona habitacional.
- b) Zona Administrativa.
- c) Zona de Servicios al huésped.
- d) Zona de servicios complementarios.
- e) Zona recreativa.

a) ZONA HABITACIONAL:

Se entiende por zona habitacional aquella en donde se localizan las unidades celulares del hotel, es decir, las habitaciones.

La zona habitacional está dividida como sigue:

- Area de cuartos
- Area de ropería
- Area de circulación

La zona de cuartos comprende todas las habitaciones, ya sean sencillas, Jobles, triples, suites, etc.

La zona de ropería comprende las áreas de cada piso destinadas a los efectos de limpieza de las habitaciones.

La zona de circulación comprende pasillos, escaleras, etc.

A esta zona sólo acceden los huéspedes y algunos empleados.

Las habitaciones deben contener por lo menos las siguientes 5 áreas de distribución de mobiliario:

- Área de dormir: camas y cama sofá.
- Área de aseo: baño: zona húmeda (regadera), zona semi-húmeda (lavabo, WC...), zona seca (ventilador, ganchos, bolsas para ropa...)
- Área de circulación: accesos y pasillos.
- Área de guardar: anaqueles, closet, ropero, tocador, etc.

Área de juntas o sala grande: principalmente se encuentra en las suites que debe proveer de papelería, ceniceros, etc...

Por lo regular un gran número de supervisores laboran en esta área, regulando la suficiencia, funcionalidad, buen estado, seguridad... del material de trabajo, así como el cumplimiento de las obligaciones encargadas a cada persona que ahí trabaja.

b) ZONA ADMINISTRATIVA:

Es aquella donde se localizan las oficinas administrativas del hotel. Se divide en: área de oficina y área de circulación.

Las oficinas que se incluyen en esta área son aquellas a las que el público no tiene acceso, por ejemplo: Gerencia Administrativa, Contabilidad, Gerencia de Operaciones, etc.

A esta zona sólo tienen acceso los empleados.

c) ZONA DE SERVICIOS AL HUESPED:

Es aquella donde se localizan los lugares en donde se ha de proporcionar un servicio determinado al huésped. Consta de las siguientes áreas: recepción, alimentos y bebidas.

El área de recepción comprende el lobby, el mostrador de recepción, la caja, el área de botones, etc.

El área de alimentos y bebidas comprende todos los establecimientos de este tipo que se encuentran dentro del inmueble.

A esta zona tiene acceso el público en general y se puede encontrar en gran número de supervisores que tienen contacto directo con los clientes.

d) ZONA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

Esta zona no existe en todos los hoteles ya que no constituye parte integrante del servicio del establecimiento. Por otra parte los comercios localizados en ella no dependen directamente del hotel sino que son arrendados a terceros. Generalmente, el área de servicios complementarios comprende los siguientes establecimientos:

- Agencia de viajes.
- Arrendadora de autos.
- Sala de belleza y peluquería.
- Boutique.
- Tabaquería.
- Florería.
- Misceláneos.

A esta área tiene acceso el público en general.

e) ZONA RECREATIVA:

Esta existe en algunos hoteles, sobre todo en aquellos localizados en centros turísticos y recreativos importantes (Acapulco, Cancún, etc.). Esta zona también puede planearse en hoteles comerciales y residenciales, pero ello implica limitaciones para el diseñador (de espacio sobre todo). Esta área es sumamente importante en hoteles recreativos o turísticos, puesto que constituye parte importante del servicio. Esta área se divide como sigue:

- Áreas verdes.
- Alberca y solarium.
- Salón o salones de juegos.
- Centros nocturnos y discotecas.
- Salones de alquiler para eventos sociales. Esta zona existe en hoteles comerciales y residenciales, bajo el nombre de zona de trabajos o convenciones.

A ésta tienen acceso principalmente los huéspedes, sin embargo el público puede acceder a ciertas áreas como son la discoteca y los centros nocturnos.

Aquí se cuenta también con un gran número de supervisores.

Con lo expuesto en este punto, podemos darnos cuenta de la forma básica en la que funciona un hotel, bosquejando una idea más clara de los diferentes tipos de supervisores que en él pueden laborar, así como de las funciones que puedan desempeñar.

Es importante hacer notar que la organización de un hotel varía significativamente según el servicio que presta y el lugar geográfico en que se encuentre, adquiriendo mayor o menor importancia el puesto, funciones, y número de supervisores requeridos. Así pues será necesario adaptar el programa de capacitación que en este trabajo se expondrá, si se desea aplicar por ejemplo, a un grupo de hoteles fronterizos, costeros, etc.

4.7 FUNCION DEL SUPERVISOR EN UN HOTEL

El presente trabajo se refiere a la estructuración de un programa de capacitación dirigido a los supervisores de la rama hotelera de 3, 4 y 5 estrellas.

El supervisor ocupa un puesto clave en la empresa hotelera. A continuación se expondrá en forma básica cuales son sus funciones de importancia para dicha empresa, ya que en los capítulos V y VI se volverá a tratar este inciso de forma mucho más detallada, pues así lo requiere la elaboración del programa de capacitación en sus áreas de descripción del trabajo que realiza y perfil del grupo.

Se entiende por supervisor: "A toda persona que tiene la función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de dos o más personas, en un esfuerzo común para mejorar la cantidad y calidad de la producción". (108)

La supervisión, constituye una función clave en cualquier empresa, pero mucho más en una empresa de servicios, ya que será el encargado de coordinar todos los esfuerzos hacia el logro de las metas. El supervisor es un puente a través del cual se comunican los directivos y los trabajadores. Encargándose del adecuado cumplimiento de normas y políticas.

Para realizar su trabajo, es necesario que el supervisor posea las siguientes características:

a) Conocimiento del trabajo.- Un supervisor no puede dirigir un trabajo que desconoce, esto no significa que tenga que

ser el más hábil de los trabajadores del departamento, sino que sepa "hacer", pero sobre todo dirigir y coordinar.

b) Conocimiento de sus responsabilidades.- Es necesario que maneje el funcionamiento del hotel donde trabaja, que sepa perfectamente sus funciones, así como las políticas y normas de acción.

Como ejemplo a seguir, no puede transgredir a los lineamientos que enmarcan a su trabajo, al de la empresa y sus subordinados.

c) Habilidad para instruir.- El supervisor es un capacitador de su personal, sobre todo cuando ingresen nuevos empleados. No basta que el supervisor posea los conocimientos, es necesario que sepa transmitirlos.

d) Habilidad para comunicar.- Un supervisor debe llevar una continua comunicación, tanto con un grupo como con sus superiores, que permitirá la solución de problemas y el desarrollo de la empresa y del personal.

e) Habilidad para dirigir.- Es esta una de las habilidades más necesarias en un supervisor, dado que él conducirá a su grupo al alcance de los objetivos fijados.

f) Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.- Aceptando que siempre hay un método mejor debe buscar aportar nuevas iniciativas e ideas.

El puesto del supervisor es relativamente nuevo. En la antigüedad sólo se contaba con un encargado y personal especializado. Actualmente en los hoteles, sobre todo en los que prestan más servicios, se cuenta con uno o varios supervisores por área.

El grado de dificultad del trabajo depende del área en la que labore y el tipo de hotel donde trabaje.

La tarea de supervisión se da fundamentalmente en una relación humana, por lo que los resultados de su trabajo se obtienen por conducto de hombres y es fundamental que su grupo coopere con él. Para esto se requiere de gran capacidad y preparación.

El supervisor tiene un medio para el manejo de su grupo, que es: la comunicación, la cual debe ser recíproca, y clara, para que no se den confusiones. La corriente de comunicaciones que se da en un grupo, constituye lo que denominamos, relaciones humanas.

Algunos de los principios o bases para que un supervisor obtenga buenas relaciones humanas son:

a) Hacer saber al trabajador como se está desenvolviendo y lo que se espera de él. El supervisor debe exigir al trabajador lo que razonablemente puede esperarse de él. También es importante que el empleado conozca, como está desempeñando su trabajo y animarlo a que lo haga mejor.

b) Reconocer los méritos de los trabajadores. Si el trabajador realiza un buen esfuerzo, es necesario seguirle estimulando. Es importante que no se abuse del reconocimiento, puesto que puede traer consecuencias negativas.

c) Si es posible deben darse a conocer las razones de los cambios que les afectan con suficiente anticipación. Cuando se explican las razones de los cambios, estos se aceptan y se obtiene mayor cooperación.

d) Ubicar a cada persona en el trabajo para que sea más apta. Esto es, conociendo sus habilidades y aptitudes, encomendarle el trabajo más adecuado.

Hasta hace poco tiempo se elegía de entre los trabajadores al más destacado, dándole el puesto de supervisor.

Esto representó serios problemas pues el manejo de personal es muy delicado, y el hecho de que una persona sea muy capaz en su puesto no quiere decir que pueda realizar un trabajo adecuado en un puesto superior, con mayores exigencias. De esta forma se observó la importante necesidad de capacitar a la persona que fungiere como supervisor. Aunando a la capacitación, el conocimiento del trabajo que va a dirigir (pues ya lo realizó) y el incentivo que implica dichas promociones, se le augura éxito; todo programa de capacitación del sector hotelero deberá partir de un modelo que considere la descripción del puesto al que se dirige, así como la naturaleza de servicio, transmisión de valores y enriquecimiento de valores y cultural del hotel.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.- GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

El objetivo de la investigación de campo fue el de recopilar la información necesaria para fundamentar el programa (suprasistema) sobre bases reales al ser detectadas las necesidades de capacitación, perfil del grupo en el que se implementará dicho programa, características del trabajo que realizarán, intereses (fuente de motivación), etcétera.

En esta investigación intervinieron dos instrumentos:

1.- Entrevistas que se aplicaron a directivos y especialistas en el área hotelera con el fin de obtener información valiosa sobre la población en la que se implementaría el programa, así como todas aquellas condiciones y circunstancias que influyeran en el desarrollo del mismo.

2.- Cuestionarios aplicados a los supervisores de los hoteles, con el fin de obtener toda aquella información necesaria, para elaborar un programa educativo sobre bases reales: perfil de grupo, condiciones de trabajo, necesidades de capacitación...

Para llevarla a cabo se realizó el siguiente procedimiento:

- 1) Delimitación de la población.
- 2) Obtención de la muestra.
- 3) Diseño de la entrevista.
- 4) Resultados de las entrevistas realizadas. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas.
- 5) Diseño del cuestionario para detectar necesidades de capacitación y forma de concentrar los resultados.
- 6) Prueba previa del cuestionario y modificaciones al mismo.
- 7) Aplicación del cuestionario definitivo para detectar necesidades de capacitación.
- 8) Concentración, interpretación e inferencias de los resultados que se obtuvieron mediante el cuestionario para detectar necesidades de capacitación.

5.1 DELIMITACION DE LA POBLACION

La población hotelera en el Distrito Federal en 1985 era aproximadamente de 670 hoteles registrados en la Secretaría de Turismo. Estos se encuentran concentrados de la siguiente manera:

1.- Hoteles categorías , C, D y E de 1 a 2 estrellas, que corresponden al 65% del total de la población, equivalente a 436 hoteles.

2.- Hoteles categorías AA, A y B de 3 a 5 estrellas, que corresponden a un 34% del total de la población, equivalente a 231 hoteles.

Como se indicó en el capítulo anterior la información en la que se basará el programa procederá de este sector, donde se deben tomar en cuenta los siguientes comentarios:

A diferencia de los hoteles de 1 y 2 estrellas:

1) En los hoteles de 3 a 5 estrellas existe un mayor número de supervisores.

2) Prestan un mayor número de servicios.

3) La función de supervisión, es mucho más definida, ya que existe personal que ocupa el puesto de supervisor y se dedica únicamente a esta función.

4) De acuerdo a estudios realizados se ha detectado que de este sector proviene una mayor demanda de los sistemas generales de capacitación.

5) Es donde existe más demanda turística.

La población o universo para efectos de esta investigación, se reduce a 231 hoteles; distribuidos de la siguiente manera:

5 estrellas o AA	5.7%	39 hoteles
4 estrellas o A	10.7%	73 hoteles
3 estrellas o B	<u>17.5%</u>	<u>119 hoteles</u>
TOTAL	≈ 34.0%	231 hoteles

5.2 OBTENCION DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado fue estratificado o no probabilístico.

Con el fin de obtener una muestra representativa de cada estrato, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{\left(\frac{T^2}{Nc^2} \times (N-1) \right) + P(1-P)}$$

n= Tamaño de la muestra.

N= Universo.

P= Probabilidades de la población que posea la característica dada, si no se conoce una característica propia, es igual a (.5).

T= Error aceptable en la muestra 10% = .10

Nc= Nivel de confianza = 95%". (109)

$$n = \frac{231 \times .5 (1-.5)}{\left(\frac{0.01}{0.9025} (231-1) \right) + .5 (1 - .5)}$$

$$n = \frac{115.5 (.5)}{(0.0110803) (230)} + .25$$

$$n = \frac{57.75}{2.548469} = .25 = \frac{57.75}{2.798} = 20.63 \approx 21$$

$$n = 20.63 \approx 21 \text{ aproximado a } 21$$

109) SANCHEZ IBARROLA, Hector. La comunicación y la rotación de personal, problemas del departamento de ventas. Pág. 69.

Por medio de esta fórmula se obtuvo un resultado de 21 hoteles a investigar; esta cantidad se aproximó al 10% de la población (23 hoteles), para aumentar la confiabilidad de los resultados. Este mismo procedimiento se aplicó para encontrar la muestra en cada una de las tres categorías (estratos) elegidas.

ESTRATO	CATEGORIA	No. DE HOTELES	MUESTRA 10%
1er.	5 estrellas	39	4
2o.	4 estrellas	73	7
3o.	3 estrellas	119	12
	TOTAL	231	23

Para obtener los nombres de los hoteles en los que se aplicaría el cuestionario, le fue asignado a cada hotel un número en orden progresivo del 1 al 231. Se dividieron según su categoría y se eligieron usando métodos convencionales.

Para obtener el número de supervisores (muestra) por categoría, a los que se les aplicaría el cuestionario se siguió el procedimiento anterior, tomando un 10% del total de supervisores en cada hotel, quedando de la siguiente manera:

- Criterio: De 1 a 10 supervisores: 2 cuestionarios.
 11 a 21 supervisores: 3 cuestionarios.
 22 a 28 supervisores: 4 cuestionarios.

1er. Estrato (5 estrellas).

	<u>No. de supervisores</u>	<u>No. de cuestionarios</u>
Hotel No. 1	21 Supervisores	3 cuestionarios
Hotel No. 2	21 Supervisores	4 cuestionarios
Hotel No. 3	26 Supervisores	4 cuestionarios
Hotel No. 4	28 Supervisores	4 cuestionarios
<u>TOTAL 4 Hoteles</u>	<u>96 Supervisores</u>	<u>15 cuestionarios</u>

2o. Estrato (4 estrellas).

	<u>No. de Supervisores</u>	<u>No. de cuestionarios</u>
Hotel No. 5	21 Supervisores	3 cuestionarios
Hotel No. 6	10 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 7	20 Supervisores	3 cuestionarios
Hotel No. 8	19 Supervisores	3 cuestionarios
Hotel No. 9	10 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 10	9 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 11	9 Supervisores	2 cuestionarios
<u>TOTAL 7 hoteles</u>	<u>98 Supervisores</u>	<u>17 cuestionarios</u>

3er. Estrato (3 estrellas).

	<u>No. de Supervisores</u>	<u>No. de cuestionarios</u>
Hotel No. 12	9 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 13	9 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 14	10 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 15	8 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 16	7 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 17	4 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 18	9 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 19	9 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 20	10 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 21	5 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 22	5 Supervisores	2 cuestionarios
Hotel No. 23	10 Supervisores	2 cuestionarios
<u>TOTAL 13 hoteles</u>	<u>96 Supervisores</u>	<u>24 cuestionarios</u>
<u>GRAN TOTAL 23 hoteles</u>	<u>290 Supervisores</u>	<u>56 cuestionarios aplicados</u>

5.3 DISEÑO DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas se desarrollaron de una manera estructurada, teniendo como base una guía previamente elaborada.

Se aplicaron 6 entrevistas a los gerentes o encargados de capacitación de diferentes hoteles, con el fin de ampliar información sobre la población y obtener algún dato valioso para elaborar el programa.

La entrevista tuvo 2 momentos, el primero se realizó con el fin de obtener un marco de referencia más amplio y fidedigno, respecto al trabajo del supervisor, preparación promedio, capacitación, funcionamiento de los hoteles y su opinión sobre el cuestionario que se aplicaría en cuanto a su lenguaje, calidad y cantidad de las preguntas.

El segundo se realizó una vez aplicados los cuestionarios, con el fin de comprobar, ampliar y comentar la información recibida.

GUIA DE LA ENTREVISTA

- 1.- Nombre del entrevistado.
- 2.- Puesto que ocupa y experiencia en el ramo.
- 3.- Tendencia económica y política del turismo actualmente.
- 4.- Condiciones básicas para prestar un buen servicio en los hoteles.
- 5.- Conocimiento acerca de los sistemas generales.
- 6.- Opinión que tiene sobre los sistemas generales, ventajas y desventajas.
- 7.- Como superaría las desventajas, si las hay, en la elaboración y en la aplicación.
- 8.- Posibilidad de capacitar a su personal a través de sistemas generales. Formas de capacitar en su empresa.
- 9.- Número de supervisores o jefes departamentales.
- 10.- Actividades que debe realizar un supervisor.
- 11.- Actitudes y conocimientos que debe tener un supervisor.
- 12.- Responsabilidades generales.
- 13.- Descripción del puesto.

- 14.- Autonomía del supervisor en el puesto.
- 15.- Participación del supervisor en las decisiones y cambios en su departamento.
- 16.- Participación del supervisor en las actividades de la gerencia.
- 17.- Forma de evaluar el desempeño del supervisor en el trabajo.
- 18.- Preparación promedio del supervisor.
- 19.- Edad promedio del supervisor.
- 20.- Requisitos para ocupar este puesto.
- 21.- Forma de seleccionar al aspirante a supervisor.
- 22.- Inducción que se da en ese puesto.
- 23.- Tipo de entrenamiento que se proporciona.
- 24.- Índices de rotación de personal y causas más probables o frecuentes, tanto del supervisor como de sus subordinados.
- 25.- Opinión acerca del cuestionario que se aplicará a los supervisores: tipo de preguntas, calidad, cantidad, estructura, manejo de conceptos, presentación visual, representatividad, etc.
- 26.- En cuales de los siguientes temas cree necesario la capacitación del supervisor:

- A) Conocimiento de la empresa en que trabaja, elementos de que está compuesta y la importancia que tiene.
- B) El proceso administrativo en relación con el trabajo de supervisión.
- C) Principales tipos de organización.
- D) Importancia del supervisor o jefe intermedio.
- E) Diversos problemas de supervisión y algunas fórmulas para solucionarlo.
- F) Comunicación en el trabajo.
- G) Capacitación de los subordinados.
- H) Importancia de las buenas relaciones en el trabajo.
- I) Como conocer y motivar a los seres humanos.
- J) Liderazgo.
- K) Dinámicas de grupo.

5.4 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

En los siguientes puntos se resume la información obtenida de los entrevistados, que se consideró más relevante y significativa para el análisis del programa propuesto.

1.- El nombre de los entrevistados no se menciona por cuestiones éticas que involucran el prestigio de la institución.

2.- Los puestos de los entrevistados son:

- Gerente de capacitación de un hotel de 5 estrellas. 3 años de experiencia en el puesto.
- Gerente de capacitación de una cadena hotelera de 4 estrellas. 7 años de experiencia.
- Gerente de capacitación de un hotel de 4 estrellas. 4 años de experiencia.
- Gerente del departamento de personal de un hotel de 5 estrellas. 5 años de experiencia.
- Auxiliar del departamento de personal de un hotel de 3 estrellas. 3 años de experiencia.
- Jefe de capacitación de un hotel de 3 estrellas. 4 años de experiencia.

3.- Con relación a la actual tendencia económica y política del turismo se expresó que es por todos conocido, la existencia de la crisis económica mundial que ha llevado a muchos países a una recesión, siendo una de sus consecuencias la disminución de la afluencia turística.

Por otro lado, nuestro país atraviesa por una situación económica crítica, requiriendo urgentemente (entre otras cosas), de la captación de divisas y de capital extranjero.

Es por esto que el gobierno mexicano ha establecido como una de las principales prioridades, la promoción y desarrollo turístico como medio de enriquecimiento cultural y económico.

México necesita recuperar la confianza de sus ciudadanos y de los países extranjeros, mostrado que es un país trabajador en vías de desarrollo y difundiendo una cultura rica en valores y tradiciones.

4.- Para prestar un buen servicio en los hoteles, se necesita:

- Amplio presupuesto y apoyo nacional.
- Instalaciones de calidad.
- Personal capacitado y responsable; que posea tanto conocimientos técnicos como cualidades personales positivas, tales como cortesía, amabilidad, atención, etc.
- Una adecuada promoción de servicios por parte del personal que trabaja en el hotel, así como de los medios de comunicación y agencias de viajes.

Lo menos a lo que se puede y debe aspirar, es a tener un personal capaz y esto depende del compromiso que cada institución tenga con el país.

5.- Referente al conocimiento que tienen sobre los sistemas generales:

Las seis personas entrevistadas saben que los sistemas generales son aquellos que están destinados a capacitar el mayor número posible de trabajadores, sobre todo empresas que no poseen los medios necesarios; conocen algunos cursos que se imparten y piensan que éstos pueden presentar algún ahorro de tiempo, dinero y trabajo, satisfaciendo alguna necesidad de capacitación. No existe un folleto que contenga esta información sobre los sistemas generales; y suplieron la creación de un documento de este tipo.

6.- Consideran que las ventajas y desventajas de los sistemas generales son:

VENTAJAS: Facilita el acceso a la capacitación a empresas que por su tamaño o recursos, no pueden cubrirla. Tratan de formar al mayor número de personas bajo un criterio uniforme.

DESVENTAJAS: Pueden ser demasiado vagos y generales. Es muy probable que no puedan cubrir necesidades de capacitación específicas, ni solucionar problemas particulares.

De hecho casi cualquier programa de capacitación al que se acuda presentará los mismos problemas; sólo la capacitación interna, basada en una detección de necesidades, podrá resolver las carencias específicas.

7.- En lo que respecta a como solventar las desventajas, hubo diferentes opiniones:

a) Ya que es difícil superarias con la elaboración del programa, cada institución debe resolverlas adaptando el programa a su situación en concreto.

b) Disminuyen, si se realiza una adecuada detección de necesidades y el programa parte de los resultados obtenidos con ésta.

8.- La probabilidad de capacitar con los sistemas generales es alta, ya que ofrece alternativas a los hoteles que no tienen su propio sistema de capacitación, o no cuentan con recursos, proporcionándoles programas ya elaborados. Las cadenas hoteleras que ya tienen su sistema de capacitación y medios para hacerlo, también pueden tomar este tipo de cursos porque pueden satisfacer alguna necesidad mediata, inmediata, repentina, etc.

La forma de capacitar en las empresas depende de lo establecido por cada institución.

9.- El número de los supervisores que trabajan en un hotel fluctúa en relación al tamaño, número de cuartos y servicios que presta el mismo, pero aproximadamente existe un supervisor por departamento.

10.- Las actividades de un supervisor se pueden resumir en lo siguiente:

- Organización de su departamento.
- Llenar los reportes pertinentes.
- Hacer que se cumplan las políticas y reglas de su empresa.
- Contribuir a la disciplina y buen servicio.
- Vigilar por la seguridad de personas y objetos de su departamento.
- Revisar la calidad del trabajo de sus subordinados,
- Manejar la comunicación ascendente y descendente.
- Tratar con el cliente; quejas, pedidos especiales, etc.
- Evaluar a su personal.
- Tomar decisiones en situaciones imprevistas.
- Crear un clima grupal adecuado.
- Funciones específicas dadas por las características especiales de cada hotel y departamento.

11.- Alguna de las actitudes y conocimientos necesarios de un buen supervisor son: servicio al público, aptitudes y actitudes positivas como saber escuchar, observar, decidir, ser creativo. Además en cada caso concreto se requiere que domine todo lo relativo al área específica en la que labora.

12.- Sus responsabilidades generales se engloban en: vigilar la seguridad de personas y cosas, prestar un servicio de calidad, lograr un buen ambiente grupal y tener una buena relación directivo-empleado.

13.- La descripción del puesto está dada por cada institución, aunque en general se puede decir que un supervisor es la persona que se encuentra entre el trabajador y el patrón (gerencia), encargándose de coordinar, vigilar la realización de funciones de un departamento y encauzar los esfuerzos del

personal, haciéndoles cumplir las normas y políticas de su institución.

14.- La autonomía del supervisor depende de la organización y políticas de cada hotel y el área en la que se desempeña por lo general en los establecimientos más pequeños, donde el director realiza la función de supervisión, o en los que el supervisor es el encargado del hotel (como en los casos en que el director no asiste continuamente), existe mayor autonomía, puesto que realiza funciones de tipo directivo. Mientras más crece en servicios la institución, habrá un mayor número de puestos intermedios, separándose así, la gerencia general del puesto de supervisor, donde en frecuentes ocasiones disminuye la autonomía para tomar decisiones o realizar cambios, ya que su participación se limitará a cumplir órdenes, elaborar informes, etc.

15.- La participación del supervisor en decisiones de su puesto, depende de lo mencionado en la respuesta anterior. En general se puede decir que del supervisor, en gran parte, depende de un buen o mal ambiente grupal. Un alto o bajo grado de productividad y sus actitudes según sean positivas o negativas, pueden limitar o favorecer cambios tanto en la dirección, como en los subordinados.

16.- La participación del supervisor en las actividades de la gerencia, depende de las mismas circunstancias y características mencionadas en las respuestas 14 y 15. Como en toda empresa para lograr una adecuada participación, es necesario que posea un alto grado de conocimientos, habilidades y actitudes positivas, ganando la confianza de los directivos. Es importante para poder proponer algún cambio, saber captar las necesidades existentes, así como el comunicarlás oportunamente a sus superiores.

17.- La evaluación del desempeño del supervisor se efectúa a través de los medios conocidos en administración de personal, basándose en el análisis del puesto.

También se acude a evaluaciones formales o informales que el jefe inmediato superior le aplica; de igual manera reportan datos valiosos los índices existentes de quejas, accidentes, calidad del trabajo, rotación de personal, etc.

18.- La preparación promedio del supervisor depende directamente de las políticas de cada institución como del puesto o área en la que se actúa. Se pueden encontrar personas que no tienen terminada la primaria, así como otros que tienen estudios de bachillerato, carrera técnica o licenciatura.

19.- La edad promedio del supervisor, al igual que el caso anterior, depende de las políticas de la institución. Existen algunos departamentos (ama de llaves, por ejemplo), donde tienden a concentrarse personas de edad más avanzada, así como también existen otras áreas (botones, por ejemplo), donde se concentra un mayor número de personas jóvenes. En realidad no hay regla o estadística alguna al respecto.

20.- Los requisitos para ocupar el puesto de supervisor depende también de cada institución y del área en la que se vaya a laborar. En general se pide que tengan un mínimo de conocimientos técnicos (para saber mandar se debe saber hacer), de preferencia que hayan trabajado durante algún tiempo en el puesto inmediato inferior (como sucede muy frecuentemente). Que sus actitudes frente a las personas sean positivas: simpatía, creatividad, sociabilidad, servicialidad, optimismo, etc.

21.- La forma para elegir al aspirante a supervisor, generalmente se realiza seleccionándolo de entre los demás compañeros, por ser el más capaz o buen líder. Hasta hace poco todavía no se le prestaba gran atención a este puesto,

actualmente es más cuidadosa la selección al aplicarse algún test psicológico y de actitudes. Se trata de conjuntar capacidad manual, carisma personal y aptitudes directivas, pues no siempre el trabajador más hábil toma las mejores decisiones.

22.- La inducción que se da al puesto es muy variable ya que depende de la procedencia del candidato; si el supervisor se elige dentro de los trabajadores del departamento no se le da una inducción formal sino que se limita a una pequeña enseñanza inicial. Si el supervisor es totalmente ajeno, se le proporciona un curso un poco más completo.

23.- Respecto al tipo de entrenamiento o capacitación que se proporciona, en la gran mayoría de los casos, no se da capacitación técnica (sobre todo si proceden del puesto inmediato inferior), pues ya la deben de poseer. Dependiendo de las necesidades que tenga, en algunos casos se les imparte un curso administrativo o de relaciones humanas.

24.- Respecto a los índices de rotación de personal, no se reportó ninguna información significativa, ya que hay diferentes causas por las cuales sucede esto. Es un problema muy complejo, que no se estudiará en esta tesis.

25.- La opinión del cuestionario que se aplicaría a los supervisores, en general fue buena en todos los aspectos. El contenido del cuestionario original se modificó en base a la información obtenida por este medio y por la prueba previa del instrumento. Algunas preguntas fueron eliminadas por ser poco significativas, sugiriéndose en algunas cuestiones usar términos más sencillos. La presentación les pareció muy llamativa, al objetivo lo consideraron motivamente, siendo más factible el obtener respuestas verdaderas eliminando el miedo a comprometerse.

26.- Respecto a los temas en los cuales creen que debe ser capacitado el supervisor, se dió la siguiente puntuación:

VOTOS POR PREGUNTA

5 de 6 personas	A) Conocimiento de la empresa en que trabaja, elementos de los que está compuesta y la importancia que tiene.
2 de 6 personas	B) El proceso administrativo, en relación con el trabajo del supervisor.
2 de 6 personas	C) Principales tipos de organización empresarial.
4 de 6 personas	D) Importancia del supervisor o jefe intermedio.
6 de 6 personas	E) Diversos problemas de supervisión y algunas fórmulas para solucionarlo.
6 de 6 personas	F) Comunicación en el trabajo.
6 de 6 personas	G) Capacitación de los subordinados.
6 de 6 personas	H) Importancia de las buenas relaciones en el trabajo.
6 de 6 personas	I) Como conocer y motivar a los seres humanos.
6 de 6 personas	J) Liderazgo.
6 de 6 personas	K) Dinámicas de grupo.
1 de 6 personas	L) Conocimientos básicos y técnicos sobre su trabajo.

5.4.1 COMENTARIOS SOBRE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES

De los resultados de las entrevistas realizadas podemos hacer las siguientes observaciones:

- Es necesario prestar un buen servicio turístico, debido a su importancia actual y futura en México, para lo cual,

- c) Se necesita contar con instructores hábiles que sepan adaptar el programa a la situación de cada empresa.

- Para superar las desventajas se proponen las siguientes alternativas:

- a) Partir de una detección profunda de necesidades para la formulación del programa.
- b) Establecer los objetivos a partir de las necesidades representativas.
- c) Que el programa tenga un sistema de retroalimentación que permita en su realización, detectar nuevas carencias, replantear objetivos, evaluar métodos y técnicas.
- d) Proporcionar bases para que el instructor pueda adaptar el programa a las circunstancias particulares.

- Debido a que en las diferentes organizaciones hoteleras no resulta del todo clara la delimitación de algunos puestos, el programa que se presenta en esta tesis puede aplicarse a supervisores, jefes de área o departamentales o a cualquier persona que realice función de supervisión.

- Ya que las necesidades del supervisor se enfocan más hacia actitudes y habilidades generales, que a conocimientos técnicos específicos, es posible efectuar una buena capacitación a nivel general.

Toda la información pertinente, obtenida a través de este instrumento pasará a formar parte del suprasistema del programa.

es primordial contar con un adecuado sistema de capacitación para el personal que labora en un hotel.

- Un supervisor desempeña un trabajo clave en el buen funcionamiento de su área, por lo que es indispensable que se le capacite adecuadamente ya que sus actitudes, conocimientos y habilidades, repercuten favorable o desfavorablemente en todos los empleados del departamento a su cargo.

- Ya que los sistemas generales presentan una gran alternativa para la capacitación en los hoteles, es necesario darle una buena presentación al programa, proponer objetivos de calidad, claridad en los temas, métodos originales y fáciles de aplicar, etcétera, para constituirlo así en un producto vendible.

- Los sistemas generales presentan como ventajas:

- a) Facilitar a las empresas que no cuentan con recursos, el acceso a la capacitación.
- b) Capacitar a un gran número de personas, estableciendo un criterio uniforme.
- c) En virtud del crecimiento que se da a igual ritmo entre los participantes se irán proponiendo metas cada vez más ambiciosas que eleven el nivel cultural general.

- Las desventajas que los sistemas generales pueden tener y es necesario tomar en cuenta son:

- a) Los programas pueden llegar a ser demasiado vagos o generales.
- b) No se dirigen a satisfacer necesidades de capacitación específicas ni a solucionar problemas particulares.

5.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Este cuestionario tiene una presentación especial, diseñada para captar la atención del encuestado y evitar así que éste se confunda con otros papeles. Este formato se dividió en las siguientes áreas:

- OBJETIVO.- Aquí se trata de motivar a los participantes, mencionando la importancia de la aplicación del cuestionario, también se pretende eliminar cualquier resistencia a contestarlo con veracidad, haciendo énfasis en que la información será confidencial y para usos de conveniencia mutua.

- I PARTE.- DATOS GENERALES. Consta de preguntas concretas generales que servirán para la elaboración del perfil del grupo.

- II PARTE.- Esta sección fue elaborada en base a una escala estimativa, entendiéndose ésta como el método que se utilizará para pronosticar características individuales, difíciles de observar.

Estimar: es asignar una categoría o calificación, a unas características individuales.

En este punto se detectan, cuáles son los errores más comunes del supervisor en su trabajo, con el fin de conocer en qué aspecto se los deberá capacitar.

Con base en la información obtenida de los resultados de las entrevistas, así como del análisis del puesto dado por SECTUR, se dividió este inciso en cuatro áreas:

- 1) Producción.
- 2) Ambiente grupal.
- 3) Comunicación.
- 4) Integración a la empresa y actualización.

Estos cuatro aspectos cuentan con un total de 24 preguntas divididas proporcionalmente en cada área. Corresponden a las dos primeras, un total de ocho cuestiones, a la tercera seis preguntas y a la cuarta dos.

Para evitar que el encuestado se percatara de la intención de las preguntas, se asignó un número en orden progresivo del uno al veinticuatro, por cada cuestión de las cuatro áreas. Al azar se obtuvo un nuevo orden, quedando las cuestiones de un mismo aspecto distribuidas en este inciso del cuestionario.

En la escala estimativa se dan los siguientes grados:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Para evitar que la persona al contestar el cuestionario se polarice en un número, por considerarlo la mejor opción (ejemplo: siempre o nunca), se dividirán las preguntas de cada aspecto en dos partes:

a) La primera: en donde las respuestas que se encuentran entre los números 3 y 5 se refieren a la situación que corresponde a las circunstancias que deben presentarse en el trabajo para que éste sea satisfactorio (ideal).

b) La segunda: en donde las respuestas que se localizan entre los números 3 y 1 corresponden a la situación ideal o como se deberá realizar el trabajo.

Quedando las veinticuatro preguntas distribuidas de la siguiente manera:

<u>Area</u>	<u>Aspecto</u>	<u>Total de preguntas</u>	<u>3,4,5 (ideal)</u>	<u>1,2,3 (ideal)</u>
I	Productividad	8	4 preguntas	4 preguntas
II	Ambiente grupal	8	4 preguntas	4 preguntas
III	Comunicación	6	3 preguntas	3 preguntas
IV	Integración a la empresa y actualización	2	1 pregunta	1 pregunta
GRAN TOTAL		24	Número de preguntas de acuerdo a la situación ideal.	

Por ejemplo:

- Ajusto y mejoro los procedimientos de trabajo de mis subordinados.

La situación que se debería presentar en un trabajo bien realizado se encuentra entre el 3 (a veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre).

- Pienso que es mejor lograr un buen ambiente que obtener un alto rendimiento y calidad en el trabajo.

La situación que se debería presentar en un trabajo bien realizado se encuentra entre el 3 (a veces), 2 (casi nunca) y 1 (nunca).

Para la concentración de datos en este punto, se elaboró una hoja de llenado (ver anexo I, pág 248).

Dicha concentración se realizó de acuerdo al número de respuestas que hubo por pregunta y por calificación, obteniendo así un porcentaje que se analizó con base en la concentración más significativa.

- III PARTE. - Esta se elaboró con el objeto de conocer los puntos de mayor preferencia, obteniendo el grado de interés que se podría tener ante los distintos temas.

Este aspecto consta de doce preguntas cada una de ellas engloba un posible tema. La concentración de los datos se efectuó ordenando los temas de mayor a menor interés de acuerdo al número de personas que lo eligieron.

- IV PARTE. - En esta última sección del cuestionario se pide que anoten los temas en los que han sido capacitados. Los datos se concentrarán de la misma manera que en el punto anterior.

La aplicación del cuestionario se efectuó individualmente, debido a la dificultad de reunir a supervisores que se encontraban en horas de trabajo, ya que el número promedio de cuestionarios aplicados en cada hotel fue de dos.

Por lo anterior, en la aplicación se tuvo la oportunidad de aclarar dudas y complementar la información con los comentarios del participante, así como también, de observar al supervisor en su ambiente de trabajo, procurando siempre un clima de apertura y sinceridad.

La totalidad de cuestionarios fueron aplicados en un lapso aproximado de un mes. El tiempo promedio de resolución de los cuestionarios, fue de veinte minutos, fluctuando la duración de doce a treinta y cinco minutos.

5.5.1 PRUEBA PREVIA DE INSTRUMENTOS.

Para detectar posibles fallas en el instrumento de la investigación se realizó una prueba previa en la que, usando métodos convencionales al azar, se escogieron dos hoteles de cada categoría, donde se aplicó el cuestionario a una persona por cada hotel. En total se estudiaron a seis personas.

Una vez detectadas las deficiencias del mismo, en contenido, presentación y redacción (ver anexo II pág. 249) se diseñó el cuestionario definitivo.

A continuación se presenta tal y como se aplicó a la muestra:

FUNCIÓN SUPERVISIÓN

1.

Este cuestionario tiene por objeto, conocer cuales son las necesidades de capacitación, dentro de la función supervisión en los hoteles, la cual es básica para proporcionar un mejor servicio al público, ya que el turismo cobra día con día más importancia en la vida socio-económica del país.

Es fundamental contar con su cooperación, para poder elaborar un programa adecuado, que cubra las necesidades e inquietudes manifestadas a través de este cuestionario.

AGRADECEMOS SU VALIOSA PARTICIPACION

Toda la información recopilada será de carácter CONFIDENCIAL y únicamente utilizada con FINES ESTADÍSTICOS.

I.- DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre de la institución donde labora: _____

Clase tarifaria de la institución donde trabaja (marque con una X) :

cinco estrellas o AA	()	Otra	()
cuatro estrellas o A	()	(especifique cuál) :	
tres estrellas o B	()	_____	

Edad: _____ Sexo: _____

Estudios realizados (Marque con una X) :

Primaria.	()	Preparatoria.	()
Secundaria.	()	Licenciatura.	()
Carrera Técnica.	()	Otros (especificar).	()

Añote los idiomas que habla:

Antigüedad en la institución donde trabaja: _____

Lista los puestos anteriores que ha ocupado dentro de las instituciones hoteleras:

- _____ - _____

- _____ - _____

- _____ - _____

- _____ - _____

Puesto que desempeña actualmente: _____

Tiempo que tiene en ese cargo : _____

Actividades que realiza: _____

Si posee alguna experiencia laboral anterior en la función de supervisión anote en que consistió:

ii.-

3.

Después de leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, anote en el parentesis de la derecha, en número que corresponda (según la clave) a la situación que con mayor frecuencia se presenta en su trabajo:

CLAVE: (1) (2) (3) (4) (5)
 NUNCA CASI A CASI SIEMPRE
 NUNCA VECES SIEMPRE

Ejemplos:

- ¿ Llegan a tiempo mis subordinados. ?
 Si se responde con el número 1, significará que nunca llegan a tiempo. Si se pone el número 2, indica que casi nunca llegan a tiempo. Si marca el número 3 significa que a veces llega a tiempo, el número 4 casi siempre, y el número 5 que siempre llegan a tiempo.

- 1.- ¿ Cuando hago una observación a mis subordinados respecto a su trabajo me ignoran ? ()
- 2.- ¿ Ajusto y mejoro los procedimientos de trabajo que realizan mis subordinados ? ()
- 3.- ¿ Me informo respecto a teorías, avances, etcótera, que hay referentes a mi trabajo ? ()
- 4.- ¿ Pienso que es mejor lograr un buen ambiente, que obtener un alto rendimiento y calidad en el trabajo. ()
- 5.- ¿ Cuando hay algún punto de polifíctar, normas, etcótera, trato de explicarcelos a mis subordinados hasta que lo comprenden ? ()
- 6.- ¿ Mis subordinados hablan conmigo acerca de sus puntos de vista, problemas, desacuerdos, etcótera. ()
- 7.- ¿ Valifico el rendimiento y la calidad del trabajo de mis subordinados, por medio de gráficas u otros procedimientos ? ()

CLAVES:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

- 8.- ¿ Procuro dar a mis subordinados lo mismo que les exijo: puntualidad, responsabilidad, interés en el trabajo, cumplimiento de las normas, etcétera? ()
- 9.- ¿ Pongo atención en el trabajo de mis subordinados, cuidando que éste sea de buena calidad? ()
- 10.- ¿ Mis subordinados esperan ansiosamente la hora de salida? ()
- 11.- ¿ Cuando voy a tomar una decisión o a efectuar un cambio, me niego a que mis subordinados me participen sus ideas, rechazándolas? ()
- 12.- ¿ Cuando me enoja pierdo el control? ()
- 13.- ¿ Cuando ingresa un nuevo empleado bajo mis órdenes procuro explicarle todo lo referente a su trabajo: qué hacer, cómo y por qué hacerlo, tratando que se sienta en confianza? ()
- 14.- ¿ Estimulo y premio a quienes se esfuerzan para que su trabajo sea bueno? ()
- 15.- ¿ Considero innecesario elaborar y seguir programas de tiempo y trabajo, para elevar la calidad de los servicios? ()
- 16.- ¿ Mantengo informada a la gerencia y mandos superiores sobre los resultados de las actividades que tengo a mi cargo, dificultades, futuros planes, etcétera? ()
- 17.- ¿ Encuentro suficiente ayuda y cooperación de mis subordinados? ()
- 18.- ¿ tengo problemas en el manejo de mis subordinados? ()

5.

CLAVES

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

- 19.- ¿ Tengo problemas con la calidad y rendimiento en el trabajo de mis subordinados. ()
- 20.- ¿ Estoy pendiente de que mis subordinados cumplan las normas establecidas para prestar un mejor servicio ? ()
- 21.- ¿ Mis subordinados se ausentan por causas injustificadas ? ()
- 22.- ¿ Tengo que consultar a mi jefe respecto al funcionamiento y organización del hotel donde trabajo. ()
- 23.- ¿ Cuando ingresa un nuevo empleado, pienso que es necesario ser muy estricto con él, y demostrale que lo sé todo , para que respate mi autoridad ? ()
- 24.- ¿ Pienso que es mejor lograr una alta calidad y rendimiento en el trabajo, que obtener un buen ambiente ? ()

III.-

Marque con una X los aspectos en los que si tuviera la oportunidad de ser capacitado, mejoraría en el desempeño de su trabajo.

Puede tachar uno, varios, o la totalidad de los elementos si así lo considera necesario:

- 1.- la empresa hotelera en la actualidad; sus funciones, organización, elementos componentes, repercusiones en el país... ()
- 2.- El proceso administrativo (previsión, planeación, ejecución y control), en la función supervisión. ()

5.

- 3.- Diferentes tipos de organización en una empresa notable
ra (lineal, funcional...) y las repercusiones de su
funcionamiento. ()
- 4.- El supervisor; características, funciones importancia,
calidades... ()
- 5.- Problemas frecuentes del supervisor y soluciones. ()
- 6.- La comunicación en el trabajo, como mejorarla, impor-
tancia, formas de hacerlo... ()
- 7.- Capacitación de los subordinados; detección de necesi-
dades, cómo capacitar e importancia. ()
- 8.- Cómo crear un clima adecuado en el trabajo, para obte-
ner buenas relaciones. ()
- 9.- Cómo conocer y motivar a los seres humanos. ()
- 10.- Aplicación de dinámicas de grupos. ()
- 11.- El liderazgo. ()
- 12.- Otros (especifique cuáles).
- _____
- _____
- _____

IV.-

Si ha recibido capacitación en alguno de los temas anterio-
res, en el siguiente espacio anote el número correspondien-
te:

Otros (anotar el nombre del curso(s)) :

5.5.2 CONCENTRACION Y COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

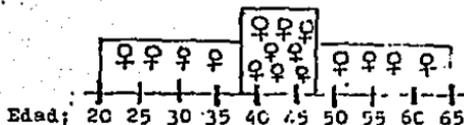
PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO.

- EDAD -

Datos obtenidos:

La mayor concentración de personas se localiza entre los 39 y 49 años. Habiendo individuos desde 24 a 65 años. El grupo es heterogéneo en edades.

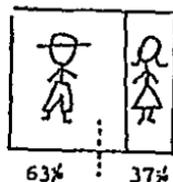
Total de cuestionarios aplicados	=	56
Suma de frecuencias	=	2340
Modo	=	49
Media promedio	$\frac{2340}{56} = 41.79 = 42$	



- SEXO -

Datos obtenidos:

Masculino	62.5 %	35 personas
Femenino	37.5 %	21 personas



El programa se dirigirá a un grupo mixto, en el cual predominará el Sector Masculino.

- ESTUDIOS MAXIMOS REALIZADOS -

Datos obtenidos:

PRIMARIA	18.75 %	10 personas
SECUNDARIA	56.27 %	31 personas
CARRERA TECNICA	10.40 %	6 personas
PREPARATORIA	8.33 %	5 personas
LICENCIATURA	6.25 %	4 personas



La mayor concentración de personas se localiza en el nivel medio básico, existiendo una gran dispersión y desigualdad en el grado de estudios, ya que hay individuos que únicamente han cursado la primaria y otros que llegaron al grado de licenciatura. Existe heterogeneidad en este aspecto.

No se considera necesario anotar un requisito previo en este sentido. Tomando en cuenta que el curso debe ir básicamente dirigido a personas con estudios de primaria a secundaria, se sugiere que los interesados que poseen mayor nivel académico tomen en cuenta el alcance del mismo. Si deciden ingresar, el instructor deberá auxiliarse de ellos ya que son personas con mayores estudios.

- IDIOMAS -

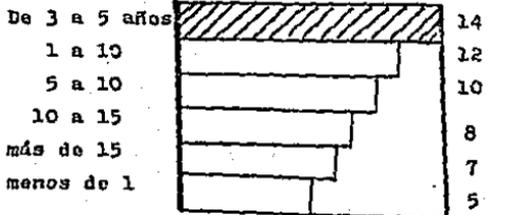
Inglés	32 personas	56.25%
Francés	6 personas	10.40%

El conocimiento de idiomas no tiene aparente relación con el nivel académico, se detectó que en algunos casos estos conocimientos los han ido adquiriendo del trato con los turistas.

- ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION -

Datos obtenidos:

- menos de un año	5 personas
- de 1 a 3 años	12 personas
- de 3 a 5 años	14 personas
- de 5 a 10 años	10 personas
- de 10 a 15 años	8 personas
- más de 15 años	7 personas



Se puede observar que la mayor concentración de individuos, se encuentran entre las personas que poseen de 0 a 5 años de antigüedad en la institución. El promedio de permanencia en la misma se localiza entre 5 y 6 años.

Esto nos hace pensar en un grupo con experiencia y conocimientos en el sistema y funcionamiento de la empresa donde trabaja.

- PUESTO ANTERIOR-

♀ :

ya laboraban en la empresa	reciente ingreso a la empresa
78 %	22%

Datos obtenidos:

- un 78% de las personas de la muestra, ocupaba un puesto dentro del departamento que ahora supervisa.
- un 22% respondió que era su primer puesto dentro de la institución.

La mayoría confirmó haber ascendido de ser un trabajador especializado en su área a supervisor de ese departamento.

De lo anterior se plantea que el trabajador tiene conocimientos técnicos acerca de las funciones de su departamento, pero posiblemente carezca de los conocimientos administrativos y directivos suficientes para el desempeño de este puesto.

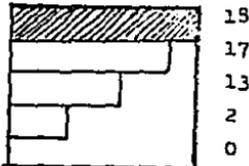
- TIEMPO QUE TIENE EN ESE CARGO -

Persona

Datos obtenidos:

- menos de un año	17 personas
- de 1 a 3 años	18 personas
- de 3 a 5 años	13 personas
- de 5 a 10 años	6 personas
- de 10 a 15 años	2 personas
- más de 15 años	0 personas

De 1 a 3 años
menos de 1
3 a 5
5 a 10
más de 15



La mayoría de las personas tienen poco tiempo desempeñando ese cargo lo cual implica una corta experiencia en algunos casos.

Relacionando el tiempo que tiene una persona en la institución con el que ha permanecido en el puesto de supervisor

se obtuvo como conclusión, que la mayoría pasa mucho tiempo trabajando en su puesto; y hasta que no logra destacar en él, es ascendido, siendo elegido como supervisor el trabajador más hábil. Esto resulta motivante para los trabajadores, pero también implica que no toma el puesto de supervisor con la importancia que tiene, sobre todo en cuestiones directivas.

- ACTIVIDADES QUE REALIZAN -

En este punto los datos obtenidos se resumieron en las diferentes áreas de actividad del supervisor, comparándolas con las capacidades que se necesitan, lo que se interpretó e infirió a partir del dato.

DATOS

INFERENCIAS

ACTIVIDAD

CAPACIDAD QUE NECESITA

- 1) Vigilancia del buen estado, presentación, funcionamiento, suficiencia y mantenimiento de los objetos de su departamento.

I Conocimientos:

- Técnicos y especializados sobre su área.
- De las Normas de calidad.

II Habilidades:

- Agudeza visual.
- Captación global y detallada.
- Analizar y sintetizar.
- Sentido concreto y práctico.
- Memoria de detalles y normas de calidad.
- Aplicación de principios lógicos.

III Actitudes:

- De responsabilidad para con los objetos ajenos.
- Lealtad a su departamento y empresa.

- 2) Coordinar, dirigir, asignar y evaluar actividades.

I Conocimientos:

- De la responsabilidad, funciones y situación de su departamento dentro de la empresa.
- De la división global del funcionamiento y organización de su empresa.
- Del deber ser, en contraposición con el ser de la empresa, el puesto y la persona.
- De la persona, su naturaleza, capacidades y problemas.
- De métodos de evaluación de actividades, objetivos y personas.
- De las funciones, actividades, responsabilidades y características de su puesto.
- De estrategias administrativas, psicológicas y sociales para la solución de problemas.

ACTIVIDAD

CAPACIDAD QUE NECESITA

	<p><u>II Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer a sus subordinados para así adecuar lo que se le exige a cada persona. - Capacidad para comunicarse, dirigir, motivar, conocer, ayudar y desarrollar a los subordinados. - Dar una adecuada inducción al ingresar una persona a un nuevo puesto. - Detectar necesidades de capacitación. - Solución de dudas y problemas laborales. - Continua y adecuada instrucción. - A través de una evaluación, realizar rectificación y/o ratificación de objetivos y actividades. - Ser objetivo. <p><u>III Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva con la empresa, subordinados y personas a las que se les presta un servicio. - Respeto a las características, limitaciones y ritmo personal de trabajo de los subordinados. - Interesarse por el desarrollo personal y problemas de los subordinados. - Objetividad.
<p>3) Aumentar la calidad de los servicios.</p>	<p><u>I Conocimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acerca del "paquete" de servicios que brinda la empresa y del papel que desempeña el departamento en esto. - De métodos para aumentar la calidad. - Del deber ser, contrastando con el ser de la empresa y la persona. - De sus responsabilidades, funciones, características del puesto, etcétera. Saber

ACTIVIDAD

CAPACIDAD QUE NECESITA

	<p>que se espera de él en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De los objetivos; redacción, evaluación y replanteamiento de éstos. - Interpretación de procedimientos de trabajo. - Conocimientos sobre autoridad y liderazgo. - Evaluación de personas, objetivos y actividades; métodos, técnicas y principios. <p><u>II. Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hábitos de orden, limpieza, puntualidad. - Observación. - Comunicación. - Creatividad. - Iniciativa. - Toma de decisiones. - Capacidad de resolver problemas. - Actualización e investigación constantes. - Buen trato y sociabilidad. <p><u>III Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés y amor por su trabajo. - Que aprecie la importancia y significado de su trabajo. - Que se sienta integrado a la empresa. - Que se preocupe por el desarrollo personal y de sus subordinados. - Que le interese desarrollar su empresa. - Que esté convencido de que elevar la calidad de los servicios y de su personal traerá beneficios para él, sus subordinados, empresa y sociedad.
4) Comunicación.	<p><u>I Conocimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación verbal y escrita; sus características. - Barreras y peligros de la comunicación; cómo superarlos.

ACTIVIDAD	CAPACIDAD QUE NECESITA
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del organigrama y jerarquías de la empresa. - Conocimientos básicos de la psicología y sociología de la comunicación (como se comunica el ser humano en sus dos dimensiones). - Conocimientos de las políticas de su empresa. <p><u>II Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo del lenguaje; propiedad, claridad, fluidez. Adecuado, preciso, concreto y con un tono conveniente. - Establecer sistemas de comunicación correctos, en dirección ascendente y descendente. - Formulación apropiada de la comunicación formal a través de memorándums, reportes e informes. - Eficaz comunicación informal en la que sin perderse el respeto y la autoridad, exista confianza. <p><u>III Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinceridad con claridad. - Interés por mejorar su comunicación. - Saber escuchar y respetar. - Evitar aquello que produzca barreras de comunicación; crítica, autoritarismo, burla, cinismo, amenazas... - Oportunidad, prudencia y claridad. - Disposición de ayuda.
<p>5) Mejorar y conservar un buen ambiente grupal.</p>	<p><u>I Conocimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre los elementos y características del ambiente grupal. - Beneficios del ambiente grupal sobre la producción y viceversa. - Autoridad y liderazgo. - Métodos y técnicas sobre como reconocer, motivar y esti

ACTIVIDAD

CAPACIDAD QUE NECESITA

	<p>mular adecuadamente a sus subordinados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como conocer, motivar y cambiar actitudes en las personas. <p><u>II</u> <u>Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Manejo adecuado de su autoridad y personalidad. - Creatividad. - Saber obtener la cooperación del grupo. - Saber involucrar a sus subordinados en la empresa. - Contagiar ideales y motivos al grupo. - Reconocimiento. - Manejar los diferentes estímulos sobre el grupo. - Resolver problemas grupales. - Que por medio del manejo de técnica de grupo, logre romper las tensiones, resistencias y otros problemas grupales. <p><u>III</u> <u>Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación e interés por la persona y su desarrollo. - Evitar injusticias. - Dar buen ejemplo. - Disposición para ayudar. - Disposición para escuchar y atender. - Actitudes positivas hacia el grupo, respeto, interés, comprensión, cooperación, etcétera.
<p>6) Detección de necesidades de capacitación, inducción e instrucción.</p>	<p><u>I</u> <u>Conocimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Detección de necesidades; métodos y técnicas. - Importancia e influencia de la detección de necesidades en la producción. - Métodos de inducción e instrucción en el trabajo. - Conocimiento de su empresa; políticas, actividades...

ACTIVIDAD

CAPACIDAD QUE NECESITA

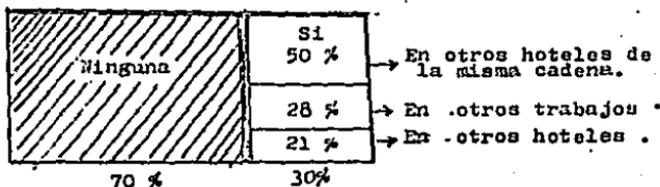
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre los principios básicos de aprendizaje. - Principios básicos de inducción. <p><u>II Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redacción de informes de las necesidades detectadas. - Aprovechamiento de los auxiliares didácticos e instrumentos utilizados en la detección de necesidades, índices, quejas... - Creatividad y observación. - Resolución de problemas laborales. <p><u>III Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Paciencia, comprensión y humildad. - Sincera preocupación por el sentir del grupo y de cada uno de sus integrantes. - Preocupación por la educación humana.
7) Aumento de producción.	<p><u>I Conocimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre métodos y técnicas. Hombre-tiempo, evaluación, capacitación y desarrollo. <p><u>II Habilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Que sepa manejar adecuadamente las técnicas y métodos para elevar la producción. <p><u>III Actitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer sistematización en su trabajo. - Actitud científica.

EXPERIENCIA LABORAL EN LA FUNCION DE SUPERVISION

Datos obtenidos:

a) Respondieron no tener experiencia.	40 personas	70.84%
b) Respondieron sí tener experiencia.	16 personas	29.16%
- En otros hoteles de la misma cadena.	8 personas	50.00%
- En otros hoteles.	4 personas	21.42%
- En restaurantes, fábricas y otras instituciones.	4 personas	28.58%

Experiencias:



En los datos anteriores se observa que son pocas las personas con experiencia en supervisión.

En términos generales se elige a los supervisores de entre los trabajadores más calificados de su departamento.

Por lo anterior es necesario capacitar al personal que ocupe el nuevo puesto ya que tiene grandes responsabilidades, capacidades, conocimientos y actitudes nuevas, etcétera.

Se requiere que el instructor del programa que se propone en esta tesis como parte de la evaluación diagnóstica, realice un registro que le permita obtener un perfil de grupo específico, que contenga los siguientes datos: edad, sexo, estudios realizados, años de antigüedad en la institución, puesto que ocupa y experiencia en el mismo.

PARTE II DEL CUESTIONARIO

Los resultados están representados por los porcentajes. Si es necesario seguidamente se realizará un comentario.

Se señalará con una flecha el porcentaje donde se encuentra la mayor concentración de individuos. Se encerrará en un cuadro el porcentaje que representa la situación que se debería presentar en un trabajo correctamente realizado.

El número de la pregunta corresponde al lugar que ocupa en el cuestionario.

AREA

PRODUCCION

- Pregunta No. 2.- Ajusto y mejoro procedimientos de trabajo que realizan mis subordinados.

→ 45.83% casi nunca y nunca.
 31.25% a veces.
 22.9% casi siempre y siempre.

La mayoría no realiza un ajuste y mejoramiento continuo de los procedimientos de trabajo, lo que probablemente se deba a que no saben hacerlo, no les interesa o no lo consideran importante.

- Pregunta No. 7.- Califico el rendimiento y la calidad del trabajo de mis subordinados, por medio de gráficas u otros procedimientos.

→ 56.25% casi nunca y nunca.
 18.75% a veces.
 25.00% siempre y casi siempre.

La mayoría de los supervisores no siguen procedimientos sistemáticos en la calificación del rendimiento.

- Pregunta No. 9.- Pongo atención en el trabajo de mis subordinados cuidando que éste sea de buena calidad.

20.8% casi nunca y nunca

14.5% a veces.

→ 64.58% casi siempre y siempre.

En la mayoría existe interés porque el trabajo sea de buena calidad.

- Pregunta No. 20.- Estoy pendiente de que mis subordinados cumplan las normas establecidas para prestar un mejor servicio.

16.6% casi nunca y nunca.

27.08% a veces.

→ 56.25% casi siempre y siempre.

En la mayoría existe una preocupación para que se cumplan las normas y el servicio sea bueno.

- Pregunta No. 4.- Pienso que es mejor lograr un buen ambiente, que obtener un alto rendimiento y calidad en el trabajo.

→ 54.16% casi nunca y nunca,

14.58% a veces.

31.25% casi siempre y siempre.

La mayoría de las personas, piensan que es mejor lograr más calidad en el trabajo que un buen ambiente.

- Pregunta No. 10.- Mis subordinados esperan ansiosamente la hora de salida.

20.83% casi nunca y nunca.

14.58% a veces.

→ 64.5% casi siempre y siempre.

El hecho de que el personal de la mayoría de supervisores esperen ansiosamente la hora de salida, repercute en un mal servicio, baja de atención y calidad en las horas próximas al momento de la salida.

- Pregunta No. 15.- Considero innecesario elaborar y seguir programas de tiempo y trabajo, para elevar la calidad de los servicios.

→ **58.33%** casi nunca y nunca.

16.6% a veces

25.0% casi siempre y siempre.

La mayoría considera necesario elaborar este tipo de programas.

- Pregunta No. 18.- Tengo problemas con el rendimiento y calidad del trabajo de mis subordinados.

29.16% casi nunca y nunca.

20.83% a veces.

→ 56.25% casi siempre y siempre.

La mayoría tiene problemas con el rendimiento y calidad del trabajo.

Por un lado consideran que es mejor lograr un alto nivel de calidad, que un buen ambiente, por otro, tratan de dar un buen ejemplo y estimular a sus subordinados, lo que implica una adecuada disposición y buena voluntad hacia los mismos.

Posiblemente lo que hace falta, es reconocer la importancia acerca de formar un ambiente grupal conveniente y obtener los medios teórico-prácticos para modificarlo.

COMENTARIOS SOBRE EL AREA DE PRODUCCION.-

De las ocho preguntas anteriores, se infiere que existe una preocupación por cuidar la producción, poniendo atención en el trabajo. La mayoría no emplea medios sistemáticos para calificar el rendimiento ni ajustan los procedimientos de trabajo, posiblemente debido a la falta de instrumentos y conocimientos para hacerlo; todo se reduce a una buena disposición.

Se preocupan más por la producción que por el ambiente, sin embargo, tienen problemas con la misma, de ahí que se deba considerar un equilibrio entre ambas.

El hecho de que el personal espere ansiosamente la hora de salida es causa de problemas. Las razones son múltiples, algunas de ellas pueden ser la falta de un buen ambiente grupal, y/o motivación, interés en ellos como personas y no como trabajadores, etcétera.

AREA

AMBIENTE GRUPAL

- Pregunta No. 6.- Mis subordinados hablan conmigo acerca de sus puntos de vista, problemas, desacuerdos, etcétera.

→ 56.25% casi nunca y nunca.
 22.91% a veces.
 20.83% casi siempre y siempre.

En este sentido existe poca comunicación y probablemente no hay mucha confianza con la mayoría de los subordinados.

- Pregunta No. 8.- Procuro dar a mis subordinados, lo mismo que les exijo: puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de normas, etcétera.

16.66% casi nunca o nunca.
 25.00% a veces.
 → 58.33% casi siempre y siempre.

Implica buena disposición el hecho de que la mayoría procure dar un buen ejemplo a sus subordinados.

- Pregunta No. 14.- Estímulo y premio a quienes se esmeran para que su trabajo sea bueno.

→ 35.41% casi nunca y nunca.
 18.75% a veces.
 → 45.83% casi siempre y siempre.

La mayor concentración de individuos, los que casi siempre y siempre estiman y premian a quienes se esmeran, satisfacen las necesidades de reconocimiento de las personas. Motivándolos no sólo por los resultados sino también por el esfuerzo.

Es importante notar la elevada concentración de individuos (un 10% menos que el anterior) que no lo hacen. En otras preguntas se ha podido observar por los resultados, que los supervisores se preocupan más por el aspecto de producción, y es probable que la estimulación y premiación en el trabajo se dirija a este aspecto, limitándose a las normas y políticas establecidas por la empresa, o simplemente no consideren importante este punto.

- Pregunta No. 17.- Encuentro suficiente ayuda y cooperación con mis subordinados.

→ 60.41% casi nunca y nunca.
18.75% a veces.
20.83% casi siempre y siempre.

De acuerdo a estos resultados, la mayoría de los supervisores se enfrentan al problema de la falta de cooperación.

- Pregunta No. 1.- Cuando hago una observación a mis subordinados respecto a su trabajo me ignoran.

18.75% casi nunca y nunca.
18.75% a veces.
→ 62.50% casi siempre y siempre.

La mayor parte del grupo respondió que su personal no les hace caso.

- Pregunta No. 18.- Tengo problemas personales con mis subordinados.

18.75% casi nunca y nunca.

20.83% a veces.

→ 60.41% casi siempre y siempre.

La mayoría tiene problemas personales con sus subordinados.

- Pregunta No. 21.- Mis subordinados se ausentan por causas injustificadas.

39.58% casi nunca y nunca.

→ 47.90% a veces.

12.50% casi siempre y siempre.

La mayoría a veces se ausenta por causas injustificadas, una de ellas puede ser por falta de un buen ambiente de trabajo.

- Pregunta No. 24.- Pienso que es mejor lograr una alta calidad y rendimiento en el trabajo que obtener un buen ambiente.

31.25% casi nunca y nunca.

14.50% a veces.

→ 54.16% casi siempre y siempre.

A la mayoría les importa más la calidad que el ambiente. Esto puede ser una actitud negativa pues el descuido de un buen ambiente puede repercutir negativamente en la producción.

COMENTARIOS SOBRE AMBIENTE GRUPAL

En la mayoría de los casos, aparentemente no existe un adecuado ambiente grupal. Esto inmediatamente reporta problemas tales como impuntualidad, baja productividad, desacuerdos con la autoridad, ausentismos, sabotajes, intolerancia, falta de ayuda y cooperación, etcétera.

Se detecta un bloqueo en la comunicación informal, impidiendo un intercambio adecuado de puntos de vista, problemas, etcétera, que ponen en peligro la autoridad.

AREA

COMUNICACION

- Pregunta No. 5.- Cuando hay algún cambio de políticas, normas, etc. trato de explicárselos a mis subordinados, hasta que lo comprendan.

→ 43.58% casi nunca y nunca.
 23.53% a veces.
 31.08% casi siempre y siempre.

La mayoría casi nunca trata de explicar los cambios a sus subordinados, lo que puede generar inconformidad.

- Pregunta No. 13.- cuando ingresa un nuevo empleado bajo mis órdenes, procuro explicarle todo lo referente a su trabajo: qué hacer, cómo y por qué hacerlo, tratando de que se sienta en confianza.

31.25% casi nunca y nunca.
 → 41.66% a veces.
 27.08% casi siempre y siempre.

No obstante que la inducción y la ambientación laboral son responsabilidades de todo supervisor, solamente un porcentaje inferior a la mitad las realizan, posiblemente debido a que desconozcan su importancia o ignoren como hacerlo.

- Pregunta No. 16.- Mantengo informada a la gerencia y mandos superiores, sobre los resultados de las actividades que tengo a mi cargo, dificultades, futuros planes, etc.

- 56.25% casi nunca y nunca.
- 27.08% a veces.
- 16.60% casi siempre y siempre.

La mayoría casi nunca se comunica con la gerencia, siendo que ésta es una de sus actividades importantes; ser el puente de comunicación entre los trabajadores y la gerencia. Las causas de incomunicación pueden ser atribuidas al desconocimiento de su importancia, viéndose agravada por malas relaciones con la gerencia o porque ésta no propicie una comunicación adecuada.

- Pregunta No. 11.- Cuando voy a tomar una decisión, o efectuar un cambio, me niego a que mis subordinados me participen sus ideas, rechazándolas.

- 29.16% casi nunca y nunca.
- 18.75% a veces.
- 52.08% casi siempre o siempre.

La mayoría de las personas rechazan la participación de ideas que posiblemente sean buenas, importantes y dignas de tomarse en cuenta. El supervisor hasta cierto punto deber ser un líder que sepa manejar al grupo; sin miedo a que la participación le cause problemas o pierdan autoridad.

- Pregunta No. 12.- Cuando me enojo pierdo el control.

- 37.50% casi nunca y nunca.
- 20.08% a veces.
- → 41.66% casi siempre y siempre.

En los dos extremos anteriores podemos observar la mayor concentración de individuos, habiendo un 4% más que admiten que cuando se enojan pierden el control. Es importante considerar

a estos individuos ya que la pérdida del control trae serias consecuencias en la comunicación y ambiente grupal.

- Pregunta No. 23.- Cuando ingresa un nuevo empleado, pienso que es necesario ser muy estricto con él, y demostrarle que lo sé todo para que respete mi autoridad.

8.33% casi nunca y nunca.

14.50% a veces.

→ 77.08% casi siempre y siempre.

La mayoría considera que la autoridad se ejerce a base de demostrar que lo sabe todo, y esto puede constituir una actitud pedante que inhibe la comunicación.

COMENTARIOS SOBRE LOS ASPECTOS DE COMUNICACION

Lo anterior permite pensar que no existe un adecuado proceso de información informal y formal.

El hecho de permitir una comunicación más abierta no implica que la autoridad se pierda. Las actitudes negativas de rechazo de ideas, perder el control, aparentar saberlo todo y la imposición, son considerables barreras de la comunicación.

Las actividades de comunicación con la gerencia, inducción y ambientación, las deben realizar siempre y sistemáticamente, ya que son parte de su trabajo.

Por lo tanto es importante para ellos conocer el proceso de comunicación, sus barreras, así como poseer instrumentos para comunicarse mejor y de esta forma desarrollar su labor sistemáticamente logrando cambiar las actitudes.

AREA

INTEGRACION A LA EMPRESA Y ACTUALIZACION:

- Pregunta No. 3.- He informado respecto a teorías o avances que hay referentes a mi trabajo.

- 33.33% casi nunca y nunca.
 41.66% a veces.
 25.00% casi siempre y siempre.

En esta afirmación, se observa que la mayoría de las personas no se mantienen en una actualización constante, ya que sólo a veces o nunca, se informan de nuevos aspectos en su trabajo.

- Pregunta No. 22.- Tengo que consultar a mi jefe, respecto al funcionamiento y organización del hotel donde trabajo.

- 33.33% casi nunca y nunca.
 20.83% a veces.
 → 45.83% casi siempre y siempre.

En esta parte aunque los porcentajes están más o menos equilibrados, existe un predominio en el casi siempre y siempre, lo cual es muy significativo, ya que es básico que un supervisor conozca la organización donde trabaja, para así poder orientar a sus subordinados.

A través de estas dos preguntas, se deduce la necesidad inminente de motivar a los supervisores a interesarse más por su empresa y por su puesto.

PARTES III Y IV DEL CUESTIONARIO

En cuanto a sus intereses y capacitación recibida, el orden en que se presentan los temas, corresponde al número de lecciones que tuvo.

Datos obtenidos:

Cuestión.

Cuestión.	Parte III del Cuestionario		Parte IV del Cuestionario	
	INTERESES DE CAPACITACION		CAPACITACION RECIBIDA	
	No. PERSONAS	%	No. PERSONAS	%
5 Problemas frecuentes del supervisor y forma de solución.	50	89.58	5	8.33
8 Como crear un clima adecuado en el trabajo para obtener buenas relaciones.	49	87.5	7	12.5
10 Aplicación de dinámicas de grupo.	46	81.25	0	0
6 La comunicación en el trabajo: como mejorarla, importancia, diferentes maneras de comunicarse.	44	79.16	6	10.41
11 Liderazgo.	34	60.41	2	4.16
1 La empresa hotelera en la actualidad, sus funciones, organización, componentes y repercusiones en el país.	27	47.9	6	10.41
7 Capacitación de los subordinados; detección de necesidades, cómo capacitar e importancia.	20	35.41	4	6.25
9 Cómo conocer y motivar a los seres humanos.	18	31.25	1	.48
4 El supervisor; características, funciones, importancia y cualidades de un buen supervisor.	7	12.5	23	39.58

Datos Obtenidos

TEMA:

- 2 El proceso administrativo, (previsión, planeación, dirección y control), en la función supervisión.
- 3 Diferentes tipos de organización en una empresa hotelera (lineal, funcional...) y las repercusiones en su funcionamiento.
- 12 Conocimientos básicos y técnicos sobre mi trabajo.

Parte III del Cuestionario		Parte IV del Cuestionario	
INTERESES DE CAPACITACION		CAPACITACION RECIBIDA	
No. PERSONAS	%	No. PERSONAS	%
6	10.41	2	4.16
2	4.16	0	0
1	2.8	2	4.16

COMENTARIOS EN LA PARTE III Y IV DEL CUESTIONARIO

Se puede observar que:

Les interesan más los aspectos práctico-concretos y humanísticos, que las cuestiones administrativas.

No les interesa lo que ya saben o creen saber (características y funciones del supervisor, conocimientos técnicos, etc), lo que no conocen o no saben en que consiste, y lo que piensan que no pueden aplicar.

Un 63% de las personas encuestadas, no comprendieron el término de dinámicas de grupo y tipos de organización de la empresa, así que se les definieron de la siguiente manera:

DINAMICA DE GRUPO: Es una técnica aplicada a un grupo para lograr de él, algún objetivo como unión, comunicación, etc.

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA: Cada empresa de acuerdo a su estructura y forma de ser (reglas y políticas), permite o no, ciertas acciones según sea el caso.

El estudio de campo realizado aportó los datos reales necesarios para fundamentar debidamente la elaboración del programa, el cual será propuesto en el siguiente capítulo.

CAPITULO VI

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES DE
LOS HOTELES DE 3, 4, y 5 ESTRELLAS EN
EL DISTRITO FEDERAL**

1.- DESCRIPCION DEL SUPRASISTEMA
CONCEPTO CONTEXTO- AMBIENTAL

1.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

Un hotel es ante todo una institución de servicio, ya que los bienes que produce o vende son intangibles, pues el cliente se lleva únicamente los efectos que la buena o mala atención recibida le produjo.

El paquete que un hotel vende es fundamentalmente: comodidad, confort, descanso, atención, diversión, seguridad y limpieza.

La principal preocupación de un hotel debe ir dirigida a lograr que el cliente se sienta bien, y el elemento más valioso con el que se cuenta para lograr este fin, es el humano, o sea todos los empleados que ahí laboran.

Todas las funciones que en un hotel se desarrollan requieren:

- De cooperación y coordinación entre los diversos departamentos.
- Comunicación entre las diferentes áreas.
- Un buen ambiente de trabajo.

Las relaciones humanas son factor primordial en un hotel, ya que el trabajo que ahí se realiza es eminentemente humano.

1.1.1 NECESIDAD SOCIAL Y EDUCATIVA QUE SATISFACE:

-Necesidad social:

El trabajo de un hotel cumple con una función eminentemente social, ya que los servicios que en este se prestan van dirigidos a satisfacer necesidades de la sociedad, la cual reclama una buena atención y servicio. Se requiere que personal capacitado sepa dirigir a sus empleados para mejorar el desempeño de su trabajo.

Por otra parte, como empresa, los hoteles desempeñan una función educativa, de difusión cultural y tradicional para los clientes, y de desarrollo y capacitación para su personal, elevando así el nivel económico-social del país.

La industria hotelera posee una gran responsabilidad en la transmisión de valores y tradiciones culturales tanto para el usuario como para el propio personal.

Los sistemas generales de capacitación deben lograr una eficaz promoción a través de folletos informativos adecuados, ya que en este caso están dirigidos a satisfacer las necesidades educativas del sector hotelero, capacitando al supervisor para que con sus demás compañeros, se preste un conveniente servicio y promoción cultural.

- Descripción y detallado de la tarea (ocupación).

El supervisor por lo general es aquella persona que se encuentra entre el trabajador y el patrón (gerencia), encargándose de coordinar, regular la calidad en la realización de las funciones de un departamento y encauzar los esfuerzos de los subordinados haciéndoles cumplir las normas y políticas de la institución donde trabajan.

Un supervisor desempeña un trabajo clave en el buen funcionamiento de su área, por lo que es indispensable que se le capacite adecuadamente, ya que sus actitudes, conocimientos y habilidades repercuten favorable o desfavorablemente en la gran cantidad de personal a su cargo.

A continuación se exponen los criterios para el llenado de la hoja de la descripción de la tarea, de acuerdo al formato y principios establecidos en el capítulo III, página 53.

Cada supervisor de área realiza diferentes funciones según el área a la que se dedique: cuartos, calderas, alimentos...

En la descripción que se expondrá a continuación se incluyen únicamente las tareas comunes que un supervisor realiza, sin mencionar las que desempeñan específicamente en cada una de sus áreas.

Los criterios que se emplearán para el llenado del formato de la descripción detallada de la tarea, son los siguientes:

Importancia:

- 1.- No importante.
- 2.- Importante.
- 3.- Importante; necesario.
- 4.- Muy importante; imprescindible.

Dificultad:

- 1.- Muy fácil.
- 2.- Fácil.
- 3.- Difícil.
- 4.- Muy difícil.

Necesidad de capacitación:

Alta.
Medio.
Baja.

Interés:

Alto.
Medio.
Bajo.

Posibles clases de realización:

Conocimientos:

- 1.- Conocimiento.
 - Memoria de detalles, ideas y normas.
 - Relación de datos.
 - Transcribir.
- 2.- Comprender.
 - Diagnóstico, descripción, análisis, computar, identificar.
- 3.- Aplicar.
 - Solución de problemas cotidianos, construir, diseñar, distinguir.
- 4.- Analizar.
 - Debatir, diferenciar, relacionar, inferir.
- 5.- Sintetizar.
 - Deducir, aplicar, integrar, generar.
- 6.- Evaluar.
 - Resolución de problemas, creatividad, juicio lógico, calificar.

Habilidades:

- 1.- Comunicativas.
 - Alienta, prescribe, asesora.
 - Negocia, gestiona, acuerda, persuade.
 - Instruye, capacita.
 - Sirve. Oral y escrita.
- 2.- Relación con personal.
- 3.- Trato al público.
- 4.- Sociabilidad.
- 5.- Liderazgo.

Actitudes:

- 1.- Recepción.
 - Atiende, observa, otorga.
- 2.- Respuesta.
 - Se compromete, asiste, ejecuta, participa.
- 3.- Valoración.
 - Analiza, critica, acepta el valor.
- 4.- Organización.
 - Defiende, integra, modifica, organiza.
- 5.- Caracterización.
 - Toma decisiones, actúa, cuestiona, influye.

Detallado de la tarea según formato:

NÚMERO	TAREA	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	IMPORTANCIA	DIFICULTAD EN EL APRENDIZAJE	PASOS PARA SU REALIZACIÓN	CLASES DE REALIZACIÓN	NÚMERO DE APRENDIZAJE	COMENTARIOS	CARACTERÍSTICAS DE NECESIDAD			NECESIDAD DE CAPACITACION	NIVEL DE NECESIDAD
									CONOCIMIENTOS				
									CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES		
1	Verificación del cumplimiento, presentación, funcionamiento, satisfacción, cumplimiento de los objetivos de su departamento.	diariamente	4	2	- Elaboración de reportes sobre el tema asignado. - Interpretación y explicación de los errores de su departamento. - Comunicación a la gerencia sobre el deterioro o necesidad de mantenimiento especial de algún objeto.	- Capacidad. - Identificación propia. - Capacidad de atención. - Identificación del error o defecto.	1	- El supervisor deberá tener buena comunicación para encontrar y fijarse en lo ineficiente. - Inflexibilidad. - Involuntariedad y mal pronóstico.	- Atención oportuna en materia de facturas. - Como deben funcionar las cosas. - Atrás las normas de calidad, nivel de producción y rendimiento. - Funcionamiento y políticas de su departamento y del hotel en general. - Concepto de la estética.	- Gran capacidad de observación y atención. - Conocimiento de la realidad práctica. - Capacidad para detectar el servicio y la producción. - Capacidad global y detallada. - Atención visual. - Atención de detalles y Atrás de calidad. - Capacidad estadística y sentido estético.	- Responsabilidad y capacidad de un buen ejecutivo. - Capacidad para detectar el servicio y la producción. - Sentido de limpieza y orden.	media	bujo
2	Controlar, dirigir y evaluar el trabajo en su departamento.	diariamente	4	2	- Elegir a la persona adecuada. - Asignación y coordinación de los actividades.	- Habilidad. - Comunicación. - Justicia crítica.	1	---	- Sobre sus responsabilidades y características de su departamento. - De las características y limitaciones del personal en su cargo. - En estrategias, administrativas, psicológicas y sociales para la solución de problemas.	- Adecuación de las exigencias a sus subordinados. - Para comunicarse, dirigir, activar, coordinar, evaluar y desarrollar a sus subordinados.	- Atrás, cooperación e interés por los subordinados y la empresa. - Respeto a los derechos, ideas y limitaciones individuales. - Interés en el desarrollo de cada uno de sus subordinados que trabajan en su cargo.	media	bujo
3	Producción de programas, supervisión al funcionamiento de los mismos y tanto por ellos.	5 veces por semana (semanal)	4	4	- Informar al superior inmediato de cualquier problema y su posible solución.	- Cognoscitiva: evaluación, análisis y aplicación. - Habilidad: dominio de sí. - Actitud: servicio y buena voluntad.	1	---	- Sobre el alcance y limitaciones de su puesto y de sus subordinados, así como reglas y políticas de la empresa donde trabaja. - Sobre la importancia de su trabajo.	- Resolución de problemas. - Dominio de sí. - Control del tiempo y de las circunstancias.	- Profesional. - Servicio, seriedad. - Buena voluntad.	medio	alta
4	Aumentar la calidad de los servicios.	diariamente (semanalmente)	4	4	- Elaboración de reportes. - Evaluación de los resultados. - Análisis de reportes y problemas.	- Cognoscitiva: análisis, síntesis y evaluación. - Habilidad: actitud: valores y organización.	2 3 4	---	- Sobre los servicios de la empresa. - Factores de desarrollo de su personal. - Métodos administrativos para aumentar la calidad. - Conocimiento de los objetivos, evaluación y replanteamiento de estos. - Interpretación y telecomunicación de los sistemas de trabajo. - Autoridad y liderazgo. - Evaluación de personas, objetivos y actividades: métodos, técnicas y principios. - Importancia y significado de su trabajo. - Implicaciones del aumento de calidad.	- Buen ejemplo. - Habilidades de orden, limpieza y puntualidad... - Observación, comunicación y creatividad. - Métodos administrativos para aumentar la calidad. - Autoridad y liderazgo. - Actualización. - Buen trabajo. - Sociabilidad.	- Actualización e investigación. - Interés y amor por su trabajo. - Que se sienta integrado a la empresa. - Preocupación por el desarrollo de sus subordinados y el mejoramiento de calidad de servicios. - Interés por su progreso. - Valores que el aumento de calidad reporta beneficios para todos.	alta	medio
5	Desarrollo de sus subordinados.	diariamente	4	3	- Capacitación adecuada. - Inducción adecuada al puesto. - Presentarles alternativas de trabajo. - Inducción adecuada al cargo. - Otorgar responsabilidades, según sus aptitudes y actitudes.	- Cognoscitiva: evaluación y diagnóstico. - Habilidad: en el manejo de técnicas de supervisión. - Actitud: valoración del individuo.	3 2 4 3 4	---	- Sobre técnicas de desarrollo y capacitación. - De sus responsabilidades y limitaciones, así como las de sus subordinados.	- Manejo de técnicas de desarrollo, inducción, capacitación y motivación.	- Interés por el individuo.	alta	medio

CÓDIGO	TAREA	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	POSIBILIDAD DE APRENDIZAJE	DIFICULTAD EN EL APRENDIZAJE	PASOS PARA SU REALIZACIÓN	CLASES DE REALIZACIÓN	DIFICULTAD EN EL APRENDIZAJE	COMENTARIOS	CARACTERÍSTICAS QUE NECESITAN			NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	INTERÉS (MOTIVACIÓN)
									CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES		
5	- Manejo de información administrativa y documental.	diariamente	4	4	- Continuar y actualizar información. - Información a subordnados y supervisión y seguridad. - Establecimiento de sistemas de comunicación formal (reuniones, rondas) e informal.	- Conocimiento: Análisis y síntesis. - Habilidades: relación con personal, comunicación oral y escrita. - Actitud: valoración de la comunicación individual. - Juicio crítico.	1 3	—	- Del proceso de comunicación. - Valoración de la información: cómo, cuándo y qué decir. - De las jerarquías de la empresa. - De sus responsabilidades, alcances, limitaciones, así como las de los puestos de los subordinados. - Psicología y sociología de la comunicación. - Políticas de la empresa.	- Del proceso de comunicación: oral y escrita. - Manejo y adecuación a las circunstancias. - Manejo adecuado de sí mismo. - Autoridad y liderazgo.	- Interés en el subordinado y mejoramiento de la empresa. - Disposición para escuchar. - Sinceridad y claridad. - Respeto. - Evitar aquellas cosas que propicien barreras en la comunicación: crítica, burla, autoritarismo, cinismo, amenazas... - Disposición, ayuda.	media	alto
7	- Cumplimiento de las políticas de la empresa.	diariamente	3	3			3		- Sobre las políticas de disciplina, métodos y sistemas de control de personal.	- Manejo de grupo y dirección. - Autoridad y liderazgo.	- Honestidad y veracidad.	media	bajo
8	- Aumento de la producción.	diariamente	4	4	- Vigilar la puntualidad, asistencia, calidad del trabajo y cualquier factor que baje la productividad y rendimiento. - Calificación y evaluación. - Manejo de los datos antes mencionados, llenado de reporte e información a la gerencia. - Manejo de técnicas y métodos, que eleven productividad.	- Cognoscitiva: juicio, evaluación, análisis, síntesis. - Habilidades: manejo de técnicas de producción. - Actitud: compromiso con la empresa, su trabajo y el de sus subordinados.	3 4 3 4	- Estos resultados son, probablemente, mejores, más que el suyo. - Concepto de producción, importancia y técnicas. - Producción - tipo de autoritariedad.	- Sobre las políticas, objetivos y funcionamiento de la empresa y trabajo de los subordinados. - Resolución práctica de problemas. - Manejo de métodos y técnicas de evaluación y aplicación de producción.	- Observación. - Análisis y síntesis. - Resolución práctica de problemas. - Manejo de métodos y técnicas de evaluación y aplicación de producción.	- Compromiso de integración a la empresa de su trabajo y con los subordinados.	alta	medio
9	- Inducción de sus subordinados al puesto.		4	2	- Introducirlo a la empresa. - Introducirlo al grupo de trabajo. - Supervisar y controlar al recién ingresado.	- Conocimiento: evaluación. - Habilidades: manejo del personal. - Actitud: valoración.	2 3 2	—	- Sobre la inducción: formas e implicaciones.	- Manejo de grupos. - Técnicas de inducción.	- De servicio e interés por la buena disposición y desarrollo del recién ingresado.	media	medio
10	- Evaluación del personal a su cargo.	diariamente	4	3	- Llenado de formas de evaluación. - Comentar la evaluación con el sujeto. - Evaluación del trabajo. - Evaluación del individuo en sus actitudes...	- Conocimiento: juicio y memoria. - Habilidades: manejo de evaluación. - Actitud: valoración.	3 3 3 4	La frecuencia y forma, depende de cada institución.	- Sobre métodos, técnicas y formas de evaluación. - Características sobre una adecuada evaluación. - Estilos de comentar una evaluación.	- Para evaluar el comportamiento y trabajo del individuo. - En el manejo de técnicas de evaluación. - Objetividad.	- Interés en el individuo y su desarrollo. - Buena disposición. - Buen ejemplo. - Servicio y ayuda. - Discreción.	alta	medio

NÚM. ID.	TAREA	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN	CAPOR TANTÍA	DIFICULTAD EN EL APRENDIZAJE	PASOS PARA SU REALIZACIÓN	'CLASES DE REALIZACIÓN	DIFÍCILIDAD EN EL APRENDIZAJE	COMENTARIOS	CARACTERÍSTICAS QUE NECESITAN			NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	INTERÉS (MOTIVACIÓN)
									CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES		
11	- Promover y conservar un buen ambiente grupal.	diariamente	4	4	- Detectar las necesidades, intereses y problemas grupales e individuales, referidos al trabajo. - Disponer datos. - Solución de problemas grupales e individuales. - Aplicación y selección de técnicas grupales. - Modificación de actitudes. - Manejo adecuado de técnicas de reconocimiento y motivación. - Manejo adecuado de la autoridad y liderazgo.	- Conocimiento: Juicio, análisis, síntesis y evaluación. - Habilidades: Manejo de grupos. - Actitudes: Valoración, servicio, estimación del individuo.	3 2 4 4 4	- Son problemas muy complejos que difícilmente podrá solucionar, pero sí puede cooperar de forma eficaz en su resolución. - Sobre los aspectos, características, condiciones y beneficios de un buen ambiente grupal. - Características y condiciones sobre las dinámicas de grupo. - Métodos y técnicas en el manejo de grupos, para reconocer, motivar y estimular adecuadamente. - Características y personalidad de un buen supervisor: manejo de la autoridad y liderazgo. - Formas para cambiar actitudes. - Relaciones interpersonales. - Psicología de grupos.	- En el manejo de dinámicas de grupo. - Dominio de sí. - Autooperación. - Creatividad. - Para obtener cooperación. - Involucrar y comprometer a los subordinados. - Reconocimiento. - Contagiar fines y motivaciones. - Características y personalidad de un buen supervisor: manejo de la autoridad y liderazgo. - Formas para cambiar actitudes. - Relaciones interpersonales. - Psicología de grupos.	- Autooperación. - Interés por el individuo y el grupo. - Lealtad, moralidad. - Buen carácter y estado de ánimo. - Justicia y subjetividad. - Compromiso. - Profesionalismo.	alta	alto	
12	- Vigilar la seguridad, tranquilidad, confort y buen servicio para los huéspedes.	diariamente	4	3	- Vigilar el buen estado, suficiencia, mantenimiento... de los objetos de su departamento. - Coordinación adecuada de personal capacitado. - Manejo de normas políticas... del hotel.	- Conocimiento: Juicio y análisis. - Habilidades: Servicio al cliente. - Actitudes: Valoración del cliente.	2 3 2	- Los indicados en la tarea No. 1. - Manejo de políticas y funcionamiento del hotel. - Características, objetos... del buen servicio.	- Trato con el público. - Cortesía, buen ánimo, servicio.	- Interés por prestar el mejor servicio. - Valoración del huésped.	media	medio	
13	- Detección de necesidades de capacitación.	diariamente una o dos veces al día	4	3	- Elaboración y establecimiento de un sistema, métodos y técnicas de detección de necesidades. - Información, al personal autorizado, de áreas necesarias.	- Conocimiento: Juicio y evaluación. - Habilidad en el manejo de métodos y técnicas para detectar necesidades de capacitación. - Valoración de las necesidades y desarrollo de los subordinados.	3 1	- Se realiza en forma conjunta con la gerencia. - La forma depende de cada institución. - La diaria con vigencia de la favorecimiento. - Sobre los alcances y limitaciones del trabajo que realiza el personal a su cargo.	- Técnicas y métodos de la detección de necesidades. - Sobre la importancia y características de una adecuada detección. - Sobre el deber ser y un trabajo bien realizado con los subordinados, como debe ser realizado correctamente el trabajo de los subordinados de la empresa. - Sobre los alcances y limitaciones del trabajo que realiza el personal a su cargo.	- Manejo de técnicas y métodos en la detección de necesidades. - Para la recolección y canalización de la información pertinente (manejo adecuado de datos). - De observación.	- Discusión. - Sincera preocupación por el sentir del grupo de sus necesidades, obtención y aspiración humana.	alta	medio

1.1.2 OBJETIVOS GENERALES EN MATERIA EDUCATIVA

Dado que la función de un hotel no es propiamente la de educar, sino la de proporcionar servicios, se puede decir lo siguiente respecto a su responsabilidad laboral:

Un hotel pretende dar un buen servicio al cliente que lo solicite, para ello se requiere tener un personal altamente calificado.

El supervisor como mando intermedio ocupa un puesto clave entre el trabajador y el patrón de ahí que la empresa hotelera pretende que este:

- 1.- Auxilie a la gerencia, detectando necesidades, problemas e intereses, así como el manejo adecuado de su personal.
- 2.- Establezca un sistema adecuado de comunicación, formal e informal, ascendente y descendente.
- 3.- Conozca sus responsabilidades y las lleve a cabo.
- 4.- Sepa resolver problemas y tomar decisiones en ausencia de su jefe inmediato superior.
- 5.- Preste un excelente servicio.

1.1.3 REGLAS Y POLITICAS

Primero consideraremos las reglas y políticas de la institución capacitadora.

- 1.- Los cursos no se deberán promover y realizar en época alta de turismo en los hoteles.

- 2.- El costo del curso deber ser inferior, al gasto que implicaría utilizar recursos del propio hotel.
- 3.- Los cursos deberán indicar claramente sus objetivos, contenido, alcances y limitaciones.
- 4.- Se podrá contar con todo el material didáctico y recursos que se estimen necesarios, procurando resulte un gasto moderado. En caso de que este resulte demasiado elevado, deberá ser aprobado directamente por el director de los programas de capacitación.
- 5.- Que se considere un cupo no mayor a 40 personas por curso.
- 6.- Para realizar un curso se deberán tomar en cuenta los diferentes horarios (según los distintos cursos) y temporadas del año. Cualquier horario diferente al de oficinas; de 7:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 21:00 horas, deberá ser aprobado por el director.
- 7.- Los cursos incluyen por lo menos café, galletas, material de trabajo y bibliográfico.
- 8.- Se dará un diploma con valor a curriculum. Además se les otorgarán a cada uno una constancia detallada del curso.

En segundo lugar se tomarán en cuenta las políticas generales de los hoteles:

- 1.- No se podrán tomar cursos de capacitación en temporada alta de turismo.

1.1.4 FACTOR HUMANO Y RECURSOS MATERIALES

A) Factor Humano:

La institución capacitadora cuenta con un equipo de instructores reconocidos y altamente calificados y capacitados.

Aunque un Instructor se encuentre técnicamente preparado, no se le permitirá impartir un curso, si no ha sido capacitado didácticamente.

El grupo de trabajo que imparte los cursos consta de 42 personas aproximadamente.

El instructor se encuentra capacitado en las siguientes áreas:

- Preparación técnica especializada, según el curso de que se trata.

- Preparación en el área docente:

.Psicología del aprendizaje.

.Técnicas grupales.

. Elaboración de objetivos y guías de instrucción.

. Conducción de la enseñanza y empleo de medios auxiliares.

. Formas de evaluación y control, etcétera.

Por otra parte es necesario tomar en cuenta que no se conocen -- las características personales de los instructores (personalidad, actitudes, etc.), las cuales pueden ser determinantes a favor o en contra además de las precedentes en el desarrollo del curso.

El instructor como cualquier docente, debe contar con cualidades-- necesarias para el ejercicio del magisterio; capacidad de adaptación, equilibrio emotivo, capacidad intuitiva, sentido del deber, capacidad de condución...

B) Recursos materiales:

- Se cuenta con tres aulas-auditorio; en buenas condiciones de iluminación, acústica, ventilación..., las que tienen un cupo máximo de 50 personas cada una.
- Si se requiere, es posible contratar aulas más pequeñas o grandes de acuerdo con las necesidades, por lo regular se utilizan los salones que para este efecto rentan los hoteles.
- Existe material didáctico disponible, suficiente y en buen estado;
 - . 3 pizarrones.
 - . 4 rotafolios.
 - . 6 proyectores de transparencias, películas y cuerpos opacos.
 - . 4 video caseteras.
 - . 2 franelógrafos.

Es posible rentar aparatos especiales, previa autorización.

Varias instituciones especializadas en la elaboración de material didáctico apoyan la elaboración de programas. Además de que la institución capacitadora posee un departamento interno encargado de éste aspecto.

Como el aula en la que se imparte el curso puede variar, se deberá especificar detalladamente que material se requiere para el curso (papelería, cuadernos de trabajo, ceniceros, aquel que las técnicas y métodos requieran...).

1.2 CONTEXTO CURRICULAR

En el plan de trabajo de la institución capacitadora se incluyen 25 programas generales de capacitación, todos ellos

dirigidos a puestos claves del sector comercio, no teniendo entre si relación de secuencia.

El programa objeto de estudio de la presente tesis, no tiene ni antecedentes ni consecuentes, es un programa aislado básico, que como todos los sistemas generales pretende:

- 1.- Auxiliar a las empresas del sector comercio que no poseen departamento de capacitación propio y no cuentan con los elementos humanos y recursos materiales adecuados.
- 2.- Como programa de contenidos básicos, pretende que el participante realice, por lo menos, su trabajo con la eficiencia mínima indispensable, para que éste sea satisfactorio.

Una vez que logre lo anterior, podrá aspirar a tomar cursos superiores que lo desarrollen, permitiéndole desempeñar mejor su trabajo en su puesto o capacitándolo para ocupar otros más elevados.

- 3.- Está dirigido a un puesto clave del sector comercio; tratando con esto, elevar la producción y calidad en el sector turístico de manera global y notable.

Se considera que una de las principales limitaciones de los sistemas generales radica principalmente en que no satisface necesidades específicas o técnicas de cada puesto.

Para solventar esta desventaja se decidió hacer lo siguiente:

- 1.- Como requisitos de ingreso a los cursos, la institución (hotel) que solicite el programa de capacitación deberá:

a) Llenar un cuestionario por solicitante que contenga los datos indispensables para detectar sus principales

necesidades y razones por lo que requiere la capacitación en este curso, completando con esta información el perfil de grupo.

- b) La misma institución deberá comprometerse a retroalimentar el programa, llenando un cuestionario por participante que permita detectar los logros y las fallas programáticas, comparando la conducta del personal antes de ingresar al curso y después de haberlo tomado... Este documento deberá ser remitido a la institución capacitadora un mes después de tomado el curso.

Toda la información obtenida por este medio será tratada por el equipo pedagógico que existe para este efecto.

- 2.- La habilidad del instructor juega un papel primordial, ya que deberá adaptar un programa general a necesidades concretas de los participantes de cada curso. Por esto se elaborará una guía para el instructor, lo más detallada posible: que lo ubique en cuanto a fallas y sus fundamentos, presentándole alternativas de actuación.

1.3 CONTEXTO NACIONAL Y MUNDIAL

La importancia del turismo para México es una realidad, por la captación de divisas, difusión y enriquecimiento de la cultura, valores y tradiciones que esto implica.

Dado que el factor económico es en la actualidad, un problema que limita las posibilidades para lograr atraer al

turista, lo único que en muchas ocasiones puede hacerse es prestar un excelente servicio, con personal altamente capacitado y consciente. Un supervisor como ya se ha indicado, desempeña un trabajo clave en un hotel, en el que repercuten favorable o desfavorablemente sus actitudes, conocimientos y habilidades, debido a que coordina una gran cantidad de personal, tiene contacto directo con el cliente y toma decisiones importantes.

1.4 ANTECEDENTES

1.4.1 Características de los alumnos.

- Edad.- Nos enfrentaremos a un grupo heterogéneo cuyas edades fluctúan entre los 24 y 65 años.
- Sexo.- El grupo es mixto, predominando un poco más el número de varones.
- Estudios.- El promedio se localiza entre las personas que han cursado primaria y secundaria, pero también podrán ingresar individuos con carrera técnica y estudios universitarios.
- Experiencia laboral.- Se enfrentará a un grupo con experiencia en su área de trabajo, pues generalmente son escogidos como supervisores, los trabajadores más capaces en su ramo.

Los supervisores provienen de diferentes áreas de trabajo, experiencia que debe ser aprovechada para el enriquecimiento cultural mutuo.

a) Contenido:

De acuerdo con lo anterior, el contenido del programa debe ser estructurado en forma modular, estableciendo las unidades por tema que cubrirán cada actividad y área de trabajo. Como el instructor se enfrentará a un grupo heterogéneo en cuanto a la experiencia laboral y nivel de estudios, se puede presentar el caso de que algún(os) tema(s) ya sean conocidos por los participantes, si estos son estructurados de forma modular se evitaría que las personas queden desmotivadas a lo largo del programa.

El establecimiento de dicho orden permitirá manejar más fácilmente el contenido de acuerdo a las necesidades del grupo.

b) Métodos y técnicas:

De acuerdo a las características del grupo heterogéneo y sorpresivo, los métodos deberán:

- Ser individualizados, sociabilizante, analógico, lógico, semirígido, activo, participativo, diagnóstico, realista e interrogatorio. Esto implica que el instructor se auxilie de los más capacitados, con mayor experiencia y de ideas novedosas.
- Las técnicas deben ser participativas, realistas y vivenciales: que permitan al participante resolver problemas concretos que se presentan en su trabajo.

La aplicación del programa requiere de mucho trabajo por parte del instructor, el cual está dirigido básicamente a supervisores de hoteles con categoría de 3 a 5 estrellas.

El nivel social y cultural del grupo en el que se implementará es medio bajo.

A los supervisores les interesa ser capacitados en aquellos temas que les permitan solucionar sus problemas en relación a sus subordinados y en la mejora de su trabajo, inclinándose más por los temas humanísticos, que por los administrativos.

El lenguaje que se utilizará deberá ser claro y sencillo.

Se deberá acentuar la motivación en los temas administrativos de la empresa.

1.4.2 CONDICIONES PREVIAS.

1.- Que la empresa solicitante entregue:

a.- Previo al inicio del curso, un cuestionario que la institución capacitadora presentará para realizar su detección de necesidades.

b.- Transcurrido un mes a partir de haber finalizado el curso, deberá llenar un breve cuestionario que permita retroalimentar el programa, en donde se evaluará lo que el supervisor aprendió y si el curso fue eficaz.

2.- Que los supervisores:

a.- Personal autorizado con carrera técnica o profesional, estudien los alcances del programa y decidan si éste satisface sus necesidades, pues está dirigido básicamente a participantes con estudios de nivel medio y primaria.

b.- Contesten los cuestionarios de ingreso consistentes en:

- Ficha de datos personales y de la empresa.

- Cuestionario de detección de necesidades, que permitirá realizar los ajustes necesarios, ratificando, rectificando y adoptando el programa propuesto al grupo solicitante.
- c.- Se exige que para asistir a cada módulo se cuente con el cuaderno de trabajo, que finalmente integrado como documento de consulta, le ayude a realizar mejor su trabajo.
 - d.- Que se cuente con puntualidad-asistencia.
 - e.- Se esté dispuesto a seguir la metodología participativa.
- 3.- Se sugiere que el cupo del curso no sea mayor a un promedio de 20 a 25 personas, pues se requiere de una metodología individualizada y de mucho trabajo, que en un grupo mayor se dificultaría.

1.5 RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

Las necesidades que se requieren satisfacer son las siguientes:

En el Área de producción:

- Ajustar y mejorar procedimientos de trabajo.
- Calificar adecuadamente el rendimiento.
- Elevar la producción y prestar mejor servicio.

Los supervisores están interesados en elevar la producción aunque se observó poca motivación en estudiar los temas que podrían cubrir este aspecto.

En el Área de relaciones interpersonales (ambiente grupal):

- Conocer el proceso de la comunicación formal e informal.
- Manejar adecuadamente la autoridad y liderazgo, partiendo de un conocimiento objetivo de sí mismo.
- Conocimiento de los subordinados.
- Aprender métodos, normas y técnicas para el manejo de grupos.
- Evaluar objetivamente al personal a su cargo.
- Manejar el proceso de motivación, premios-castigos.
- Manejo de sí mismo y actitudes profesionales.
- Valorar la importancia de las relaciones interpersonales, sin lo cual no se podría lograr elevar la producción a la que el supervisor le da más importancia.

En el área de comunicación:

- Manejo del proceso de comunicación.
- Conocimiento e implementación de formas para inducir correctamente a un nuevo subordinado a su puesto, y a los cambios de disposiciones y políticas de la empresa.

En el área de integración a la empresa y actualización:

- Integrarse a la empresa y actualizarse.

Dado que el supervisor por lo regular es elegido entre los empleados más capaces en su trabajo, pero al no tener alguna o muy poca experiencia y conocimientos sobre su nuevo puesto, que ahora es de coordinador, se requiere que sea capacitado en sus nuevas responsabilidades y funciones específicas.

Además de tomar en cuenta estos aspectos, detectados básicamente a través del cuestionario, se deberán considerar las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para realizar adecuadamente su trabajo, obtenidos del análisis de puesto.

En los capítulos II y III, se presentó un modelo educativo para desarrollar el programa de capacitación general para los supervisores, el cual será desarrollado en este capítulo, consta de las siguientes etapas:

- 1.- Descripción del suprasistema.
- 2.- Fundamentación del programa.
- 3.- Plan de realización.
- 4.- Plan de evaluación.

Así mismo también fueron utilizados cada uno de los formatos -- presentados en el capítulo III para elaborar el programa de capacitación-- propuesta.

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES Y MANDOS
INTERMEDIOS DE LA RAMA HOTELERA.**

OBJETIVO GENERAL:

A través de este programa se pretende capacitar al participante para que sea capaz de realizar sus funciones básicas, comunes a todos los supervisores del area hotelera, con los conocimientos, habilidades y actitudes mínimas para desempeñar su trabajo con eficiencia.

El programa completo consta de 5 módulos secuenciales:

- | | | |
|---------------|---|-----------|
| - Módulo I: | Introducción al curso. | 20 horas |
| | El supervisor y su hotel. | 28 horas |
| - Módulo II: | El supervisor y la productividad. | 32 horas. |
| - Módulo III: | El supervisor y el ambiente grupal. | 28 horas. |
| - Módulo IV: | El supervisor y la administración de personal. | 28 horas. |
| - Módulo V: | El supervisor en el proceso de la comunicación. | 24 horas. |

REQUISITOS PREVIOS DEL CURSO:

Es indispensable que:

- 1.- El participante tenga estudios mínimos de primaria, y en el caso de que algún solicitante posea estudios superiores técnicos o profesionales, se someterá a su consideración el contenido del curso y por lo tanto su ingreso al mismo.
- 2.- El participante llene los cuestionarios de ingreso requeridos (ver pág. 196).
- 3.- El participante esté dispuesto a cumplir con el 85% de asistencia, participación, metodología, elaboración de trabajos y lecturas, así como someterse a las evaluaciones necesarias.
- 4.- La empresa solicitante se comprometa a retroalimentar el programa y a llenar los documentos necesarios (ver páginas 196 y 197).
- 5.- Para ingresar a cada módulo el participante posea su cuaderno de trabajo.

Al finalizar el curso obtendrá un diploma detallado de las áreas que cubrió y su desempeño en las mismas con valor a curriculum y reconocido por las autoridades laborales competentes:

El curso incluye:

- Material de trabajo para el participante y el instructor.
- Cafe y galletas diariamente.
- Coctel de clausura.
- Diploma.
- Asesoría en cualquier problema o duda que tenga el participante, hasta un mes después de haber terminado.

GENERALIDADES SOBRE EL CONTENIDO DEL PROGRAMA

El curso fue pensado en forma modular por la extensión del contenido y por la dificultad del supervisor de inscribirse en un curso demasiado largo.

Cada módulo corresponde a una unidad estructurada y progresiva completa en sí misma. Incluye todas las fases del aprendizaje: métodos, técnicas y material necesario.

Cada módulo, aunque es individual debe cursarse, ya que es requisito indispensable para ingresar al siguiente, de tal manera que para completar el curso se requiere haber participado y aprobado los 5 módulos.

El participante contará con un cuaderno de trabajo por módulo, que incluye:

- 1.- Temario general.
- 2.- Temario detallado del módulo.
- 3.- Material de lectura.
- 4.- Ejercicios y trabajos (área de aplicación y de compromisos personales).
- 5.- Evaluaciones.

Al finalizar el curso, contará con un cuaderno guía bien estructurado y con suficiente contenido para que el participante pueda orientarse en la resolución de problemas concretos en su trabajo.

Dicho cuaderno será elaborado de manera interesante y gráfica (dibujos, cuadros, anécdotas, etc.).

Las sesiones tendrán una duración aproximada de dos horas, seguidas por 10 minutos de receso para tomar café y dos horas más de trabajo.

Cada módulo cuenta con:

- 1.- Introducción general.
- 2.- Introducción específica.
- 3.- Repaso de conceptos claves de otros módulos.
- 4.- Contenido temático, metodología general, técnicas específicas y material didáctico.
- 5.- Detallado de tiempo.
- 6.- Inducción, integración y fijación del aprendizaje.
- 7.- Evaluación: propósitos, momentos y técnicas.
- 8.- Formas para la evaluación del instructor y para cada elemento del programa que servirán para la retroalimentación del mismo.

EXPERIENCIAS DEL APRENDIZAJE (guía del instructor)

El instructor contará con un cuaderno guía de trabajo detallado que constará de:

- 1.- Programa general y modular.
- 2.- Desglose por sesión del contenido.
- 3.- Guía detallada por sesión de indicaciones para el desarrollo de su curso.
- 4.- Explicación y manejo detallado de técnicas, materiales... si así se requiere.
- 5.- Bibliografía para él y para los participantes.
- 6.- Contenido temático desarrollado.
- 7.- Guía de evaluaciones.
- 8.- Formato que deberá ir requisitado para la retroalimentación del programa.

METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO

De conformidad con la información contenida del suprasistema, se decidió aplicar un método analógico, lógico, semi-rígido, activo, participativo, socializante, individualizado, diagnóstico y realista. Esto implica que:

- Los alumnos hábiles y los que terminen primero ayudarán a sus compañeros y profesor.
- La información o contenido tratará de obtenerse a través de preguntas dirigidas al grupo en forma oral y diagnóstica, el resto, lo expondrá o encausará el profesor.
- Al cambiar de tema, objetivo..., se deberá ubicar al participante en el nuevo contenido pidiéndole que marque, subraye o identifique lo que ya se vió.
- Al iniciar el día, siempre se hará una recapitulación de lo visto y si es posible o pertinente, al finalizar la sesión se hará un resumen o recapitulación por diferentes participantes.
- El alumno deberá realizar pequeñas lecturas dentro de las horas de clase, sobre las cuales se le harán preguntas.
- El contenido temático del curso será proporcionado en material impreso, el cual tendrá ciertas características en su presentación, para que el participante subraye, complete frases, etcétera.
- Es muy importante que el instructor explique claramente al participante las "reglas del juego", y las refuerce constantemente. El participante debe acostumbrarse a trabajar desde un principio de acuerdo a la metodología establecida por el programa, ya que ésta es muy importante para lograr los fines propuestos por el curso.
- El alumno deberá tratar de memorizar y aprender el contenido visto dentro de las horas de trabajo del curso, ya que difícilmente tendrá tiempo de estudiar después. Esto se realiza a través de una inducción adecuada a la metodología donde se le indicará que se harán preguntas constantes, evaluaciones sorpresa, repaos, etcétera.

- La metodología propuesta trata de que el alumno supere la generalidad o vaguedad de un curso de este tipo, a través de ejercicios prácticos, aplicados a los problemas de su hotel.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL CURSO

Las técnicas serán descritas dentro del programa, y si requieren mayor explicación se hará por separado en la guía de trabajo del instructor. Las técnicas más usadas son: lluvia de ideas, discusión en pequeños grupos, prácticas en su cuaderno de trabajo, películas, técnicas vivenciales y resolución de casos prácticos.

EVALUACION UTILIZADA EN EL PROGRAMA

Evaluaciones Parciales:

se realizarán a través de:

- 1.- Evaluaciones intermedias por medio de preguntas orales (diagnósticas, interés y fijación del aprendizaje).

- 2.- Cumplimiento de los ejercicios en el cuaderno de trabajo.
- 3.- Participación, interés y actitudes (a través de escalas estimativas).
- 4.- Evaluaciones de los diferentes elementos del curso.

Evaluación final:

- 1.- Estará constituida por lo descrito anteriormente y un examen escrito con preguntas abiertas y cerradas según el contenido.
- 2.- Evaluación final de los elementos del curso.

Para que el participante pase de un módulo a otro, requiera :

- a.- Satisfacer la asistencia requerida. (85%) .
- b.- Puntualidad.
- c.- Cumplimiento de los ejercicios prácticos en su cuaderno de trabajo.
- d.- Aprobar la evaluación final de conocimientos.
- e.- Cumplir con la participación e interés requerido.
- f.- Será evaluado por medio de un pequeño reporte en sus actividades positivas o negativas hacia el curso.

Al iniciar el curso, tanto como en los diferentes módulos y temas, se realizarán evaluaciones diagnósticas para conocer el nivel académico de los participantes, sus características, necesidades, etcétera, permitiendo esto realizar los ajustes necesarios al contenido temático, técnicas, tiempo, objetivos y demás elementos programáticos.

Se realizarán reportes sobre cada uno de los participantes acerca de sus actitudes, interés frente al curso, etcétera.

PLAN DE RETROALIMENTACION.

- a).- Los instructores llenarán formas durante el desarrollo del curso sobre los objetivos, métodos, técnicas, tiempo, instrumentos, técnicas y momentos de evaluación, material didáctico o cualquier observación que se considere pertinente para corregir el programa.
- b).- Que la empresa entregue:
 - Antes de iniciar el curso, presentará un cuestionario que pretende detectar de manera sencilla las necesidades o causas específicas de capacitación que lo lleva a requerir del curso.
 - Al concluir un mes de finalizado el programa la empresa solicitante deberá entregar otro cuestionario que permita retroalimentar el programa, donde se evaluará si el supervisor aprendió y el curso fue efectivo en todas sus áreas en el desarrollo de su trabajo.
- c).- Durante todo el curso los alumnos y el instructor realizarán las -- evaluaciones pertinentes sobre los diferentes elementos y momentos del curso.

MODULO I

FUNDAMENTACION PREVIA AL PROGRAMA DEFINITIVO DEL MODULO I

Primero se trabaja con los contenidos temáticas y objetivos generales, realizando un análisis según los principios de organización lógica, luego se pasa al detalle. Cuando se cuenta con un borrador mas o menos definido, se procede a trabajar según el formato que se presentó en el capítulo III.

Equivalencias:

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| 1.- Muy fácil | no importante. |
| 2.- Fácil | importante. |
| 3.- Difícil | importante, necesaria. |
| 4.- Muy difícil | muy importante,
imprescindible. |

DESCGLOSE DE OBJETIVOS GENERALES

209

PARTICULARES Y ESPECIFICOS

M O D U L O I

Tiempo: 20 horas (5 días de lunes a viernes, 4 horas diarias).

donde: C = a categoría,
 CI = a grado de interiorización,
 TO = a tipo de objetivo,
 CD = a grado de dificultad,
 I = a importancia.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
El participante al finalizar este módulo:	El participante al finalizar:	El participante:
1.- Verificará la importancia del programa que va a realizar para realizar adecuadamente su trabajo.	1.- Se interiorará por analizar a todos los módulos del curso a partir de las técnicas de motivación e ideas posteriores.	1.- Citará en su material de trabajo la importancia de cada módulo para que su desempeño sea adecuado en el trabajo.
C: afectiva CI: caracterización TO: análisis CD: 2. I: 4.	C: afectiva, CI: valoración, CD: 4. I: 4.	C: Cognoscitiva, CI: cognoscitiva, CD: 1. I: 3.
2.- Describirá la importancia de su labor para el hotel y la sociedad.	2.- Citará los alcances del curso a partir del análisis de los objetivos y contenidos.	2.- Representará las dudas e inquietudes que tenga sobre el contenido del curso.
C: Cognoscitiva CI: análisis, TO: fuente, CD: 2. I: 3.	C: Cognoscitiva CI: análisis CD: 2. I: 3.	C: Ugnoscitiva, CI: aplicación, CD: 1. I: 3.
3.- Utilizará su puesto y funciones dentro de la organización de su hotel.	3.- Verificará las ventajas que provee en el curso.	3.- Describirá los alcances y limitaciones del curso en su sistema de trabajo.
C: Cognoscitiva CI: análisis, TO: fuente, CD: 4. I: 3.	C: afectiva, CI: caracterización, CD: 3. I: 3.	C: Ugnoscitiva, CI: aplicación, CD: 2. I: 3.
4.- Verificará la importancia de la actitud de servicio.	4.- Precisar la importancia del primer módulo para su trabajo.	4.- Señalar la importancia, alcances y limitaciones del trabajo por objetivos.
C: afectiva, CI: caracterización, TO: fuente, CD: 4. I: 3.	C: Ugnoscitiva, CI: análisis, CD: 2. I: 3.	C: Ugnoscitiva, CI: análisis, CD: 2. I: 3.
5.- Justificará el cumplimiento y respeto de las normas y políticas de su hotel.	5.- Utilizará su puesto dentro de su empresa haciendo a través de un organigrama y funciograma.	5.- Describirá su empresa haciendo en relación al concepto de empresa.
C: Cognoscitiva CI: evaluación, TO: fuente, CD: 2. I: 4.	C: Ugnoscitiva, CI: análisis, CD: 2. I: 3.	C: Cognoscitiva CI: comprensión, CD: 2. I: 3.
6.- Justificará la importancia de cada una de sus funciones.	6.- Describirá la importancia de su trabajo en relación a la función esencial del hotel en que labora.	6.- Elaborará un funciograma y organigrama, de su hotel, ubicando su puesto en el mismo.
C: Cognoscitiva CI: evaluación, TO: fuente, CD: 3. I: 4.	C: Ugnoscitiva, CI: análisis, CD: 2. I: 3.	C: Cognoscitiva, CI: síntesis, CD: 3. I: 4.
7.- Se describirá como parte fundamental de su empresa y para el desarrollo de sus subordinados.	7.- Definirá las normas y políticas de la institución donde trabaja que definen su puesto para realizar sus diferentes funciones.	7.- Definirá las diferencias básicas de su puesto con otros áreas de supervisión.
C: Ugnoscitiva CI: evaluación, TO: fuente, CD: 2. I: 4.	C: Ugnoscitiva, CI: aplicación, CD: 2. I: 3.	C: Ugnoscitiva, CI: descripción, CD: 2. I: 3.
8.- Se describirá como parte fundamental de su empresa y para el desarrollo de sus subordinados.	8.- Participará del control de supervisar y sus funciones, describiendo la importancia e implicaciones de cada una de ellas.	8.- Definirá cuales son sus responsabilidades para prestar un buen servicio en el hotel y su departamento, partiendo de la descripción de su puesto, organigrama y funciograma.
C: Ugnoscitiva CI: evaluación, TO: fuente, CD: 2. I: 4.	C: Ugnoscitiva, CI: síntesis CD: 3. I: 4.	C: Ugnoscitiva, CI: evaluación, CD: 2. I: 3.

OBJETIVOS GENERALES	OBJECTIVE PARTICULARS	OBJECTIVE SPECIFIC
<p>1. Participante al finalizar este curso.</p> <p>2.- Definirá la motivación y adaptación de sus condiciones personales y actitudes positivas como medio de autoconversión y para el desempeño de sus subordinados.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: evaluación. CD: 4. I: 4.</p> <p>3.- Resolverá los problemas que se le presenten sobre autorresistencia y manejo de grupos-productivos.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: síntesis. CD: Fuentes. CD: 4. I: 4.</p>	<p>21 Participante al finalizar:</p> <p>9.- Describirá las responsabilidades con su personal y en el área de productividad.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: evaluación. CD: 3. I: 4.</p> <p>12.- Partiendo de jerarquías y de la organización en su Activo, utilizará su puesto en el organismo en cuanto a sus alcances, funciones, responsabilidades y límites.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: evaluación. CD: 4. I: 4.</p> <p>11.- Expresará su grado de satisfacción con base en los resultados del constructo vital, existencial en su entorno de trabajo comparando personas para el cambio de actitudes por función.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: valoración. CD: 4. I: 4.</p> <p>22.- Describirá su tipo de liderazgo y autoridad.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 3. I: 4.</p> <p>13.- Resolverá un caso práctico sobre autorresistencia, ambiente de grupo-productivo.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: evaluación. CD: 4. I: 4.</p>	<p>El participante</p> <p>9.- Definirá la importancia de su trabajo en relación a la función social de la empresa.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 4. I: 2.</p> <p>10.- Describirá la diferencia entre política y norma.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: aplicación. CD: 1. I: 2.</p> <p>11.- Definirá la importancia del cumplimiento de las normas y políticas para la empresa haciéndole velar de cumplimiento de su puesto y del de sus subordinados.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: aplicación. CD: 2. I: 2.</p> <p>12.- Definirá la importancia e límites alcances de cada una de ellas en base a las funciones del supervisor.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 2. I: 3.</p> <p>13.- Describirá como el normar de la empresa, sentido existencial y liderazgo adecuado de los recursos, se le permitirá evaluar con mayor eficacia la función pertinente.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 2. I: 3.</p> <p>14.- Describirá la importancia e impli- caciones de poseer una de las cualidades de un buen supervisor.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 1. I: 2.</p> <p>15.- Sugirió más cualidades de un buen supervisor y sus implicaciones.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 1. I: 3.</p> <p>16.- Describirá los tipos de liderazgo en función a la productividad y ambiente grupal.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: análisis. CD: 1. I: 3.</p> <p>17.- Describirá los principales problemas que se presentan por el mal manejo de la autorresistencia en relación al ambiente grupal-productivo.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: síntesis. CD: 1. I: 4.</p> <p>18.- Resolverá un caso práctico del sistema adecuado a las prácticas autorresistencia.</p> <p>C: Cognoscitiva. CI: síntesis. CD: 1. I: 3.</p>

INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LA PLANEACION DE CADA MODULO:

La preparación de este programa resulta de gran complejidad, por ello se requiere contar con un instrumento de trabajo personal adecuado, que incluya y permita tener a la vista cada uno de los componentes del curso -- (para realizar las modificaciones necesarias y coordinar todos los elementos) para elaborar el programa definitivo.

El instrumento sugerido para realizar la planeación adecuada de cada módulo, se elabora en una hoja de rotafolio (Sábana) a base de columnas (que corresponden a cada uno de los elementos del programa) derivadas de los formatos presentados en el capítulo III.

El documento deberá presentar una visión de conjunto, resulta -- práctico anotar la información a lápiz ya que esto permite integrar y rectificar cuando sea necesario.

En el módulo I se presenta a manera de ejemplo el uso de la misma.

Posteriormente se describirán los objetivos, métodos, técnicas y tiempo de los módulos restantes.

Equivalencias:

TIEM.	= tiempo
OB. PART.	= objetivo particular
h.	= horas
OB. ESP.	= objetivo específico
NAT.	= naturaleza
MAT. DIDAC.	= material didáctico
MOM. DE LA EV.	= momento de la evaluación
PROP. DE LA EV.	= propósito de la evaluación
MAT. DEL E. EV.	= naturaleza del elemento evaluado
TEC. DE LA EV.	= técnica de la evaluación

DETALLADO DEL TEMARIO M O D U L O I

- Introducción al programa y al módulo I. (Técnicas 1 y 2).
- Introducción al funcionamiento del programa.
 - a) Lectura del plan de trabajo del curso: requisitos previos, objetivos generales, contenido temático, metodología y técnica de este curso y de cada módulo.
Forma de evaluación, funcionamiento y estructura de su cuaderno de trabajo.
 - b) El trabajo por objetivos: valor, importancia y funcionamiento.
 - c) Evaluación del curso: valor, importancia e implicaciones.
- Introducción al módulo I.
- 1.- La empresa hotelera:
 - 1.1 Definición de empresa hotelera, estructura, funcionamiento y organigrama.
 - 1.1.1 Concepto y características de una empresa hotelera.
 - 1.1.2 Definición de servicio: implicaciones e importancia para el país, la empresa, el supervisor y los subordinados. (Técnica 3).
 - 1.1.3 La función de la empresa hotelera en la sociedad y en el país. Importancia.
 - 1.1.4 Organización de una empresa hotelera, pequeña, mediana y grande.
 - a) Delimitación de las diferentes áreas de trabajo.
 - b) Los organigramas. Características e importancia.
 - c) Los funciogramas. Características e importancia.

- 1.2 Las políticas y normas de una empresa hotelera.
 - 1.2.1 Definición de política y norma.
 - 1.2.2 Características, finalidad e importancia (Técnica 4).
- 2. El supervisor y la empresa hotelera:
 - 2.1 El puesto del supervisor.
 - 2.1.1 Descripción del puesto del supervisor y de cada una de sus funciones.
 - a) Vigilar el buen estado, presentación, funcionamiento, suficiencia y mantenimiento de los objetos de su departamento.
 - La memoria: concepto, principios, tipos y métodos para mejorar la memoria, atención y observación.
 - Sentido estético. Como mejorarlo, implicaciones.
 - Llenado de reportes, forma e importancia.
 - b) Coordinar, dirigir y asignar actividades de su departamento.
 - c) Resolución de problemas, imprevistos, situaciones delicadas y de alto riesgo.
 - d) Aumentar la calidad de los servicios.
 - e) Manejo de información ascendente y descendente.
 - f) Cumplimiento de las políticas de la empresa.
 - g) Aumento de la producción.
 - h) Inducción del subordinado al puesto.
 - i) Desarrollo de sus subordinados.
 - j) Evaluación del personal a su cargo.
 - k) Propiciar y conservar un buen ambiente grupal.
 - l) Vigilar la seguridad, tranquilidad y confort, así como el buen servicio para los huéspedes.
 - m) Detectar necesidades de capacitación.
 - n) Otras actividades no incluidas aportadas por el participante.
(Técnicas 5 y 6)

- 2.2 Cualidades de un buen supervisor y la forma de adquirirlas. (Técnicas 7 y 8).
- 2.2.1 Cualidades de un buen supervisor, forma de adquirirlas, importancia e implicaciones de cada una:
- a) Interés por servir.
 - b) Compromiso con su trabajo, institución y país.
 - c) Interés por sus subordinados como: personas, sujetos de desarrollo y capacitación, como individuos con limitaciones y como miembros de un grupo.
 - d) Iniciativa y espíritu crítico.
 - e) Valoración y aceptación del orden, limpieza y sentido estético.
 - f) Valoración e interés por la alta calidad y productividad.
 - g) Valoración de la comunicación, respeto, discreción y buen ejemplo.
 - h) Deseo de superación, actualización y profesionalismo.
 - i) Otras aportadas por el participante.
- 2.2.2 Qué es una actitud, forma de modificarla o reforzarla.
- 2.3 El supervisor como líder.
- 2.3.1 Conceptos sobre líder y liderazgo. Importancia, principios e implicaciones.
- 2.3.2 La autoridad y el liderazgo. Conceptos, principios, manejo e importancia.
- 2.3.3 Tipos de supervisión en relación con la productividad-ambiente grupal.
- 2.3.4 Toma de decisiones. Conceptos, métodos e implicaciones.
- 2.3.5 Solución de problemas grupales por la deficiencia y mal manejo en la autoridad y liderazgo. (Técnicas 11, 12 y 13).

TECNICAS MODULO I :

- 1.- Técnica motivacional: a través de preguntas o casos sencillos, el instructor hará despertar la necesidad al participante de conocer el contenido del curso. (Introducción al programa).
- 2.- Los participantes anotarán en su cuaderno de trabajo cuál es la importancia de cada tema. (Introducción al programa).
- 3.- El participante anotará en su cuaderno de trabajo las implicaciones de lo visto. (Subtema 1.1.2)
- 4.- Aplicación práctica del tema en su cuaderno de trabajo. Manera de implementarlos y consecuencias. (Subtema 1.2.2).
- 5.- Nemotécnica. El instructor dará una lista de 20 palabras al participante, que deberá memorizar y que posteriormente se le pedirá que las recuerde. (Subtema 2.1.1).
- 6.- Aplicación práctica del tema en su cuaderno de trabajo (tema 2.1). Evaluará si se realiza o no dicha función, forma de hacerlo, posibles mejoras en formas de realizarlas, implicaciones de cada una de ellas, etcétera. Se sugiere trabajo en pequeños grupos para comentar este punto. (Subtema 2.1.1).
- 7.- Elaboración del trabajo final: organigrama, funciograma e implicaciones. (Subtema 2.2).
- 8.- Aplicación práctica del tema en su cuaderno de trabajo: cualidades, importancia e implicaciones. Anotará compromisos personales en cuanto al cambio de actitudes y un proyecto personal para lograrlo. (Subtema 2.2).

- 9.- Discusión en pequeños grupos sobre la película "Que tan buena es una buena o mala persona". (Subtema 2.3.1). Esta presenta diferentes estilos de liderazgo.
- 10.- Discusión en pequeños grupos sobre la película "La teoría X y Y, parte uno". (Subtema 2.3.3).
- 11.- Resolución de pequeños casos prácticos. (Subtema 2.3.5).
- 12.- Discusión del tema en pequeños grupos. (Subtema 2.3.5).
- 13.- Lluvia de ideas. (Subtema 2.3.5).

OBJETIVOS

GENERALES, PARTICULARES Y ESPECIFICOS.

MODULO II

Tiempo: 28 horas. (7 días, 4 horas diarias, de lunes a sábado y un lunes más).

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>El participante al finalizar el módulo II:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Verificará la importancia e implicaciones de crear este módulo en la realización adecuada de su trabajo. 2.- Verificará la importancia de elevar la productividad para su país, la empresa, sus subordinados y él. 3.- Analizará los problemas (causas) que se le presentan sobre bajo productividad, destacando la causa que lo produce. 4.- Preparará los planes de acciones para el control y mantenimiento de la calidad en su trabajo. 5.- Verificará la importancia de la satisfacción de necesidades, motivación, autoridad-liderazgo, ambiente de grupo adecuada, control de calidad, trabajo por objetivos, actitudes positivas y la creación de un ambiente adecuado para elevar la productividad. 6.- Verificará la importancia del individuo, del grupo y su integración. 7.- Verificará la importancia del rol que el subordinado con sus alcances y limitaciones. 	<p>El participante al finalizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Formulará la importancia de elevar la productividad para él, sus subordinados y la empresa. 2.- Describirá la relación que existe entre la alta productividad en el desempeño de su trabajo y el mejor desarrollo de su país. 3.- Describirá las implicaciones de la satisfacción de necesidades, motivación y auto-motivación, autor-liderazgo, integración, trabajo individual y grupal, actitudes y organización adecuada, comunicación y actitudes positivas para elevar la productividad. 4.- Adecuará los métodos viables para elevar la productividad de su empresa. 5.- Escribirá los problemas más importantes de productividad en su empresa con base en los principios vistos. 6.- Identificará las causas de dichos problemas. 7.- Preparará los planes de acciones. 	<p>El participante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Definirá la importancia de la alta productividad para la empresa, él y sus subordinados. 2.- Describirá la diferencia entre alta y baja productividad y las implicaciones de ambas para su empresa. 3.- Enumerará los problemas de productividad en su trabajo, las consecuencias y posibles soluciones. 4.- Describirá la relación que existe entre normas de calidad y alta productividad. 5.- Fundamentará la importancia de establecer normas de calidad para él, sus subordinados, la empresa y su país. 6.- Con base en las normas de calidad propuestas por su empresa, presentará los métodos más adecuados para controlarla y elevarla. 7.- Justificará la relación que existe entre alta productividad y satisfacción de necesidades. 8.- Enumerará los problemas de productividad que se presentan en su trabajo y causa de la insatisfacción de necesidades. 9.- Preparará los planes de acciones más viables a los problemas descritos por él. 10.- Justificará la importancia del rol que el subordinado con su ambiente para lograr el control y mantenimiento de la productividad.

TEMARIO MODULO II

- Introducción al módulo II y repaso del módulo I.

1.- La productividad.

1.1 La productividad en un hotel.

1.2 Conceptos.

1.3 Principios básicos.

1.4 Diferencia entre una adecuada e inadecuada productividad.

Importancia e implicaciones. (técnica 1).

2.- El control de calidad.

2.1 Conceptos.

2.2 Fijación y control de normas de calidad.

2.3 Las normas de calidad y la producción.

2.4 Métodos básicos para el control de calidad.

2.5 Importancia e implicaciones. (técnica 2).

3.- Satisfacción personal y productividad.

3.1 Las necesidades del ser humano y su satisfacción.

3.1.1 Como podrá el supervisor aumentar y controlar la productividad a través de la satisfacción de necesidades.

3.1.2 Teoría de Maslow sobre la satisfacción de necesidades aplicada a la productividad.

3.2 Satisfacción personal y grupal. Concepto, métodos e implicaciones.

3.3 El trabajo en grupo y la productividad. Implicaciones, técnicas y métodos (técnica 3).

4.- La motivación.

- 4.1 Concepto.
- 4.2 Principios.
- 4.3 Técnicas.
- 4.4 Como elevar la productividad a través de la motivación propia y de los subordinados. (técnica 4).

5.- Las diferencias individuales y grupales con relación a la productividad.

- 5.1 El valor del individuo.
- 5.2 El valor del grupo.
- 5.3 Diferentes tipos de grupos con relación a la productividad.

6.- Otras causas y soluciones para la baja productividad.

- 6.1 Autoridad y liderazgo.
- 6.2 Monotonía y problemas del hotel.
- 6.3 Las actitudes.
- 6.4 La disciplina-productividad-autoridad.
- 6.5 Comunicación. (técnica 5).
- 6.6 Otras citadas por el participante.
- 6.7 Otras técnicas y métodos básicos para elevar la productividad: trabajo por objetivos, organización... (técnica 6).

7.- El servicio y la productividad (técnicas 7 y 8).

8.- Introducción al módulo III.

TECNICAS MODULO II

- 1.- Trabajo práctico: de alta y baja productividad en su hotel, el participante describirá las características de la productividad en su hotel, en las áreas que le corresponden. (subtema 1.4).
- 2.- Aplicación práctica en su cuaderno de trabajo, estableciendo las normas de calidad de su empresa y los métodos más adecuados para mantenerlas y elevarlas. (subtema 2.5).
- 3.- Trabajo práctico sobre los problemas de productividad por motivo de la insatisfacción personal o de grupo. Causas y soluciones. (subtema 3.3).
Discusión en pequeños grupos y lluvia de ideas.
- 4.- Trabajos prácticos sobre problemas de productividad debidos a causa de la falta de motivación, soluciones. (subtema 4.4).
Discusión en pequeños grupos y lluvia de ideas.
- 5.- "Construcción de la torre". Los participantes construirán en pequeños grupos una torre que cumpla con determinadas funciones. Cada subgrupo defenderá su trabajo como el mejor. Este ejercicio servirá para medir la competencia, liderazgo, trabajo individual y en equipo, motivaciones, satisfacción de necesidades, creatividad, etc.
Lluvia de ideas (subtema 6.5)
- 6.- Película "Como aumentar la productividad". Esta presenta los problemas de la falta de productividad en 2 partes, siendo de estilo cómico. (subtema 6.7).
Lluvia de ideas sobre la película.
- 7.- Trabajo práctico donde el participante propondrá un programa definitivo para resolver los problemas más importantes de la productividad definidos por él.

OBJETIVOS

GENERALES, PARTICULARES Y ESPECIFICOS

Tiempo: 32 horas (8 días, 4 horas diarias, de lunes a sábado, además del lunes y al martes siguientes).

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>El participante al finalizar el módulo III:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Verificará la importancia e implicaciones de cursar este módulo para la realización adecuada de su trabajo. 2.- Verificará la necesidad de lograr un buen ambiente grupal. 3.- Propondrá soluciones adecuadas a los problemas básicos que se le presentan sobre ambiente grupal. 4.- Demostrará su interés por comprender el comportamiento de sus subordinados, tratando de ayudarlos. 5.- Verificará la importancia e implicación del desarrollo individual de los subordinados y su integración al grupo. 6.- Verificará la importancia de la autoconciencia aplicando a sí mismo y a sus subordinados. 7.- Reconocerá la existencia e importancia de la presencia de valores en sí mismo y en sus subordinados. 	<p>El participante lo finalizará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Enumerará los principales problemas que se le presentan en el trabajo como consecuencia de un inadecuado manejo de individuos y de un grupo. 2.- Identificará las causas que provocan dichos problemas. 3.- Propondrá las soluciones más viables para resolverlos así como un programa para llevarlos a cabo. 4.- Propondrá un programa de desarrollo individual y grupal básico para sus subordinados. 5.- Propondrá un programa básico de autoconciencia en el área de actitudes, valores y motivación. 6.- Describirá la importancia del trabajo profesional para él, sus subordinados y la empresa. 	<p>El participante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Con base en la teoría de grupo, definirá las características de un equipo de trabajo considerado como grupo. 2.- Localizará los diferentes niveles que juegan algunos de sus subordinados como miembros del grupo. 3.- Describirá un programa de desarrollo individual y grupal básico para sus subordinados. 4.- Enumerará los problemas más importantes de ambiente grupal que se presentan en su trabajo. 5.- Identificará las causas de los problemas que denunció. 6.- Propondrá las soluciones más viables considerando los estilos y tipos de visiones a su trabajo. 7.- Identificará las causas y consecuencias principales de los individuos que tiene en su grupo de trabajo. 8.- Propondrá un plan de desarrollo para los individuos problemáticos. 9.- Enumerará los problemas de comunicación grupal. 10.- Propondrá las soluciones más viables para los problemas denunciados por él. 11.- Fundamentará la importancia de la autoconciencia para el desarrollo de la vida y su trabajo. 12.- Describirá en que consiste el trabajo profesional.

TEMARIO MODULO III

- Repaso del módulo II e introducción al módulo III.

1.- Teoría de grupos. (técnica 1)

- 1.1 Concepto de grupo.
- 1.2 Características y comportamiento del grupo.
- 1.3 El grupo en mi hotel.
- 1.4 Principios sobre el manejo de grupos. Diferentes tipos de grupos.
- 1.5 Importancia e implicaciones del adecuado manejo de grupos.
- 1.6 Problemas principales por el inadecuado manejo de grupos.
- 1.7 El ambiente grupal y su relación con el liderazgo-autoridad, productividad, actitudes, satisfacción de necesidades, motivación y comunicación.
- 1.8 Estrategias psicológicas y administrativas para la solución de problemas grupales..
- 1.9 Técnicas y dinámicas para mejorar el ambiente grupal.
- 1.10 Como evitar que los pequeños problemas se conviertan en un gran problema.
- 1.11 Relación ambiente grupal-productividad.
- 1.12 Cómo desarrollar a los individuos de un grupo. Técnicas y métodos para la detección de necesidades y desarrollo del subordinado. (técnica 2)

2.- Psicología del comportamiento.

- 2.1 Motivaciones básicas del comportamiento humano.
- 2.2 Estructura del comportamiento. Lo que se es y lo que se aparenta ser.
- 2.3 Problemas más comunes del comportamiento humano y soluciones básicas aplicadas al trabajo.

2.3.1 La neurosis, psicosis, complejos, agresividad, malos tratos, enfermedad, conceptos diferentes, prejuicios, mecanismos de defensa, presiones familiares, personales o económicas, depresión, vicios, resistencia al cambio.

2.3.2 Ausentismo, nerviosismo, excesivas quejas, tortuguismo, indolencia, mano de obra defectuosa, exceso de accidentes, falta de cooperación, ausencia de lealtad, etcétera. (técnica 3).

3.- Automotivación.

3.1 Manejo de la inteligencia y voluntad.

3.2 Madurez emocional.

3.3 Los valores del ser humano (técnica 4).

3.4 La automotivación y el éxito. (técnica 5).

3.5 Conceptos, implicaciones, importancia y forma de lograrlos.

4.- El trabajo profesional. Concepto e implicaciones.

5.- Introducción al módulo IV.

TECNICAS MODULO III

- 1.- Ronda: Se divide al grupo en 3 partes, la primera consta de 2 individuos (de preferencia con estilos de mando opuestos) a los cuales se les pedirá den una pequeña plática de grupo. A la segunda compuesta por 5 ó 9 sujetos se les pedirá a cada uno que representen el papel de un sujeto con determinado comportamiento dentro del grupo (si es posible dicho papel deberá de corresponder a su manera de actuar dentro del grupo). La tercera actuará normalmente. Esta técnica permitirá enfrentar a los sujetos a la dificultad

del manejo adecuado de grupos, los serios problemas que se pueden producir, el malestar que esto produce en el supervisor y para identificar los diferentes grupos y papeles. (tema 1)

Lluvia de ideas.

- 2.- Trabajo práctico: El participante elaborará un plan de desarrollo individual y grupal básico para sus subordinados, según los lineamientos del instructor. (subtema 1.12).
- 3.- Trabajo práctico: el participante describirá los problemas más importantes que se le presentan a causa del inadecuado manejo de los grupos y posibles soluciones (subtema 2.3.2).
Discusión en pequeños grupos.
Supervisión directa del instructor.
- 4.- La última batalla: Se presenta la sobrevivencia e importancia de los valores en el individuo.
El grupo se divide en pequeños grupos.
Lluvia de ideas. (subtema 3.4).
- 5.- Lluvia de ideas sobre la película "El gran juego".
Permite visualizar la importancia de la motivación en la vida y el trabajo en grupo para el éxito. (subtema 3.5)

OBJETIVOS GENERALES, PARTICULARES

Y ESPECIFICOS.

TIEMPO: 28 HORAS (7 DIAS, 4 HORAS, DE LUNES A VIERNES Y ADENAS EL LUNES Y MARTES SIGUIENTES).

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
El participante al finalizar el módulo IV:	El participante al finalizar:	El participante:
1.- Usará su puesto y funciones dentro del proceso administrativo.	1.- Usará sus funciones y puesto dentro del área administrativa.	1.- Describirá el proceso administrativo.
2.- Verificará la importancia de sus funciones administrativas para él, sus subordinados y la empresa.	2.- Justificará la importancia de un programa de ingreso y salida del personal que satisfaga las necesidades de su empresa.	2.- Señalará su puesto y funciones en dicho proceso.
3.- Valorará la importancia del ingreso y egreso adecuado del personal, para él, sus subordinados y la empresa.	3.- Manifestará su preocupación por el desarrollo y capacitación del individuo.	3.- Elaborará un plan adecuado a su empresa para la inclusión de personal.
4.- Valorará la importancia de la capacitación y desarrollo para él, sus subordinados y la empresa.	4.- Elaborará un programa de capacitación y desarrollo básico a corto y largo plazo, con base a los principios de detección de necesidades y limitaciones que él el instructor.	4.- Propondrá un sistema adecuado de salida de personal a su empresa.
5.- Propondrá soluciones adecuadas a los problemas básicos de capacitación que se le presenten.	5.- Propondrá las acciones de detección de necesidades más adecuadas a su empresa.	5.- Describirá las ventajas de realizar planes adecuados de inducción y egreso del puesto adecuado a relación a él, sus subordinados y la compañía donde labore.
6.- Justificará la importancia de la evaluación para el desarrollo personal, sus subordinados y la empresa.	6.- Propondrá las soluciones más adecuadas a los problemas básicos que de capacitación se le presenten, y de alguna manera él haya solucionado.	6.- Describirá la relación entre la acción del puesto y capacitación.
7.- Verificará la importancia e implicaciones de cumplir estas actividades para realizar adecuadamente su trabajo.		7.- Describirá la relación que existe entre capacitación y aprendizaje.
		8.- Fundamentará la importancia de la capacitación y desarrollo informal y programado, para él, sus subordinados y la empresa.
		9.- Definirá algunas de las más importantes expectativas por cada área, en las que considero que su personal debe ser capacitado.
		10.- Resolverá el caso práctico que se le presente sobre aprendizaje y capacitación en el presente.
		11.- Propondrá un programa básico para detectar necesidades, además de los métodos vistos a su cargo.
		12.- Establecerá la relación que existe entre capacitación y productividad.
		13.- Enumerará los rasgos por los cuales un individuo debe ser capacitado.
		14.- Describirá en qué consiste el proceso de evaluación formal e informal.
		15.- Propondrá los métodos básicos más adecuados a su empresa para evaluar.

TEMARIO MODULO IV

- Repaso del módulo III e introducción al módulo IV.

1.- El proceso administrativo y el trabajo del supervisor.

1.1 Concepto y pasos del proceso administrativo.

1.2 La administración de personal y el trabajo del supervisor. (técnica 1)

2.- Ingreso y salida del personal a su cargo. (técnica 2)

2.1 Conceptos.

2.2 Inducción al puesto.

2.2.1 En que consiste.

2.2.2 Importancia e implicaciones.

2.2.3 Técnicas y dinámicas grupales.

2.3 Salida del personal.

2.3.1 Detección de causas. Métodos e importancia.

2.3.2 Llenado de formas y reportes. Importancia.

2.3.3 Como cubrir la vacante provisionalmente.

2.4 Integración del individuo al grupo y a la empresa.
(técnica 3 y 4)

3.- Capacitación y desarrollo. (técnica 5)

3.1 El individuo como sujeto de capacitación y desarrollo.

3.2 Conceptos.

3.3 Principios del aprendizaje. (técnica 6)

3.3.1 En que consiste el proceso enseñanza-aprendizaje.

3.3.2 Qué enseñar.

3.3.3 Principios básicos psicológicos y didácticos del aprendizaje.

3.3.4 El supervisor como capacitador formal e informal.

3.3.5 Diferentes tipos de capacitación según la naturaleza del aprendizaje.

3.3.6 Métodos y técnicas básicas para enseñar formal e informalmente.

- 3.4 Detección de necesidades de capacitación.
 - 3.4.1 Conceptos e implicaciones.
 - 3.4.2 Conocimiento del individuo y el grupo que serán evaluados.
 - 3.4.3 Métodos y técnicas básicas para detectar necesidades.
 - 3.4.4 Características de un instrumento de medición.
- 3.5 Programas de desarrollo individual y grupal.
 - 3.5.1 Conceptos.
 - 3.5.2 Técnicas y métodos básicos. (técnicas 7 y 8)

4.- El proceso de evaluación.

- 4.1 Conceptos.
- 4.2 Importancia e implicaciones.
- 4.3 Principios básicos de la evaluación oral y escrita.
- 4.4 Elementos sujetos a evaluación. Métodos.
- 4.5 Técnicas básicas de evaluación oral y escrita.
- 4.6 La evaluación y la detección de necesidades.

5.- Introducción al módulo V.

TECNICAS: MODULO IV

- 1.- Trabajo práctico: el participante definirá sus funciones dentro del área administrativa del hotel donde trabaja.
- 2.- Desorientado: se divide a los participantes: se somete a 4 sujetos al ingreso a un grupo que realiza una actividad. A dos se les dan instrucciones precisas y a los dos restantes nada se les explica, esto permite valorar la importancia de la inducción adecuada.
Discusión en pequeños grupos.
Lluvia de ideas. (tema 2)
- 3.- Trabajo práctico: elaborará un programa adecuado a su empresa para la inducción y salida correcta del personal.
Discusión en pequeños grupos.

Lluvia de ideas. (subtema 2.4.)

- 4.- El participante resolverá un caso práctico sobre como integrar al individuo al grupo de trabajo.

Discusión en pequeños grupos.

Lluvia de ideas (subtema 2.4)

- 5.- Exito: se divide el grupo. Se escogen 4 individuos de los cuales a dos se les capacita para realizar un trabajo mientras que a los otros no.

Aquí se analiza la importancia y principios de la capacitación.

Lluvia de ideas.

- 6.- Lluvia de ideas sobre la película "Así se aprende", con la que se pretende interesar al participante en el arte de enseñar y aprender, aprovechando cualquier oportunidad.

Lluvia de ideas.

- 7.- Trabajo práctico: propondrá un plan de desarrollo y capacitación para su empresa, con base en algunas necesidades descritas por él, a mediano y largo plazo, de acuerdo a los lineamientos dados por el instructor.

Supervisión del instructor.

Discusión en pequeños grupos.

- 8.- Casos prácticos. Aplicación de los principios de aprendizaje a la capacitación.

MODULO V

OBJETIVOS GENERALES, PARTICULARES
Y ESPECIFICOS.

Tiempo: 24 horas (6 días, 4 horas diarias, de lunes a viernes y un lunes más).

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>El participante al finalizar el módulo V:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Verificará la importancia e implicaciones de cursar este módulo para la realización adecuada de su trabajo. 2.- Verificará la conveniencia de una adecuada comunicación para promover un buen ambiente laboral, mantener y elevar la productividad. 3.- Verificará las implicaciones de una adecuada comunicación para él, sus subordinados y la empresa. 4.- Promoverá las soluciones más adecuadas a los problemas de comunicación que se le presenten. 5.- Expresará su deseo de mejorar en el área de comunicación. 6.- Verificará la importancia e implicaciones del curso. 	<p>El participante, al finalizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Fundamentará la importancia de la adecuada comunicación para él, sus subordinados y la empresa. 2.- Enumerará los problemas que ocurren de comunicación que se le presentan en su empresa. 3.- Elaborará un programa de capacitación en el área de comunicación, según sus diferentes tipos y grados, para él, sus subordinados y la empresa. 4.- Identificará los causas de los principales problemas de comunicación descritos por él. 5.- Describirá la importancia e implicaciones del curso para su trabajo y desarrollo personal. 	<p>El participante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizará la importancia del proceso de la comunicación para él, sus subordinados y la empresa. 2.- Distinguirá la diferencia entre las comunicaciones adecuadas e inadecuadas en cada una de sus tipos. 3.- Enumerará los problemas más importantes de su empresa que surgen por la falta de comunicación. 4.- Identificará las causas de los problemas descritos por él. 5.- Con base en los tipos y grados de comunicación, promoverá un programa formal e informal para mejorar en esta área, sus subordinados y la empresa. 6.- Promoverá un programa de capacitación personal en el área de comunicación en sus diferentes tipos y grados. 7.- Definirá el tipo de comunicación que se establece de acuerdo con la organización de su hotel. 8.- Describirá la importancia e implicaciones de este módulo del curso para su trabajo y desarrollo personal. 9.- Evaluará los elementos del programa que cursó.

TEMARIO MODULO V

- Repaso del módulo IV e introducción al módulo V.

- 1.- El supervisor y el proceso de Comunicación.
 - 1.1 Conceptos.
 - 1.2 Elementos del proceso de la comunicación. (técnica 1).
 - 1.3 Principios básicos de comunicación.
 - 1.4 Implicaciones e importancia.
 - 1.5 Tipos de comunicación. (técnica 2)
 - 1.5.1 Ascendente y descendente.
 - 1.5.2 Grupal e individual.
 - 1.5.3 Formal e informal.
 - 1.5.4 La comunicación y el tipo de organización hotelera.
 - 1.6 Grados de comunicación.
 - 1.7 Las barreras de la comunicación.
 - 1.7.1 Conceptos.
 - 1.7.2 Forma de evitarlas.
 - 1.8 Técnicas para comunicarse adecuadamente según los diferentes tipos de comunicación.
 - 1.8.1 Los programas de superación en el área de comunicación.
 - 1.9 El proceso de comunicación, la productividad y el ambiente grupal (técnicas 3 y 4).

- 2.- Integración y fijación del contenido del curso.

TECNICAS MODULO V

- 1.- "La historia". El participante demostrará como se distorsionan los mensajes y la diferencia entre suposiciones y hechos, subjetividad y objetividad.

Lluvia de ideas.

- 2.- Lluvia de ideas y discusión en pequeños grupos sobre la película "El arte de la comunicación en 2 sentidos", que señala que el comunicar no es hablar sino mostrar. Las actitudes pueden ser cambiadas por este medio las principales barreras y también evitar que se rompa la comunicación.
- 3.- Trabajo práctico. El participante enumerará los problemas de comunicación más importantes para su empresa según los diferentes tipos que de ésta existen, los relacionará con la productividad y ambiente grupal. Causas y soluciones más viables.
- 4.- Trabajo práctico. Elaborará un programa de superación, en el área de comunicación según sus diferentes tipos y grados, para él y la empresa.
- 5.- En pequeños grupos y según las indicaciones del instructor, se repasarán los temas básicos del curso, obteniéndose conclusiones generales particulares y concretas por cada módulo, subrayándose los puntos importantes a recordar.
Lluvia de ideas.

El programa para efectos de esta tesis se propuso en sus elementos básicos. Su presentación variará substancialmente, dependiendo a quien vaya dirigido.

1.- EMPRESAS SOLICITANTES.

El programa será expuesto a través de un folleto llamativo de presentación seria que contenga básicamente los siguientes elementos:

- Objetivos generales.
- Contenido básico.
- Tiempo.
- Metodología.
- Técnicas.
- Formas de evaluación.
- Requisitos.
- Costo.

El folleto mostrará a la empresa solicitante de una manera clara, conveniente y razonable, el porqué el curso para supervisores ofrecido, es diferente y de mayor eficiencia en comparación con los impartidos por otras instituciones capacitadoras.

Para ello hará énfasis en los puntos relevantes que caracterizan al programa, tales como:

- a) Su fundamento como sistema general de capacitación.
- b) Estar orientado específicamente al sector turismo.
- c) Estar estructurado con base en la detección de necesidades.
- d) Utilizar una metodología distintiva.
- e) Realizable a un costo accesible.
- f) Estar basado en un modelo para diseñar programas que permite modificaciones, adaptaciones y la constante retroalimentación.

2.- EMPRESA CAPACITADORA.

La presentación reviste grandes dificultades, debido a que contiene toda la información que permite fundamentar y elaborar el programa (sábanas terminadas, detección de necesidades, evaluaciones, etcétera), y que se archiva acumulativamente, agregándosele los datos obtenidos en los diversos cursos impartidos, lográndose de esta manera, una permanente actualización que coadyuva el mejoramiento de cada nuevo programa.

3.- INSTRUCTOR DEL CURSO.

Se le presentará el programa a través de un documento de trabajo llamado "cuaderno para el instructor", que contendrá para cada sesión:

- a) Objetivos generales, particulares y específicos.
- b) Temario y contenido desglosado.
- c) Tiempos.
- d) Guía detallada de metodología, técnicas y material didáctico.
- e) Guía de las experiencias de aprendizaje y recordatorios al instructor.
- f) Guía de los propósitos, momentos y técnicas de evaluación y corrección de las mismas.

El instructor contará con la ayuda de un asistente que le facilitará todo lo necesario para el correcto desarrollo del curso: obtener material didáctico, llenado de formas, calificación de alumnos, evaluaciones y elementos del curso, etcétera.

4.- PARTICIPANTE.

Se le presentará el programa mediante un cuaderno de trabajo, cuyos elementos de estudio se desprenden, de los

objetivos, técnicas motivacionales, metodológicas y de evaluación de cada sesión.

Al terminar el curso, su cuaderno de trabajo deberá contener de una manera detallada y explícita los siguientes elementos:

- Objetivos generales, particulares y específicos.
- Lineamientos de la metodología y técnicas.
- Contenido impreso.
- Trabajos, casos prácticos y ejercicios realizados.
- Indicaciones generales sobre la forma de evaluar y el tipo de evaluación.
- Requisitos para recibir el diploma del curso.

Lo expuesto anteriormente se presentó, para efectos de esta tesis, de forma resumida.

Lo importante es que presente la visión clara sobre la ubicación y localización de cada elemento, permitiendo realizar las correcciones y observaciones necesarias.

Después de trabajar sobre un documento de este tipo se realiza el detallado de los elementos necesarios:

- Experiencia de aprendizaje por sesión.
- Guía metodológica.
- Guía de las técnicas.
- Guía del material didáctico.
- Guía de la evaluación.

Estos serán presentados al alumno y al instructor según la conveniencia citada anteriormente.

CONCLUSIONES

- 1.- Lo abstracto de los sistemas generales de capacitación se supera, en la medida de lo posible, principalmente a través de las prácticas que el alumno deberá llevar a cabo en su manual de prácticas, que es parte de la metodología del programa, la que está dirigida a satisfacer necesidades reales de capacitación y a resolver problemas concretos de trabajo.
- 2.- El número de los objetivos actitudinales propuestos por el programa no puede ser ampliado, ni aquellos profundizados, debido a las características de los sistemas generales; no obstante, en razón de su importancia y para superar tal deficiencia, se sugiere que las personas que hayan tomado este curso, se inscriban en otro, de desarrollo personal, conforme a sus intereses, necesidades y aspiraciones.
- 3.- El modelo utilizado como fundamento para elaborar el presente trabajo resultó apropiado, por lo que se recomienda para la estructuración de sistemas generales de capacitación, siempre que se tengan en cuenta los elementos que hemos incorporado.
- 4.- La elaboración del modelo en que se fundamenta el programa, puede resultar excesivamente laborioso para otros trabajos dirigidos a capacitar, en este caso puede servir de base para desarrollar otros cursos de los sistemas generales de capacitación, esto se justifica si se toman en cuenta los alcances y características de los mismos.
- 5.- Todo programa de capacitación general del sector hotelero deberá partir de un modelo que considere la descripción del puesto al que se dirige, la naturaleza del hotel y las necesidades de capacitación que el mismo posee.

- 6.- Debido a los alcances y limitaciones generales del programa de capacitación, reviste gran interés la retroalimentación que se pueda hacer al mismo, ya que toda planeación al ser implementada, necesariamente, en la realidad, permite, primero, la ratificación de los aciertos y, segundo, detectar posibles errores y deficiencias, rectificándolos para realizar los ajustes necesarios.
- 7.- El programa aquí presentado podrá ser realizado y evaluado - por toda aquella persona con conocimientos didácticos y cualidades necesarias. Además, el programa puede servir de --- base para elaborar folletos de promoción y venta del mismo, - cuadernos para el participante y el instructor, documentos - que permitan su reactualización etcétera.
- 8.- Por las peculiaridades inherentes a los sistemas generales de capacitación, la metodología propuesta para el desarrollo exitoso de lo planeado, adquiere singular importancia; por este hecho, el participante debe ser introducido y capacitado para que se desenvuelva adecuadamente en las aplicaciones metodológicas.
- 9.- El participante que apruebe el curso está capacitado, teóricamente, para realizar de forma adecuada su trabajo básico, no obstante se enfrenta con el problema de la organización de su hotel, que en ocasiones no le brinda el apoyo y continuidad necesarios para el desenvolvimiento apropiado en su puesto. Es por ello que se sugiere a las empresas hoteleras tomar en cuenta las observaciones que provienen del resultado de la investigación, de acuerdo al análisis de puesto y detección de necesidades que se realizó.

10.- Para que el supervisor ejecute debidamente sus funciones en la empresa donde trabaja es necesario que:

- a) Se le proporcione una adecuada inducción y capacitación en su puesto, ya que la naturaleza de su trabajo resulta totalmente diferente a la del "Trabajador más Calificado".
- b) Sea considerado y aprovechado su puesto como clave, por su calidad de mando intermedio y las funciones que en él desempeña.
- c) Lo informen oportunamente de cualquier cambio o decisión que se tome que afecte o se refiera a sus funciones.
- d) Conozca con claridad las normas y políticas de su empresa.
- e) Se propicie una adecuada y constante comunicación con él, por parte de sus superiores y subordinados.
- f) Tenga oportunidad de actualizarse.
- g) Sea integrado a la empresa, haciendo suyos los objetivos de la misma, para transmitirlos a sus subordinados y de esta manera se puedan alcanzar.

BIBLIOGRAFIA

OBRAS CITADAS:

- 1.- A.N.U.I.E.S.
Manual de didáctica general. Curso Introdutorio.
U.N.A.M. México, 1972.
- 2.- ARIAS Galicia, Fernando.
Administración de recursos humanos.
2a. ed. México, Trillas, 1980. 525 p. Tablas y gráficas.
- 3.- ARMO. Sector Laboral.
Proceso de la instrucción. Manual.
3a. ed. México, Armo, 1981. 48 p.
- 4.- BLOOM S. Benjamín.
Taxonomía de los objetivos de la educación.
2a. ed. Buenos Aires, El Ateneo, 1973. p.
- 5.- BOELLA V, Michael.
Trabajando en un hotel.
2a. ed. México, CECSA, 1981. 111 p.
- 6.- CAROLINE, MATHENY D, HAROLD F.
Como redactar objetivos de instrucción.
México, Trillas, 1981. 152 p. .
- 7.- GAGO Huguet, Antonio.
Modelos de sistematización del proceso enseñanza aprendizaje
Cursos básicos para la formación de profesores. Area 1.
sistematización de la enseñanza.
1a. ed. México, Trillas, 1980. 81 p. Esquemas.
- 8.- GAGO Huguet, Antonio.
Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso. Cursos básicos para la formación de profesores. Area 2. Sistematización de la enseñanza.
México, Trillas, 1980, 115 p. .Esquemas.

- 9.- GARCIA, Hoz, Victor.
Principios de pedagogía sistemática.
4a. ed. Madrid, Rialp, 1970. 670 p.
- 10.- GARCIA Hoz, Victor.
La ciencia de la educación.
16va. ed. México, Porrúa, 1978. 614 p.
- 11.- HUERTA Ibarra, José.
Organización lógica de las experiencias de aprendizaje.
Cursos básicos para la formación de profesores. Area 3.
Sistematización de la enseñanza.
1a. ed. México, Trillas, 1981. 175 p. .Diag. Tabls. Esq.
- 12.- HUERTA Ibarra, José.
Fines, metas y objetivos.
México, Trillas., 1983. 218 p.
- 13.- HUERTA Ibarra, José.
Organización psicológica de las experiencias de aprendizaje
Cursos básicos para la formación de profesores. Area 4.
Sistematización de la enseñanza.
México, Trillas, 1979. 109p. .Tabls. esq. .
- 14.- HUERTA Ibarra, José.
Clasificación de los objetivos de aprendizaje. Pedagogía.
2a. ed. México, Trillas, 1983. 140 p.
- 15.- KEMP C, Jerrold.
Planeamiento didáctico.
2a. ed. México, Diana, 1972 p. 325 p.
- 16.- LARROYO, Francisco.
La ciencia de la educación.
México, Porrúa, 1978. 614 p.
- 17.- LATTIN, GERAL W.
Administración moderna de hoteles y moteles.
México, Trillas, 1986. 274 p.
- 18.- MAGER, Robert F, BEACH, KENNETH H.
La formación profesional. Desarrollo de un curso sistemático.
5a. ed. Madrid, Marova Fax, 1983. 177 p.

- 19.- MARTINEZ Alvarez, Jesus.
Guía técnica para la formulación de planes de capacitación y adiestramiento en las empresas. serie técnica No. 2.
2a. ed. México, Editorial popular de los trabajadores. 1981. 144 p. .
- 20.- HATHEY Dillman, Caroline, HAROLD, F. Rahmlow.
Como redactar objetivos de instrucción.
México, Trillas, 1981. 150 p..
- 21.- MATOS, A. Luis de.
Compendio de didáctica general.
2a. ed. Buenos Aires, Kapelusz. 1974. 355 p. .
- 22.- MEDINA CHAVEZ. El proceso enseñanza aprendizaje y su didáctica. Guía básica. 1a. ed. México, Edamex., 1987. 63p.
- 23.- MENDOZA Nuñez, Alejandro.
Manual para detectar necesidades de capacitación.
2a. ed.. México, Trillas. 1984. 139p. .Cuestionarios, tablas y cuadros.
- 24.- NERICI, Imideo G.
Hacia una didáctica general dinámica.
2a. ed. .Buenos Aires, Kapelusz, 1973. 541. .
- 25.- PLANCHARD, Emilie.
La educación contemporánea.
.Pamplona, Rialp, 1969. 421 p. .
- 26.- REYES Ponce, Agustín.
Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte.
19a. ed. .México, Limusa. 1978. 189 p. .
- 27.- SCIACCA, Federico.
El problema de la educación.
.Barcelona, Mirasle. 1969. 245 p. .
- 28.- SMITH, L. Camerun.
Guía para supervisores.
MÉXICO, México. 1982. 45 p. .
- 29.- S. VARGAS, Juliá.
Redacción de objetivos conductuales.
México, Trillas, 1979. 178 p. .Cuestionarios, ejercicios.

- 30.- UNAM ANUIES.
La planeación universitaria en México.
Ensayos. México 1978.
- 31.- Universidad Autónoma Metropolitana.
La ingeniería y sus métodos.
División de cursos básicos de ciencias e ingeniería.
Azcapotzalco. México. 1976.

DICCIONARIOS CITADOS:

- 1.- BRUGGER, Walter S. L. .
Diccionario de filosofía. T. 1.
4a. ed. Barcelona, Herder, 1953. 355 p.
- 2.- FERRATER, Hora José.
Diccionario de filosofía. T. I, A H.
5a. ed. Buenos Aires, Sudamericana. 1971. 1070 p.
- 3.- FOULQUIE, Paul.
Diccionario del lenguaje filosófico.
15a. ed. Barcelona, Labor, 1967. 233 p.
- 4.- GARCIA, Hoz Victor.
Diccionario del lenguaje filosófico.
Barcelona, Labor, 1967. 233 p.
- 5.- LARROYO, Francisco.
Diccionario Porrúa de Pedagogía.
México. Porrúa. 1982. 601 p.
- 6.- La Fuente.
Diccionario enciclopédico ilustrado.
España, Sopena, 1934. 522 p.

TESIS:

- 1.- MEDINA, Cecilia.
Diseño de un modelo para la estructuración de programas en enseñanza-aprendizaje.
Tesis inédita. Licenciatura en pedagogía. Universidad Panamericana. Inc. a la UNAM. 1979. 451 p. México.

- 2.- SANCHE Ibarrola, Héctor.
La comunicación y la rotación de personal, problemas del departamento de ventas.
Administración. ITADM.

ESTADISTICAS, FOLLETOS Y DOCUMENTOS.

- 1.- SECTUR.
Manual de ocupaciones en el sector turismo.
Versión preliminar. S.T.P.S. .SEP, SECTUR, México. 1984.
715p. .
- 2.- SECTUR.
Estadísticas de turismo 1986.
Número y nombres de hoteles, moteles y apartamento.
Clasificación turística, número de cuarto, servicios,
dirección y teléfono.
- 3.- BANAMEX
Estadísticas básicas de turismo. 1970-1984. Estudios
económicos. México.
- 4.- SECTUR.
Cuestionario para la autoclasificación de establecimiento de hospedaje.
Reforma de ventanillas. Secretaría de Turismo. México 1982.

OBRAS CONSULTADAS:

- 1.- ALVAREZ, BONFIL, NERI.
Manual para elaborar programas de adiestramiento.
6a. ed. México, Armo, 1980, 126 p. .
- 2.- ARMO.
La guía didáctica para el instructor.
2a. ed. México, Armo, 1981. 18 p. .
- 3.- Aprendiendo jugando. Recopilación de 60 dinámicas
vivenciales.
- 4.- BEAL, M. George, BURLEN, M. Joe, RAUDABAUGH, J. Nell.
Conducción y acción dinámica de grupo.
4a. ed. Buenos Aires, KapelusZ, 1964. 275 p. .

- 5.- CALDERON Cordasa, Hugo.
Manual para la administración del proceso de capacitación.
México, Limusa, 1982. 433 p.
- 6.- CARREÑO Huerta, Fernando.
Enfoques y principios teóricos de la evaluación. Cursos básicos para la formación de profesores. Area 5.
Sistematización de la enseñanza.
2a. ed. México, Trillas, 1978. 200 p.
- 7.- CARREÑO Huerta, Fernando.
Instrumentos de medición del rendimiento escolar. Cursos básicos para la formación de profesores. Area 6.
sistematización de la enseñanza.
México, Trillas, 1982. 110 p.
- 8.- Comité de Educación de la Cámara de Comercio de México, A.C.
Directorio de capacitación y educación para adultos.
1985 ed. México. 86 p. .
- 9.- GARCIA, GONZALEZ, MARTINEZ.
Manual de capacitación y adiestramiento. Serie técnica 5.
2a. ed. México, Editorial popular de los trabajadores.
1981. 255 p.
- 10.- NAHOUM, Charles.
La entrevista psicológica.
Buenos Aires, Kapelusz, 1961. 169 p. .
- 11.- R. F. MAIER, Norman.
Psicología industrial.
6a. ed. Madrid, Rialp, 1975. 634 p. .
- 12.- SILICEO, Alfonso S.
Capacitación y desarrollo de personal.
2a. ed. México, Limusa, 1982. 151 p. .
- 13.- TABER, GLARES, HALLUT.
Apredizaje e instrucción programada.
11a. ed. México, Trillas, 1970. 209 p. .

- 14.- UZCATEGUI Emilio.
Pedagogía # 42.
2a. ed. México, SEP, Instituto federal de la capacitación del Magisterio. 1964. 411 p.
- 15.- UCECA. Centro de Investigación.
Capacitación y desarrollo para instructores.
México 1983. 24 p.
- 16.- Van, Dalen, MAYER, U.J.
Manual de técnicas de la investigación educacional.
3a. ed. Buenos Aires, Paidós, 1978. 542 p.
- 17.- YOUNG K. Robert, VEDMAN D.
Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la educación.
2a. ed. México, Trillas, 1978. 584 p.

ESTADÍSTICAS, FOLLETOS Y DOCUMENTOS:

- 1.- Banamex, estudios económicos.
Estadísticas básicas de turismo 1970-1985
Turismo receptivo por ciudad, destino principal, número de establecimientos de hospedaje y habitaciones por entidad -- federativa. Distribución de los turistas por zona. Porcentaje de ocupación.
- 2.- Centro Nacional de Producción y Desarrollo.
Apuntes del Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento centro de la empresa.
México 1982
- 3.- CORANMEX IACE.
Calendario de capacitación seminarios y cursos 1986.
México.
- 4.- CONCANADO CICADE
Catálogo de programas de capacitación 1985. México.
- 5.- Novedades de México.
Artículo publicado en la Sección Financiera el día 18 de febrero de 1988, sobre el Turismo en México.
- 6.- SECTUR.
Programas de capacitación turística a nivel básico y medio.
México 1985.
- 7.- SECTUR.
Texto de Botones, recepcionistas, camaristas y telefonista.
Programa Nacional de capacitación. Dirección general de normatividad, y capacitación. turística. 1985. México.

8.- SECTUR.

Servicio. La primera revista en español sobre la industria - -
hotelera, hospitalaria, administrativa y turística.
No. 88 Jul. - Ago. 1985 México.

9.- Películas MEL.

Nuevo Catálogo de películas para capacitación y adiestramiento
México 1987.

ANEXO I

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

I PRODUCCION

#	1	2	3	4	5
2	10	12	15	8	3
7	15	12	9	9	3
9	2	8	7	13	18
20	1	7	13	16	11

#	5	2	3	2	1
4	14	12	7	7	8
10	4	6	7	15	16
15	13	15	8	6	6
19	8	6	10	14	13

II AMBIENTE GRUPAL

#	1	2	3	4	5
6	13	14	11	4	6
8	2	6	12	16	12
14	8	9	9	12	10
17	15	14	9	4	6

#	5	4	3	2	1
1	4	5	9	16	14
18	2	7	10	9	20
21	4	15	23	6	0
24	8	7	7	12	14

III COMUNICACION

#	1	2	3	4	5
5	9	10	10	8	11
13	5	10	20	10	3
16	8	19	13	6	2

#	5	4	3	2	1
11	6	8	9	16	9
12	8	10	10	12	8
23	2	2	7	14	23

IV INTEGRACION A LA EMPRESA Y ACTUALIZACION

#	1	2	3	4	5
3	0	16	20	7	5

#	5	4	3	2	1
22	8	8	10	14	8

Donde # = No. de preguntas en el cuestionario.

Primer renglón: valores del 1 al 5 y del 5 al 1 en función de la estimativa.

Segundo renglón = Respuestas.

ANEXO II

MODIFICACIONES DEL CUESTIONARIO

MODIFICACIONES DEL CUESTIONARIO

Se cambió la parte inferior de la primera hoja del cuestionario: "Estudios sobre hotelería o turismo. ()

Otros (especifique): _____."

Dado que todas las personas sujetas a la prueba previa respondieron de manera muy variada, y el objetivo de esta cuestión era detectar en que área se había recibido capacitación para elegir los temas del programa se prefirió incluir al final del cuestionario un apartado por separado que detectará de manera más directa y explícita lo propuesto, pudiendo cotejar los resultados con los temas que se proponen en el programa y con la información obtenida a través de la escala estimativa.

Se agregó en la parte inferior de la primera hoja:

"Idiomas que habla _____."

Con el objeto de ampliar la visión sobre el aspecto académico, se cambió la segunda pregunta de la hoja número 2.

"Puesto anterior _____."

Por la de:

"Puestos anteriores dentro de la institución _____"

La primera nos reportaba información vaga sobre el recorrido laboral de una persona, dentro de la institución hotelera.